

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO  
TRIÂNGULO MINEIRO – *CAMPUS* UBERABA**  
**Programa de Pós-Graduação em Educação Tecnológica**  
**Mestrado Profissional em Educação Tecnológica**

**CRISTINA BÁRBARA MARTINS TEIXEIRA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO – *CAMPUS* UBERABA**

**Uberaba (MG)**  
**2020**

CRISTINA BÁRBARA MARTINS TEIXEIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO – *CAMPUS* UBERABA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Tecnológica - curso de Mestrado Profissional em Educação Tecnológica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – *Campus* Uberaba, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Tecnológica.

Linha de Pesquisa: Gestão das Organizações e Políticas Públicas para a Educação Tecnológica e Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Gonçalves de Lima

**Uberaba (MG)  
2020**

Ficha Catalográfica elaborada pelo Setor de Referência do IFTM –  
Campus Uberaba-MG

T235c Teixeira, Cristina Bárbara Martins  
Clima organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Triângulo Mineiro- Campus Uberaba / Cristina Bárbara  
Martins Teixeira – 2020.  
91 f.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Gonçalves de Lima  
Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Tecnológica)  
Instituto Federal do Triângulo Mineiro- Campus Uberaba- MG, 2020.

1. Clima organizacional. 2. Institutos Federais de Educação, Ciência  
e Tecnologia. 3. Gestão Pública 4. Administração pública. 5 Serviço  
público. I. Lima, Geraldo Gonçalves de. II. Título.

CDD 351

*Cristina Bárbara Martins Teixeira*

**Clima Organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do  
Triângulo Mineiro – Campus Uberaba**

**FOLHA DE APROVAÇÃO DEFESA DISSERTAÇÃO**

Data da aprovação: 05/08/2020

**MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:**



**Presidente e orientador:**

**Prof. Dr. Geraldo Gonçalves de Lima**  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do  
Triângulo Mineiro – IFTM  
Campus Uberaba

**Membro Titular**

**Prof. Dr. Luciano Marcos Curi**  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do  
Triângulo Mineiro – IFTM  
Campus Uberaba

**Membro Titular**

**Profa Dra. Ana Sara Castaman**  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio  
Grande do Sul – Campus Sertão

**NOTA:** Excepcionalmente por conta da pandemia do COVID-19 e seguindo as instruções normativas IN02, IN03 e IN04 do IFTM e o Ofício Circular nº 10/2020-DAV/CAPES, as defesas presenciais estão suspensas, podendo ser realizadas apenas virtualmente. Assim, esta folha de aprovação foi assinada somente pelo Presidente da Banca e apresentada aos demais membros durante a defesa virtual, tendo os mesmos dado ciência e concordado com o seu teor.

**Local:** Sala de Videoconferência - Google Meet [link: <meet.google.com/uiq-kbec-xmo>]

Dedico a dissertação de mestrado, especialmente, ao meu filho Henrique, por me motivar a ir sempre além, ao meu marido Gustavo, pelo apoio incondicional e por ser exemplo a ser seguido, aos meus pais Pedro e Alice, que, com amor e carinho, me ensinaram a traçar objetivos e alcançá-los e aos meus irmãos, Pedro Henrique e João Vitor, por sempre torcerem por mim.

## AGRADECIMENTOS

Foram dois anos de muita dedicação e persistência para alcançar o título de mestre. Nesse período construí e reconstruí teorias e certezas, tanto profissionais, quanto pessoais. Compartilhei momentos ricos de aprendizagem e descontração com colegas e professores em um ambiente diferente de todos em que eu já havia estado.

Cresci em uma família que sempre acreditou em Deus misericordioso, amoroso e cuidadoso. Dessa forma, quero agradecer primeiramente a Deus que me possibilitou condições para estudar e alcançar tantas conquistas, dentre elas o mestrado.

Agradeço a minha família, em especial, ao meu filho Henrique, que desde tão pequenino, teve que lidar com a minha ausência em decorrência de meus estudos e que sempre me esperou com um abraço apertado e sorriso acolhedor. Ao meu marido Gustavo, que é um companheiro de vida e de aventuras, que se dedica ao máximo em tudo que se propõe a fazer e por isso, é minha fonte de inspiração. Aos meus pais, Pedro e Alice que nunca mediram esforços para me dar o melhor e me apoiarem em todos os meus sonhos e objetivos. Aos meus irmãos Pedro Henrique e João Vitor, que são a minha torcida organizada em minhas batalhas e conquistas.

Meus agradecimentos ao meu orientador Professor Doutor Geraldo Gonçalves de Lima, pelas inúmeras contribuições durante o desenvolvimento do trabalho e por ter-me confiado a responsabilidade do desenvolvimento desse projeto.

À Professora Doutora Antônia Teresinha da Silva pelas contribuições apresentadas na qualificação da pesquisa e sugestões propostas.

Aos Professores da linha de pesquisa “Gestão das Organizações e Políticas Públicas para a Educação Tecnológica e Profissional”, Doutor Adriano Eurípedes Medeiros Martins, Doutora Elisa Antônia Ribeiro e Doutor Luciano Marcos Curi pelas ricas e esclarecedoras discussões nas aulas específicas.

Aos meus colegas do curso de mestrado, em especial, a Carolina Assis Cambraia Diniz Campos Rêgo, César Marques dos Santos e Meire Gisele Rocha, pelo compartilhamento de vivências durante as aulas e pela harmonia em nossas interações proporcionando um clima de amizade e companheirismo nessa jornada.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente, para a realização desta pesquisa.

“Existe uma mútua dependência entre a escola e o professor: o professor faz a escola e a escola faz o professor”.

(TEIXEIRA,1995, p. XI).

## RESUMO

A presente pesquisa foi desenvolvida no âmbito da linha de pesquisa “Gestão das Organizações e Políticas Públicas para a Educação Tecnológica e Profissional” do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* do Mestrado Profissional em Educação Tecnológica. Entende-se que a globalização, juntamente com as inovações tecnológicas e as novas formas de gestão, causam transformações no mundo do trabalho. Essas mudanças, somadas às exigências por maior produção, aumentam as pressões a nível mental e emocional dos servidores públicos, já que, na maioria das vezes, são exigidas maiores habilidades e agilidade nas atividades desempenhadas, podendo levá-los ao adoecimento. O sucesso de uma instituição depende da colaboração de seus servidores, pois são eles que potencializam os conhecimentos, as habilidades e as competências, possibilitando o impulso, a inteligência e a dinâmica necessários para a sua organização e o seu funcionamento. Assim, identificar os comportamentos dos servidores e as causas de suas insatisfações no ambiente de trabalho é um fator relevante para o desenvolvimento institucional, já que os seus comportamentos podem influenciar nas relações interpessoais, bem como em seu desempenho profissional. Dentre essas pesquisas, destaca-se a sobre o clima organizacional, que consegue fazer esses levantamentos possibilitando direcionamentos futuros nas organizações com base na análise de seus resultados. Dessa forma, essa pesquisa teve como objetivo diagnosticar o clima organizacional dos servidores inscritos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) - *Campus* Uberaba. Foi realizada uma pesquisa descritiva e interpretativa, por meios bibliográficos e documentais, de natureza qualiquantitativa, sendo utilizado como instrumento de coleta de dados a aplicação do questionário *on-line* e a Escala do Clima Organizacional (ECO), elaborada e validada por Martins (2008). Tal instrumento se propõe a dimensionar o clima organizacional a partir da(s) percepção(ões) dos servidores, obedecendo a uma escala de cinco fatores: apoio do gestor e organização, reconhecimento, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. Os participantes da pesquisa constituíram-se de 94 servidores, 68 docentes e 26 técnicos administrativos. A coleta de dados ocorreu de forma *on-line*, no período de 28 de abril a 31 de maio de 2020. Os resultados encontrados indicaram um clima mediano em todos os fatores da ECO, sendo que o fator que apresentou maior pontuação foi Apoio do Gestor e Organização, com média de 3,78, indicando que os servidores revelam tendência em concordar que existe na instituição, empatia entre chefia e subordinado, reconhecimento e colaboração mútua, impactando positivamente no clima organizacional. O fator que apresentou maior negatividade foi o Conforto Físico, com média de 3,47, demonstrando que os servidores tendem a ver com neutralidade a presença de conforto no ambiente de trabalho. Esse elemento refere-se ao desenvolvimento de recursos humanos e cuidado com as pessoas, no que tange ao ambiente físico, à segurança e ao conforto proporcionados pela organização aos servidores. Por fim, os resultados alcançados na pesquisa permitiram diagnosticar que o clima organizacional do IFTM – *Campus* Uberaba, na percepção dos servidores participantes de todas as categorias profissionais e tempos de serviço, apresenta-se mediano.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Gestão Pública. Administração Pública. Serviço Público.



## RESUME

Esta investigación fue desarrollada dentro del alcance de la línea de investigación "Gestión de Organizaciones y Políticas Públicas para la Educación Tecnológica y Profesional" del Programa de Postgrado Stricto Sensu del Máster Profesional en Educación Tecnológica. Se entiende que la globalización, junto con las innovaciones tecnológicas y las nuevas formas de gestión, provocan cambios en el mundo del trabajo. Estos cambios, sumados a las demandas de una mayor producción, aumentan las presiones mentales y emocionales de los servidores públicos, por ejemplo, ya que se requieren mayores habilidades y agilidad en las actividades realizadas, lo que puede provocar enfermedades. El éxito de una institución depende de la colaboración de sus empleados, ya que son ellos quienes mejoran el conocimiento, las habilidades, las competencias, lo que permite el impulso, la inteligencia y la dinámica necesarios para su funcionamiento y desarrollo. Por lo tanto, identificar el comportamiento de los empleados y las causas de su insatisfacción en el entorno laboral es un factor relevante para el desarrollo institucional, ya que su comportamiento puede influir en las relaciones interpersonales, así como en su desempeño. Entre estas encuestas, destacamos la investigación sobre el clima organizacional, que logra hacer estas encuestas que permiten direcciones futuras en organizaciones basadas en el análisis de sus resultados. Por lo tanto, esta investigación tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional del Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) - *Campus* Uberaba. Se realizó una investigación descriptiva e interpretativa, utilizando medios bibliográficos y documentales, de naturaleza cualitativa y cuantitativa, utilizando el cuestionario en línea y la Escala de clima organizacional (ECO), desarrollado y validado por Martins (2008) como un instrumento de recolección de datos. Dicho instrumento propone dimensionar el clima organizacional desde la percepción del servidor, obedeciendo a una escala de cinco factores: apoyo del gerente y la organización, reconocimiento, comodidad física, control / presión y cohesión entre colegas. Los participantes de la investigación consistieron en 94 funcionarios, 68 profesores y 26 técnicos administrativos. La recopilación de datos se realizó en línea, del 28 de abril al 31 de mayo de 2020. Los resultados encontrados indicaron un clima medio en todos los factores ECO, y el factor con el puntaje más alto fue el Apoyo del Gerente y Organización, con un promedio de 3.78, lo que indica que los empleados muestran una tendencia a aceptar que la institución existe, empatía entre gerentes y subordinados, reconocimiento y colaboración mutua, impactando positivamente el clima organizacional. El factor que presentó la mayor negatividad fue el Confort físico, con un promedio de 3.47, lo que demuestra que los servidores tienden a ver neutralmente la presencia de confort en el entorno de trabajo. Este factor se refiere al desarrollo de los recursos humanos y el cuidado de las personas, con respecto al entorno físico, la seguridad y la comodidad que la organización brinda a los servidores. Finalmente, los resultados logrados en la investigación permitieron diagnosticar que el clima organizacional del IFTM - *Campus* Uberaba, en la percepción de los empleados participantes de todas las categorías profesionales y la duración del servicio, es promedio.

**Palabras clave:** Clima Organizacional. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Gestión Pública. Administración Pública. Servicio Público.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO. ....	24
Figura 1 - Organograma IFTM – Reitoria. ....	49
Figura 2 - Organograma IFTM – <i>Campus</i> Uberaba. ....	51
Gráfico 1 - Servidores participantes, por tipo de carreira.....	55
Gráfico 2 – Servidores participantes, por tempo de serviço.....	55
Gráfico 3 - Servidores participantes, por exercer ou não cargo de chefia.....	59
Tabela 1 - Características Sócio Demográficas dos Servidores do IFTM - <i>Campus</i> Uberaba. ....	53
Tabela 2 - Médias Fatoriais do Clima Organizacional do IFTM - <i>Campus</i> Uberaba. ....	56
Tabela 3 - Médias Fatoriais do Clima Organizacional do IFTM - <i>Campus</i> Uberaba, por tipo de carreira.....	58
Tabela 4 - Médias Fatoriais do Clima Organizacional do IFTM - <i>Campus</i> Uberaba, por tempo de serviço.....	59
Tabela 5 - Médias Fatoriais do Clima Organizacional do IFTM - <i>Campus</i> Uberaba, por exercer ou não cargo de chefia. ....	60

## LISTA DE SIGLAS

- BDTD** – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
- CACPPD** – Comissão de Assessoramento da Comissão Permanente de Pessoal Docente
- CEFET** – Centro Federal de Educação Tecnológica
- CEFETs** – Centros Federais de Educação Tecnológica
- CGC** – Conselho Gestor do *Campus*
- CEPE** – Comitê de Ensino, Pesquisa e Extensão
- CGP** – Coordenação de Gestão de Pessoas
- CIGEA** – Comitê Interno de Gestão e Educação Ambiental
- CIS** – Comissão Interna de Supervisão
- CPA** – Comissão Própria de Avaliação
- DGP** – Departamento de Gestão de Pessoas
- DOU** – Diário Oficial da União
- ECO** – Escala de Clima Organizacional
- FUNAI** – Fundação Nacional dos Índios
- IFAM** – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
- IFES** – Instituições Federais de Ensino Superior
- IF Goiano** – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
- IFs** – Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
- IFTM** – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
- LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
- MEC** – Ministério da Educação
- NAP** – Núcleo de Apoio Pedagógico
- NAPNE** – Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas
- NEABI** – Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas
- PROEJA** – Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica, na Modalidade de Jovens e Adultos
- SEAV-MA** - Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário (Ministério da Agricultura)
- SETEC** – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
- TCLE** – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- UEMA** – Universidade Estadual do Maranhão
- UFES** – Universidade Federal do Espírito Santo

**UFRN** – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. JUSTIFICATIVA .....	15
1.2. OBJETIVOS .....	18
1.2.1. OBJETIVO GERAL.....	18
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
1.3. PERGUNTAS DE PESQUISA .....	18
1.4. METODOLOGIA .....	19
1.4.1. ÁREA E OBJETO DE ESTUDO.....	19
1.4.2. TIPO DE PESQUISA.....	21
1.4.3. PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	22
1.4.4. COLETA DE DADOS .....	22
1.4.5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	26
1.4.6. DISPOSIÇÕES ÉTICAS.....	26
1.5. ESTRUTURA LÓGICA DOS CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO .....	27
2. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	27
2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
2.3. DIMENSÕES E FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	34
2.4. IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	35
2.5. A INSTITUIÇÃO DE ENSINO COMO ORGANIZAÇÃO .....	37
2.6. ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....	38
3. GESTÃO PÚBLICA .....	39
3.1. MUDANÇAS NA GESTÃO PÚBLICA.....	40
3.2. REPERCUSSÃO DAS MUDANÇAS DA GESTÃO PÚBLICA NA GESTÃO EDUCACIONAL.....	42

3.3. INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA .....	43
3.4. GESTÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.....	47
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	52
4.1. PERFIL DOS SERVIDORES .....	53
4.2. PERCEPÇÕES SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL DO IFTM – <i>CAMPUS</i> UBERABA. ....	56
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60
REFERÊNCIAS .....	63
ANEXOS.....	70
ANEXO A - ESCALA DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ECO.....	70
ANEXO B - CARTA DE ANUÊNCIA.....	73
ANEXO C - FOLHA DE ROSTO PLATAFORMA BRASIL / COMITÊ DE ÉTICA.....	74
ANEXO D - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA UFTM.....	75
APÊNDICES .....	76
APÊNDICE A - CONVITE PARA A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA .....	76
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE..	77
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO SÓCIO DEMOGRÁFICO.....	80
APÊNDICE D - LEVANTAMENTOS DE TESES E DISSERTAÇÕES DA BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E DISSERTAÇÕES (BDTD).....	82

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações têm como função ofertar serviços e atender às necessidades e aos desejos da sociedade. Elas produzem entretenimento, proporcionam informação, geram e atribuem conhecimento, cuidam da saúde e da educação, impulsionam a inovação e facilitam o desenvolvimento tecnológico e social. Em nossa sociedade há diversos tipos de organizações, tanto privadas, quanto públicas, cada qual com suas especificidades, nenhuma é igual à outra. No entanto, elas se relacionam e dependem uma das outras para se desenvolver. (CHIAVENATO, 2014).

Apesar de não haver nenhuma organização idêntica à outra, todas elas possuem alguns traços em comum. Segundo Lacombe (2011), as organizações são um grupo de pessoas que se constitui de forma sistematizada para atingir objetivos comuns. Para efetivar esses propósitos, é necessário que esteja presente nas organizações: relações entre pessoas, autoridade e divisão de trabalho. Além disso, todas as organizações se constituem de recursos materiais, financeiros e tecnológicos, assim como são dependentes do trabalho dos seus colaboradores para se desenvolver (TYBEL, 2018). São eles que potencializam as instituições, os conhecimentos, as habilidades e as competências, proporcionando impulso, inteligência e dinâmica necessários para a sua organização e o seu funcionamento. (CHIAVENATO, 2014).

Para uma instituição ter sucesso, depende de seus servidores, pois são estes que objetam “pela interação e interdependência dos processos, estrutura, tecnologia e ambiente que compõem a empresa” (TYBEL, 2018, p. 16). Assim, considera-se importante a identificação dos efeitos das características da instituição sobre os servidores, já que podem gerar condições estressantes, ameaçando o seu bem estar e, conseqüentemente, diminuindo sua eficiência.. (MARTINS, 2008).

Com as mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, decorrentes da globalização, das inovações tecnológicas e das novas formas de gestão, as instituições têm buscado conhecer a dinâmica da vida organizacional, tentando identificar como os servidores que estão expostos a uma série de estímulos proveniente do ambiente de trabalho têm percepções similares e impõem sentido semelhante aos aspectos importantes da vida organizacional (MARTINS, 2008). Além disso, as pesquisas que têm buscado estudar sobre os comportamentos, os anseios, as necessidades e as dificuldades dos servidores das organizações têm se acentuado. (CASTRO, 2003).

Analisar o ambiente de trabalho e suas condições é basilar para conhecer os conflitos entre as necessidades dos servidores e as das instituições e, conseqüentemente, diminuí-los. Ademais, Castro (2003) afirma que a partir desses estudos, nos quais são levantados as pretensões, os desejos e as demandas dos servidores, é possível “[...] adotar medidas apropriadas para que a organização possa alcançar seus objetivos e metas institucionais, além de atender às expectativas do indivíduo no trabalho”. (CASTRO, 2003, p. 14).

É possível fazer esse tipo de investigação e, em seguida, sugerir intervenções nas instituições, a partir da pesquisa do clima organizacional, que faz um levantamento das percepções dos servidores e de como elas estão impactando na instituição, possibilitando a criação de condições mais favoráveis para o futuro. Já que o clima organizacional

[...] reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe [...]. (LACOMBE, 2011, p. 283).

Nesse sentido, buscou-se conhecer a(s) percepção(ões) dos servidores do IFTM – *Campus* Uberaba, acerca do clima organizacional de sua instituição, a fim de responder a seguinte questão: como se apresenta o clima organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – IFTM – *Campus* Uberaba? As perguntas norteadoras para tal pesquisa foram: quais os principais conceitos e definições de clima organizacional? Quais as características da Gestão Pública? Como os servidores (técnico-administrativos e docentes) percebem o clima organizacional do IFTM – *Campus* Uberaba?

## 1.1. JUSTIFICATIVA

Considerando as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade, exigindo reflexões e condutas por parte das organizações, dentre elas, as instituições de ensino, interessou-nos compreender de que forma os servidores percebem essas mudanças, no que se refere ao clima organizacional. Com isso, esta pesquisa centra-se no estudo do clima organizacional, enfocando os processos internos da instituição.

Outra motivação para esta pesquisa, refere-se à perspectiva de que entender o componente clima organizacional de uma instituição de ensino é fundamental para a sua compreensão mais global, em termos de relações existentes. Além disso, como citado anteriormente, mudanças no ambiente de trabalho têm sido uma realidade e são conseqüências



das inovações tecnológicas, da globalização e das novas formas de gestão. Tais mudanças podem interferir na saúde mental e emocional do trabalhador, já que são mais pressionados e cobrados na execução de suas tarefas, no sentido de uma melhor produção e maior habilidade e agilidade, o que pode levá-los ao adoecimento. (INFANTE, 2016).

Partimos do ponto de vista de Martins (2008), que considera o clima organizacional como um conjunto das percepções dos servidores sobre diversos aspectos da instituição, e de Costa (2010), que evidencia que a forma como o indivíduo se comporta é influenciada pelo ambiente em que está inserido. Por conseguinte, justificamos a relevância de se entender o clima organizacional de uma instituição, a partir da percepção de seus principais atores, aqueles que conhecem melhor a instituição no cotidiano.

A psicologia demonstra que o ato de ouvir as pessoas tem consequências enriquecedoras, já que se aprende mais sobre elas, seus anseios, dificuldades e necessidades e possibilita a ampliação de suas percepções perante a sua vida, o que pode trazer benefícios e impulso para mudanças. Consequentemente, percebe-se a importância de ouvir as pessoas em seu ambiente de trabalho, uma vez que são elas que permitem a sobrevivência e o desenvolvimento das instituições. (CHIAVENATO, 2014).

A partir de um estudo preliminar da literatura acerca do assunto, clima organizacional, verificou-se que existem dificuldades e limitações que os servidores enfrentam em sua jornada de trabalho em uma instituição pública de ensino. Apreendeu-se, também, que uma pesquisa do clima organizacional é capaz de dar voz aos servidores, de modo a identificar pretensões e necessidades e possibilitar elaboração e implantação de políticas e práticas em gestão de pessoas, que podem trazer benefícios para a instituição e seus servidores.

De acordo com Martins (2008), o clima organizacional trata da percepção dos servidores sobre as particularidades da organização. A partir da análise do clima organizacional, pode-se visualizar dificuldades e pontos negativos, que às vezes não são percebidos, adotando assim correções para amenizar tais disfunções. Além disso, pode-se avaliar as características da chefia, como está a relação da equipe, a relação entre o servidor / instituição e traçar planos para aspectos que precisam ser melhorados. (MEDEIROS, 2010).

Com a melhora do clima organizacional, é possível ocorrer uma mudança na qualidade de vida dos servidores, de seu desempenho e na característica dos serviços prestados. É muito relevante a compreensão do comportamento e das necessidades dos servidores, pois seus comportamentos poderão influenciar nas relações interpessoais e na qualidade de seus serviços. (MARTINS, 2000).

Existem produções científicas sobre a temática do clima organizacional em empresas privadas, sendo as instituições públicas pouco abordadas neste aspecto. (MEDEIROS, 2010). No entanto, a partir da pesquisa do Estado da Arte (Apêndice D), realizada com base na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no mês de março de 2020, utilizando os descritores: Clima Organizacional, Gestão de Pessoas, Instituições de Ensino e Administração Pública, notou-se que pesquisas do clima organizacional de instituições de ensino vêm crescendo nos últimos anos, abrangendo, principalmente, as Universidades.

A pesquisa do Estado da Arte evidenciou que a temática do clima organizacional tem sido estudada sob diferentes perspectivas. Alguns autores buscaram, em suas pesquisas, avaliar, analisar e diagnosticar o clima organizacional, tais como: Bauer (2000), que buscou conhecer as percepções dos funcionários sobre o clima organizacional de sua Instituição de Ensino Superior; Neto (2001), que analisou o clima organizacional da UEMA; Moreira (2002), que avaliou os impactos dos processos de comunicação interna no clima organizacional do Centro Universitário Newton Paiva; Freire (2013), que analisou as dimensões do clima organizacional que influenciam a produtividade e o bem estar dos servidores do IFAM – *Campus* Presidente Figueiredo; Vieira (2015), que diagnosticou o clima organizacional da UFRN – *Campus* Currais Novos; Zardo (2018), que analisou os aspectos relacionados ao clima organizacional na percepção dos servidores públicos do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) da UFES; e Tybel (2018), que avaliou o clima organizacional da UFES *Campus* São Mateus.

Outros pesquisadores se dedicaram, em seus estudos, a encontrar o mais adequado modelo de diagnóstico do clima organizacional para Instituições de Ensino e Instituições Públicas, como Rizzatti (2002), que teve como objetivo estabelecer e validar um conjunto de componentes e seus respectivos indicadores, com a finalidade de compor as categorias de análise do clima organizacional, no âmbito das universidades federais da região sul do Brasil; Nunes (2011), que identificou fatores para a avaliação do clima organizacional de um Instituto Público de Pesquisas com sede no Vale do Paraíba; Montes (2015), que procurou verificar e discutir um modelo de questionário adequado para avaliação do clima organizacional em instituições de Ensino Superior; e Silva (2017), que propôs um modelo de diagnóstico que possibilitasse a análise do clima organizacional em uma IFES.

Além desses estudos, encontraram-se na literatura aqueles que se destinaram à temática do clima organizacional e a sua relação com outros aspectos das instituições e dos servidores, tendo, por exemplo, Infante (2016), que identificou e descreveu possíveis relações

entre o clima organizacional e a Síndrome de Burnout em servidores públicos de uma instituição federal de ensino; e Frazão (2016), que analisou a satisfação no trabalho dos servidores públicos do IF Goiano – *Campus* Urutaí e a sua relação com o clima organizacional.

Apesar de diferentes em seu objetivo final e campo de estudo, os autores reconhecem a relevância de se continuar estudando essa temática. Além disso, pesquisas de clima organizacional em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são praticamente inexistentes na literatura. Ademais, constatou-se que não há nenhuma investigação ou algum estudo neste sentido sobre o IFTM – *Campus* Uberaba, desde a sua criação. Dessa forma, considera-se importante e relevante a pesquisa do clima organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – *Campus* Uberaba.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GERAL**

Diagnosticar o clima organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) – *Campus* Uberaba.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conceituar clima organizacional;
- Analisar as características da Gestão Pública;
- Caracterizar de forma interpretativa o clima organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) – *Campus* Uberaba.

## **1.3. PERGUNTAS DE PESQUISA**

Buscando alcançar os objetivos desse estudo temos as seguintes perguntas: quais os principais conceitos e definições de clima organizacional? Quais as características da Gestão Pública? Como os servidores (técnico-administrativos e docentes) percebem o clima organizacional do IFTM – *Campus* Uberaba?

## 1.4. METODOLOGIA

Aqui será apresentada a metodologia adotada neste estudo, sendo abordados a área e objeto de estudo, tipo de pesquisa, participantes, como foi realizada a coleta e o tratamento dos dados, assim como as disposições éticas. Ou seja, descrevem-se os caminhos utilizados para a realização da pesquisa e o alcance dos objetivos propostos.

### 1.4.1. ÁREA E OBJETO DE ESTUDO

Esta pesquisa tem como área abrangente o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – *Campus* Uberaba (IFTM – *Campus* Uberaba). O IFTM tem como sua principal zona de atuação as regiões do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Noroeste Mineiro. Com 07 (sete) *campi* em funcionamento, além da Reitoria: Ituiutaba, Paracatu, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia e Uberlândia Centro; 02 (dois) *campi* avançados: Campina Verde e Uberaba Parque Tecnológico; 02 (dois) polos presenciais localizados em Ibiá e João Pinheiro. (IFTM, 2019a).

O IFTM – *Campus* Uberaba desenvolve atividades voltadas para o ensino, a extensão e a pesquisa, oferecendo os seguintes cursos presenciais: Técnico Concomitante ao Ensino Médio – Administração; Técnico Integrado ao Ensino Médio - Administração, Agropecuária, Alimentos; Graduação - Bacharelado em Administração, Bacharelado em Zootecnia, Bacharelado em Engenharia Agrônômica, Licenciatura em Ciências Biológicas, Licenciatura em Química, Tecnologia em Alimentos; Pós-Graduação *Lato Sensu* (Especialização) - Geoprocessamento, Gestão Ambiental: Diagnóstico e Adequação Ambiental, Saneamento Ambiental; Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado - Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia de Alimentos, Mestrado Profissional em Educação Tecnológica, Mestrado Profissional em Produção Vegetal (IFTM – *CAMPUS* UBERABA, 2019a).

O IFTM – *Campus* Uberaba é uma instituição vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e supervisionada pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). Já passou por diversas denominações antes de ser chamado de IFTM – *Campus* Uberaba, além de ter uma vasta história das modalidades de ensino e cursos ofertados (IFTM – *CAMPUS* UBERABA, 2019b).

Foi fundado em 1953 como Centro de Treinamento em Economia Doméstica Rural, com autorização da então Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário (SEAV-MA). Em 1954, este curso passou a chamar-se Curso de Extensão em Economia Doméstica Rural. Neste mesmo ano, por meio da Exposição de Motivos n. 93, de 02 de fevereiro de 1954, foi criado o curso de Magistério de Economia Doméstica. (IFTM – *CAMPUS* UBERABA, 2019b).

Com o Decreto n. 52.666, de 10/10/63, a Escola passou a oferecer o curso ginásial agrícola e o curso de Magistério é transformado em curso colegial de Economia Doméstica em conformidade com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 4.024, de 20/12/1961. Já em 04 de setembro de 1979, a partir do Decreto n. 83.935, a instituição deixou de ser Colégio de Economia Doméstica “Dr. Licurgo Leite”, passando à Escola Agrotécnica Federal de Uberaba – MG, com habilitação em Economia Doméstica. Em 1982, após a promulgação da Lei 5.692, de 11/08/1971, que fixou Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências, o curso colegial de Economia Doméstica é transformado em curso técnico. Neste mesmo ano, ocorre a implantação do curso técnico em Agropecuária, viabilizada por meio da doação, pelo Município de Uberaba, de uma área de 472 ha, destinada à instalação e funcionamento da escola-fazenda. (IFTM – *CAMPUS* UBERABA, 2019b).

Por meio da Lei n. 8.731 de 16/11/1993, foi transformada em Autarquia Federal e, em 1994, a Escola cria o seu primeiro curso pós-médio, o de técnico em Nutrição e Dietética, destinado a estudantes que concluíram o ensino médio, pela Portaria n. 766, de 13 de outubro de 1993. Após a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/96), em 1997, abriu o curso técnico especial em Processamento de Dados, na modalidade pós-médio. Posteriormente, este curso passou a denominar-se técnico em Informática. Em 1998, foi criado e implantado o curso técnico em Desenvolvimento de Comunidades, de nível médio, aprovado nos termos do art. 2º da Lei n. 9.131, de 24 de novembro de 1995, pelo Ministro de Estado da Educação e do Desporto, que homologa o Parecer n. 05/1998, da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, publicado no Diário Oficial da União (DOU) de 09 de abril de 1998. Neste mesmo ano foram criadas as habilitações do curso Técnico Agrícola em Agroindústria, Agricultura e Zootecnia, na área de Agropecuária. (IFTM – *CAMPUS* UBERABA, 2019b).

Com a transformação da Instituição em Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), pelo Decreto Presidencial de 16/08/2002, ocorreram novas mudanças no quadro de cursos ofertados pela instituição. Foram implantados os primeiros cursos superiores na

modalidade de tecnologia. Em 2003, os cursos de Desenvolvimento Social, Irrigação e Drenagem e Meio Ambiente, em 2006, estes três cursos foram reconhecidos pelo Ministério da Educação, e o curso de Meio Ambiente passa a ter a denominação de Gestão Ambiental. Também em 2006, o CEFET – Uberaba passa a ofertar o curso superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas e o curso Técnico de nível médio em Análise e Produção de Açúcar e Álcool, destinado aos trabalhadores de Usinas. (IFTM – *CAMPUS UBERABA*, 2019b).

Em 2007, o CEFET – Uberaba começa a oferecer o curso superior de Tecnologia em Alimentos, o curso de Zootecnia (Bacharelado), o curso técnico em Açúcar e Álcool na modalidade subsequente aberto à sociedade e o curso técnico em Agroindústria na modalidade de Educação de Jovens e Adultos, no âmbito do PROEJA. Por fim, em 10 de março de 2008, o CEFET – Uberaba teve seu projeto referente à Chamada Pública MEC/SETEC N. 002/2007 aprovado para a implantação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo. (IFTM – *CAMPUS UBERABA*, 2019b).

#### **1.4.2. TIPO DE PESQUISA**

Quanto aos objetivos da pesquisa, ela pode ser caracterizada como descritiva e interpretativa, pois teve por finalidade proporcionar uma visão geral acerca de temas e expressões pertinentes ao estudo do clima organizacional em uma instituição pública de ensino e levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2000). De acordo com Vergara (2010), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial mostrar as características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e tem como característica a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto aos meios, a pesquisa se apresenta como bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado e tem como vantagem o fato de permitir a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia se pesquisar diretamente (GIL, 2000). A pesquisa documental se utiliza de dados de registros, anais, regulamentos, projetos, entre outros documentos que são conservados pela própria instituição em estudo (MEDEIROS, 2010).

Quanto à abordagem, o presente estudo foi construído apresentando características de pesquisa de natureza quali-quantitativa, uma vez que se propôs a medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando-os em dados estatísticos, além de interpretar o

fenômeno em estudo (ZANELLA, 2011). Essa abordagem foi escolhida, pois os métodos qualitativos e quantitativos se complementam, permitindo um melhor entendimento dos fenômenos em estudo (PEREIRA *et al*, 2018).

### 1.4.3. PARTICIPANTES DA PESQUISA

Considerando a importância da participação do maior número de sujeitos possível, para uma análise mais contundente do clima organizacional, os sujeitos desta pesquisa constituíram inicialmente de todos os servidores ocupantes de cargo efetivo de técnico administrativo e de professor do ensino básico, técnico e tecnológico no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) – *Campus* Uberaba, o que totalizaria 239 participantes, sendo 106 técnicos administrativos e 133 docentes (IFTM, 2019 b).

Os questionários foram enviados a todos os 239 servidores, no entanto, de acordo com os aspectos éticos da pesquisa, cabe esclarecer que os servidores, ao serem convidados para participar da pesquisa, tiveram a opção de aceitar ou negar, e assim, o número de participantes que responderam ao questionário foi de 94, destes, 26 técnicos administrativos e 68 docentes.

### 1.4.4. COLETA DE DADOS

Inicialmente, a Escala do Clima Organizacional (ECO), juntamente com o questionário sócio demográfico e com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE<sup>1</sup> (Apêndice B), foram transferidos para o *Google Drive*. Os instrumentos foram submetidos a um pré-teste, no qual foram respondidos por cinco docentes convidados, lotados em outros *campi* do IFTM e pertencentes ao quadro permanente do programa de pós-graduação em Educação Tecnológica (IFTM – *Campus* Uberaba), com o objetivo de avaliar a aplicabilidade dos instrumentos à realidade institucional.

Após as alterações apontadas e necessárias, todos os servidores públicos do IFTM – *Campus* Uberaba foram chamados a participarem da pesquisa por meio de convite (Apêndice A) enviado aos *e-mails* institucionais, que foram obtidos junto à Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC) e Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) / Pró-Reitoria de

---

<sup>1</sup> O projeto de pesquisa foi submetido à Plataforma Brasil e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), por meio do Parecer Consubstanciado (Anexo D) – CAAE: 23932719.2.0000.5154.

Desenvolvimento Institucional (Prodin), na Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM). Além do convite, no corpo da mensagem, havia um *link* que permitia o acesso ao TCLE, que possibilitava a abertura dos questionários de pesquisa em ambiente virtual para serem respondidos (*on-line*). Os participantes foram direcionados para os questionários, somente após a aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

No *link* estavam contidos os seguintes documentos: TCLE; - os participantes precisariam lê-lo com atenção e, caso consentissem, deveriam assinalar “Li e concordo” no campo solicitado que condicionaria a abertura dos questionários. Foi recomendado que o participante salvasse uma cópia deste documento - Questionário Sócio demográfico (Apêndice C), para caracterização dos participantes; e a Escala do Clima Organizacional – ECO (Anexo A). Após os questionários serem respondidos, no período de 28 de abril a 31 de maio de 2020, as respostas foram salvas automaticamente e arquivadas para acesso posterior da pesquisadora.

Foram utilizados os seguintes instrumentos para a coleta dos dados:

a) Escala do Clima Organizacional (ECO)

A ECO é uma escala autoaplicável que foi elaborada e validada por Martins *et al.* (2004). Demonstrou sua validade e sua fidedignidade (cálculos do  $\alpha$  de Cronbach para verificação da confiabilidade) nos estudos de sua elaboração e validação. É uma escala multifatorial composta por 63 itens, distribuídos por cinco fatores, denominados **Apoio da Chefia e Organização – Recompensa – Conforto Físico – Controle/Pressão e Coesão entre Colegas** (MARTINS *et al.*, 2004).

Esta escala “[...] foi construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional” (MARTINS, 2008, p. 32). A ECO foi escolhida para este estudo por ter sido desenvolvida por pesquisadores brasileiros, oferecendo maior possibilidade de adequação e aplicabilidade. Tal instrumento é estruturado e auto preenchível, é respondido por uma escala de concordância, do tipo *Likert*<sup>2</sup> de cinco

---

<sup>2</sup> Escala do tipo *Likert* foi desenvolvida por Rensis Likert em 1932. Ao contrário de uma pergunta na qual se escolhe entre o **sim** e o **não**, questões construídas a partir da escala *Likert* apresentam uma afirmação auto descritiva e, em seguida, oferecem como opção de resposta uma escala de pontos com descrições verbais que contemplam extremos – como “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. Dessa forma, é possível ter como resultado, diferentes níveis de intensidade da opinião a respeito de um mesmo assunto ou tema (DALMORO; VIEIRA, 2014).



pontos, sendo o valor 1 (um) correspondente a “discordo totalmente”, 2 (dois) a “discordo”, 3 (três) a “nem concordo, nem discordo”, 4 (quatro) a “concordo” e o valor 5 (cinco) a “concordo totalmente”.

Segundo Martins (2008), o diagnóstico do clima organizacional é feito baseando-se nos cinco fatores da ECO, havendo um resultado (ou média fatorial) para cada um dos fatores. Para chegar a esse resultado, somam-se os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e divide-se o total pelo número de itens.

Desse modo, por exemplo, para o Fator 1, “apoio da chefia e da organização”, somam-se os valores das respostas aos itens 1 até o 21 e divide-se o resultado por 21. Depois, somam-se as médias de cada respondente e assim sucessivamente. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5 que é a amplitude da escala de respostas (MARTINS, 2008, p. 34).

Martins (2008) destaca que para interpretar os dados, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. “Valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim” (MARTINS, 2008, p. 36). No entanto, no fator 4, **Controle/Pressão** é o oposto, ou seja, quanto maior o resultado, pior será o clima, já que, maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. (MARTINS, 2008). De acordo com Infante (2016), em todos os fatores, as médias maiores que 2,9 e menores do que 4 indicam um clima mediano, podendo tender para discordância, concordância ou neutralidade na percepção dos servidores.

Os estudos de Vieira (2015) demonstraram a relevância de se adaptar a denominação do fator da ECO referente à **Recompensa** para a realidade organizacional do setor pesquisado, ou seja, de uma organização pública, substituindo pela denominação **Reconhecimento**. No entendimento desta autora, este é um termo mais apropriado para o tratamento dispensado ao trabalhador do serviço público, sem modificar as definições validadas conforme quadro a seguir:

**Quadro 1 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO.**

<b>Fatores</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>	<b>Índices de precisão</b>
Apoio do Gestor e Organização	Suporte afetivo, estrutural, operacional da chefia e da organização fornecido aos servidores no desempenho diário de suas	1 ao 21	0,92

	atividades no trabalho.		
Reconhecimento	Diversas formas são utilizadas pela organização para valorizar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto Físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos servidores.	35 ao 47	0,86
Controle/Pressão	Controle e pressão exercida pela organização e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos servidores.	48 ao 56	0,78
Coesão entre Colegas	União, Vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Readaptação de MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima Organizacional. In: Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. *apud* VIEIRA, Maria da Solidade Oliveira Cesário. Clima organizacional na UFRN/Campus de Currais Novos. 2015. 131 f. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal - RN, 2015.

Dessa forma, essa pesquisa também utilizou o termo **Reconhecimento**, por concordância com Vieira (2015) de que ele é mais adequado para a instituição pesquisada.

#### b) Questionário sócio demográfico

Tratou-se de um instrumento elaborado pela pesquisadora a partir da literatura e considerando os objetivos deste estudo. Tal questionário foi utilizado para identificar o perfil dos servidores respondentes e o tempo de serviço na instituição pesquisada, tendo como objetivo relacionar a citada identificação às suas percepções sobre o clima organizacional vivenciado no IFTM – *Campus* Uberaba. Em linhas gerais, foram coletados dados referentes ao sexo do participante, idade, estado civil, número de filhos, tipo de carreira, tempo de trabalho na instituição, carga horária semanal de trabalho, se ocupa cargo de chefia, turno das atividades laborais e escolaridade.

#### **1.4.5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Tanto para a coleta dos dados, quanto para análise, foi utilizado o *Google Drive*, que de acordo com Vieira (2015) é um aplicativo de armazenamento de sincronização do *Google* criado em 2012. Esse aplicativo oferece várias funções, dentre elas o *Google Forms* que possibilita a edição de documentos e formulação de questionários para serem respondidos de forma *on-line*. Além dessas funções, o *Google Forms* tabula os dados das respostas dos questionários de forma automática e os envia em uma planilha, o que possibilita a análise e interpretação dos dados de forma descritiva. Desse modo, com a utilização do *Excel*, os dados foram tabulados e analisados de forma descritiva, envolvendo a porcentagem, média, frequência e desvio-padrão.

#### **1.4.6. DISPOSIÇÕES ÉTICAS**

O projeto dessa pesquisa, em conformidade com a legislação acerca da ética, foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos (Plataforma Brasil). Somente após ser aprovado (Anexo D), iniciou-se a coleta e a análise concomitante dos dados, contatando-se os participantes potenciais e seguindo-se os passos como contato inicial e explicitação do projeto, concordância com o TCLE e aplicação dos instrumentos. Os participantes do estudo tiveram sua identidade preservada e os dados foram mantidos sob sigilo.

A participação nesse estudo foi voluntária e o servidor poderia desistir da pesquisa a qualquer momento. Além disso, houve o compromisso em respeitar os aspectos éticos envolvidos. Todas as informações obtidas foram mantidas em sigilo, os acessos aos dados foram apenas da equipe de pesquisa e a publicação dos resultados foram sobre o grupo e não indivíduos específicos.

Como os procedimentos de avaliação adotados no presente estudo se compuseram de aplicações de instrumentos, a previsão de riscos para os participantes do estudo referiu-se à perda de confidencialidade, ou seja, na possibilidade das informações coletadas no decorrer da pesquisa, serem acessadas por terceiros não pertencentes ao estudo. Para evitar ao máximo essa possibilidade, o banco de dados foi salvo em lugar protegido por senha. Considerando que os procedimentos adotados na presente pesquisa poderão auxiliar nos processos de

diagnóstico e intervenção para essa população, considera-se que os benefícios superaram desconfortos eventuais.

## **1.5. ESTRUTURA LÓGICA DOS CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO**

A seguir, a dissertação está dividida em três capítulos: no capítulo intitulado “Clima Organizacional” busca-se esclarecer a definição de clima organizacional e sua diferenciação com outros conceitos, além de elucidar sobre a sua importância nas instituições de ensino e a classificação dessas instituições como organizações; no capítulo “Gestão Pública” tem-se a caracterização da gestão pública, pontuando as mudanças ao longo de sua existência, a repercussão dessas mudanças na gestão educacional e a caracterização dos Institutos Federais e de sua gestão; no capítulo “Análise e Interpretação dos Dados” apresenta-se o perfil dos servidores e análise estatística dos itens da Escala do Clima Organizacional (ECO), apontando as percepções dos servidores sobre o clima organizacional do IFTM – *Campus* Uberaba.

## **2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Na literatura, é destacado que o clima organizacional pode interferir na qualidade de vida dos trabalhadores, podendo afetar sua saúde e, conseqüentemente, na eficácia de uma instituição de ensino, como o *Campus* Uberaba, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM). Logo, considera-se que o clima organizacional pode ser um fator importante para o sucesso do processo educativo. Dessa forma, inicia-se este capítulo, esclarecendo a definição de clima organizacional que, por vezes, é confundido com outros conceitos (RIZZATTI, 2002; MARTINS; OLIVEIRA; SILVA; SOUZA, 2004; COSTA, 2010).

### **2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional refere-se às percepções das pessoas em relação à instituição e ao seu ambiente de trabalho. Uma das formas para melhor compreender a definição de clima organizacional é debruçando-se sobre o seu conceito e suas características. (RIZZATTI, 2002).

Inicialmente considera-se conveniente esclarecer o termo “clima” que expressa uma metáfora derivada da meteorologia, já que, varia de acordo com a região, estações do ano e de outros eventos da natureza. O clima meteorológico influencia nos comportamentos das pessoas, na forma como elas se vestem, o que comem, ânimo para o trabalho e em seu humor. Dessa forma, destaca-se que o clima organizacional também muda, retratando a instituição em dado momento, podendo determinar o comportamento dos servidores, sua qualidade de vida e seu desempenho. (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006).

No entanto, de acordo com Puente-Palacios e Freitas (2006), o clima organizacional não é tão instável quanto o clima meteorológico. Ele se refere a um conjunto das percepções dos servidores sobre diversos aspectos da instituição em um dado momento. Essa percepção é passível de modificação, mas não tão rápido quanto o clima meteorológico muda, já que, permanece o suficiente para serem significativas aos membros da instituição.

Na revisão bibliográfica realizada para esta pesquisa, foram encontradas diferentes definições para o construto clima organizacional, no entanto, serão citadas aquelas que foram consideradas pertinentes para a análise do tema em estudo, já que se aproximam da definição de Martins (2008) que foi utilizada como ponto de partida para essa pesquisa.

Foi no campo da Psicologia Social, na década de 1930 que os estudos sobre o clima organizacional começaram a se destacar. Porém, a primeira análise sistemática ocorreu somente na década de 1960 e foi realizada por Argyris. (RIZZATTI, 2002). Para Argyris (1958), a análise do clima organizacional consistiria em averiguar fatores individuais, que estivessem ligados aos valores e aos tipos de personalidade do indivíduo, analisando também, políticas, normas e crenças que se referiam à cultura organizacional. Portanto, Argyris (1958) ligava a noção de clima organizacional à de cultura, o que dificultou o consenso na definição do construto clima organizacional. Todavia, vale destacar que foi esse autor que demonstrou a importância de considerar diferentes variáveis e níveis, ao analisar e entender o clima organizacional.

Com as novas pesquisas, conseqüentemente, o clima organizacional foi recebendo novas definições. Os pesquisadores Litwin e Stringer (1968) descreveram o clima organizacional como a percepção, por parte dos indivíduos que trabalham na instituição, de um conjunto de características dimensíveis do ambiente de trabalho, considerando que essas características podem determinar o comportamento dessas pessoas. Schneider e Snyder (1975) o conceituaram como uma percepção generalizada que o indivíduo forma da instituição na qual trabalha, e que é resultante de experiências vivenciadas por ele neste ambiente.

Para Souza (1978), clima organizacional é um elemento conseqüente da influência da cultura. Já para Koys e DeCotiis (1991), é uma percepção partilhada pelos indivíduos de uma determinada unidade da instituição, que foi adquirida com base na vivência, envolvendo muitos aspectos e tendo como papel, guiar os comportamentos de cada pessoa de acordo com os modelos motivados pela instituição.

Teixeira (2002) conceituou clima organizacional como os sentimentos expressos pelos trabalhadores, sendo estes relacionados com os valores, as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos, com a forma de relacionamento com os companheiros de trabalho, com a forma de a empresa estabelecer metas e valorizar pelo alcance delas; e Luz (2012) traduz como a atmosfera psicológica que envolve, em um dado momento, a relação entre a instituição e os seus funcionários.

Percebe-se que o clima organizacional é conceituado de diferentes maneiras, mas é visto, principalmente, “como um sentimento ou um estado de ânimo dos trabalhadores de uma determinada organização, em um dado momento”. (SILVA, 2017, p. 23). Neste sentido, o clima organizacional vai além dos aspectos materiais, pois se refere àquilo que é percebido no entorno, e passa a ser compartilhado entre os trabalhadores. (MATTOS, *et al* 2019).

Nesta pesquisa, foi utilizada a definição de clima organizacional de Martins (2008), como ponto de partida para leituras e análises: “[...] o clima está relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização”. (MARTINS, 2008, p. 30). É como um conjunto das percepções dos servidores sobre diversos aspectos da instituição, tais como: “comunicação, envolvimento, coesão, suporte do supervisor, recompensa, autonomia, orientação das tarefas, pressão no trabalho, clareza das tarefas, controle, inovação e conforto físico” (MARTINS, 2008, p. 34). Ou seja, o clima organizacional diz respeito ao que é percebido pelo servidor sobre características da instituição e é um fenômeno composto por diversos campos ou elementos, sendo, assim, um construto multidimensional.

Dessa forma, considera-se fundamental, ao realizar uma pesquisa do clima organizacional, focalizar em um conjunto de aspectos e não se reduzir a um único. Já que, esse tipo de pesquisa se refere às percepções compartilhadas pelos membros da instituição e não a percepções individuais, mas sendo originado nelas. Tais percepções são manifestadas e se mantêm de maneira coletiva com base nos significados comuns que os membros da instituição dão aos eventos apreendidos. (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006).

Além disso, Puente-Palacios e Freitas (2006) demonstram que, em uma pesquisa de clima organizacional, essas percepções são descrições acerca das práticas que caracterizam a instituição, não podendo haver avaliações ou julgamentos afetivos sobre as mesmas. Os servidores devem relatar se o fato investigado ocorre ou não, ou com que frequência, e não julgar como se sente a respeito dele. Ou seja, havendo avaliação e julgamento afetivo, tal pesquisa não tem o objetivo de avaliar o clima organizacional. Por isso, para compreender a definição de tal construto, não basta o entendimento de suas características, é importante diferenciá-lo de outros conceitos.

Martins (2008) confirma essa relevância ao recomendar cuidados ao conceituar o clima organizacional, evitando assim justaposição de conceitos divergentes. Para esta autora existe confusão sobre o conceito de clima organizacional, que já foi colocado como sinônimo de clima psicológico, satisfação e cultura organizacional. Cada um desses conceitos expõe características específicas que os distinguem dos demais, inclusive de clima organizacional.

Martins (2000) retrata que para a diferenciação entre clima organizacional e clima psicológico, foram necessárias investigações e discussões, que concluíram que

[...] o clima organizacional é constituído por elementos cognitivos, enquanto clima psicológico constitui-se de elementos afetivos. O clima psicológico é o significado da ligação individual no contexto de trabalho e clima organizacional são as percepções ligadas a um aspecto particular do trabalho, partilhadas pelos trabalhadores. (MARTINS, 2000, p. 32).

Ou seja, pelo fato de o clima psicológico procurar entender aspectos afetivos e individuais dos servidores de determinada instituição, não deve ser considerado clima organizacional.

Já na avaliação da satisfação, conforme Martins (2008), verifica-se o quanto o servidor “gosta ou não” de determinados aspectos do ambiente organizacional e na avaliação de clima organizacional espera-se averiguar a percepção dos servidores referente à ausência ou presença destes aspectos. Então, “clima organizacional é uma variável de natureza cognitiva, enquanto satisfação no trabalho é uma atitude e, como tal, composta por elementos afetivos e cognitivos”. (MARTINS, 2008, p. 32).

Além disso, Puente-Palacios e Freitas (2006) destacam que na avaliação da satisfação, considera-se aquilo que o servidor recebe ou vivencia na organização juntamente com suas expectativas. Evidenciando uma percepção afetiva, desencontrando com o objetivo da avaliação do clima organizacional, que se refere à percepção dos servidores, acerca de

práticas organizacionais existentes ou não na instituição. Consequentemente, clima e satisfação são construtos teoricamente diferenciáveis.

Por conseguinte, conclui-se que seria inadequado esperar que uma escala de avaliação do clima organizacional incluísse questões referentes à satisfação do servidor com o seu trabalho, ou também, ao seu vínculo afetivo com a organização. Portanto, como já foi dito anteriormente, construtos que tem por sua natureza afetiva ou avaliativa não podem ser considerados componentes do clima organizacional.

Os conceitos de clima e cultura organizacional também foram tratados como similares (RIZZATTI, 2002). Assim, considera-se pertinente caracterizar a cultura organizacional para posteriormente diferenciar esses dois conceitos.

## **2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Puente-Palacios (2002) considera que a confusão entre esses dois construtos pode ser justificada pelo fato de serem elementos de um mesmo cenário, a Instituição. No entanto, a evolução dos estudos tem mostrado uma nítida distinção entre os dois. Cultura é um construto muito mais profundo do que o clima, no entanto, existe uma ligação entre esses dois conceitos (MARTINS, 2008). Dessa forma, considera-se importante entender a temática de cultura organizacional e sua relação e diferenciação com o clima organizacional, já que, ainda existe confusão entre esses conceitos. (RIZZATTI, 2002).

Existe mais de uma definição para cultura organizacional na literatura, que compartilham visões semelhantes em muitos aspectos. Lacombe (2011) menciona que a cultura organizacional é uma união das crenças, valores e atitudes em vigor em uma instituição, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes. Além disso, tal autor acredita que a cultura organizacional está vinculada às premissas básicas que fundamentam os objetivos gerais e as políticas de uma instituição. Santos (2000) define cultura organizacional como os valores e as crenças compartilhados pelos membros de uma instituição. Para este autor, a cultura organizacional tem como função o controle organizacional, aprovando ou proibindo comportamentos, além de dar significados, direções e mobilizações para os servidores da instituição.

Freitas (2005) entende a cultura organizacional em dois aspectos: como instrumento de poder e como conjunto de representações imaginárias sociais que se edificam e reedificam



nas relações cotidianas dentro da instituição. Considerando também, que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, tendendo uma direção e unidade, tornando a instituição fonte de identidade e de reconhecimento para seus servidores. Bergue (2011, p. 534) reforça que a cultura da organização reúne um “conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais. Pode-se, então, sem demasiado esforço, elencar traços da cultura tendo em vista o convívio e a interação com a estrutura, os processos e, sobretudo, com as pessoas”.

Após uma melhor compreensão da definição de cultura organizacional, percebe-se que, apesar de haver estudos que a coloca como igual ou totalmente distinta de clima organizacional, na literatura, esses conceitos aparecem relacionados, interdependentes e complementares. A relação entre esses dois construtos pode ser justificada pelo fato de o clima organizacional ser a percepção dos indivíduos a respeito de vários fatores presentes ou não em uma instituição, fatores que são influenciados pela cultura. (COSTA, 2010).

Edgar Shein (1995) *apud* Lacombe (2011) retrata a cultura organizacional atuante em três níveis, sendo que o termo nível diz do grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Os níveis auxiliam a melhor compreensão da definição de cultura, e vão desde a amplitude mais tangível e evidente da manifestação da cultura organizacional até os princípios mais subjacentes. Os níveis são: *Artefatos visíveis: comportamentos e criações; Valores visíveis e conscientes; e Premissas básicas.*

O primeiro nível refere-se ao mais superficial e perceptível, ou seja, são os aspectos visíveis, tais como a arquitetura de seu ambiente físico, suas linguagens, maneiras de se comunicar, no vestuário das pessoas, os visíveis e audíveis padrões de comportamento, os rituais e as cerimônias observáveis; o segundo nível trata-se dos valores importantes que definem a razão pela qual as coisas são feitas; já o terceiro nível representa o mais profundo e oculto da cultura, são as crenças, percepções, sentimentos e pensamentos, são as regras não escritas. (LACOMBE, 2011). Esse autor acredita que o clima organizacional se aproxima ao primeiro nível de manifestação dentro da concepção de Edgar Shein.

Então, o clima organizacional é influenciado pela cultura e a cultura manifesta-se na instituição pelo seu conjunto de regras, histórias, costumes, normas e rituais. Sendo assim, é possível confirmar que esses dois conceitos mantêm uma relação próxima, já que o clima revela, de certa forma, como os servidores percebem a cultura organizacional e reagem a ela. (LUZ, 2012; GONÇALVES, 2012).

Koys e DeCotiis (1991) também relacionam o clima organizacional com a cultura organizacional, quando retratam que a função do clima organizacional é orientar os comportamentos individuais de acordo com os moldes definidos pela instituição. Dessa forma, os autores esclarecem que o clima atua de maneira conjunta com a cultura da organização, já que, as regras e as normas, definem quais os comportamentos devem ser exibidos.

Confirmando que esses dois construtos mantem uma relação, ainda é relevante diferenciá-los. Martins (2008) ressalta que o clima se refere às percepções e esclarecimentos partilhados das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a instituição. Por sua vez, a cultura volta-se para a compreensão e para o compartilhamento do sistema de normas e de valores que dão origem às políticas e às atividades da instituição e pela forma como são informados. Dessa forma, “cultura seria formada por padrões de referência criados por um dado grupo que influenciam o modo de perceber, pensar e sentir dos membros deste grupo”. (MARTINS, 2008, p. 32).

É evidenciado ainda, por Martins (2008), que o clima tem por essência ser superficial e mutável, já a cultura, uma dimensão mais profunda e estável. Além disso, destaca-se o fato de que uma organização tem somente uma cultura e diversos climas, dependendo do momento e da unidade administrativa em estudo. De acordo com Mattos *et al.* (2019, p, 31), “Essa característica assume destaque para a gestão, pois como a cultura é mais difícil de ser mudada, os esforços se voltam para o clima como estratégia mais imediata de intervenção e como forma de mudar a cultura em dimensão temporal mais longa.”

Para Puente-Palacios (2002), é importante diferenciar a natureza do clima e cultura, para estabelecer a peculiaridade de cada um deles, além de suas funções em uma instituição. A cultura seria o mais profundo, longínquo no cenário da instituição, tratando-se do que é defendido e valorizado pela instituição, servindo de sustento para a definição tanto da estrutura adotada, quanto do comportamento a ser privilegiado. A autora destaca que esses dois construtos não são independentes, pois a cultura serve de base para a concepção do clima.

A partir das definições de cultura organizacional encontradas na literatura e o que é exposto sobre a sua diferenciação com o clima organizacional, pode-se concluir que, enquanto a cultura organizacional cumpre um papel mais normativo, voltado ao compartilhamento de valores que fornecem uma identidade à instituição, o clima organizacional é uma condição

transitória formada por meio dos significados elaborados e compartilhados pelos servidores, que guiam suas decisões e ações no ambiente organizacional.

Sendo assim, o clima é mais fácil de ser percebido, o que lhe garante uma maior suscetibilidade à mudança. Já as alterações na cultura organizacional, tem um caráter mais profundo, levando mais tempo para se efetivar. Pois a cultura é mais estável ao longo do tempo, mais complexa, difícil de ser avaliada e mais resistente à mudança do que o clima. (LIMA; ALBANO, 2002).

Após a compreensão do conceito de clima organizacional e de sua diferenciação com os construtos de clima psicológico, satisfação e cultura organizacional, parte-se para o entendimento das dimensões e dos fatores utilizados no diagnóstico do clima organizacional.

### 2.3. DIMENSÕES E FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A literatura, que trata de pesquisas de clima organizacional, demonstra que tal construto é passível de ser mensurado desde que utilizado instrumento correto, evidenciando que não há uniformidade nas dimensões utilizadas nas pesquisas de clima. Dessa forma, percebe-se uma ampla variedade de conjuntos de dimensões e indicadores de mensuração. (LITWIN; STRNGER, 1968; GHANBARI; ESKANDARI, 2009; MATTOS *et al.*, 2019).

Para Mattos *et al.* (2019),

Essa peculiaridade faz com que os modelos sejam fundamentados em diferentes perspectivas organizacionais sob medida, como forma de (1) adequar os instrumentos de coleta de dados às peculiaridades da organização, (2) aos objetivos das pesquisas, ou ainda (3) das diferentes perspectivas teóricas dos pesquisadores. (MATTOS *et al.*, 2019, p. 30).

Nessa pesquisa, o instrumento utilizado para o diagnóstico do clima organizacional foi a Escala de Clima Organizacional (ECO) apresentada por Martins *et al.* (2004) e Martins (2008). A ECO foi elaborada e validada com objetivo de ponderar a percepção do servidor sobre muitas dimensões do clima organizacional, por isso é uma escala multidimensional. De acordo com Martins (2008), para a constituição da ECO,

Foram construídos 127 itens para representar as 12 dimensões mais frequentemente apontadas em estudos nacionais e internacionais, sobre as quais os trabalhadores deveriam manifestar-se. Este conjunto de 12 aspectos compõe, segundo Martins *et al.* (2004), a base comum do clima organizacional. Seis desses aspectos são identificados em mais de 80% dos estudos publicados: estilo de liderança, suporte do chefe e/ou da organização, relacionamento entre colegas, clareza da tarefa, pressão e controle. (MARTINS, 2008, p. 34).

Após os itens passarem por testes de clareza, adequação e compreensão, foram respondidos por 1244 trabalhadores. As respostas foram analisadas a fim de adequar e validar a escala. A ECO, depois de ser validada, ficou composta por 63 itens agrupados em cinco fatores, denominados: Apoio da chefia e Organização, Recompensa - que em nosso estudo foi substituído pelo termo Reconhecimento -, Conforto Físico, Controle / Pressão e Coesão entre Colegas. (MARTINS, 2008).

O fator “Apoio da Chefia e Organização”, refere-se ao suporte fornecido pela chefia e pela organização ao servidor; “Reconhecimento” trata-se das formas que são utilizadas pela organização para valorizar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador; “Conforto Físico” diz da qualidade que a instituição proporciona aos servidores, nos quesitos, ambiente físico, segurança e conforto; “Controle/Pressão” aborda sobre o controle e pressão exercida pela instituição e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos servidores; já o fator “Coesão entre Colegas” faz referência à união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho. (MARTINS, 2008).

Como já mencionado anteriormente, este instrumento utiliza uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, os quais variam de 1 (um) correspondente a “discordo totalmente” e o valor 5 (cinco) a “concordo totalmente”.

A partir do exposto até agora, é possível identificar a função da pesquisa do clima organizacional nas instituições. Mas considera-se importante, também, levantar a importância desse tipo de pesquisa em uma instituição de ensino.

## **2.4. IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

Com as rápidas mudanças que vêm ocorrendo nas últimas décadas, influenciadas, principalmente, pela globalização, as instituições têm buscado conhecer a dinâmica da vida organizacional. Não só em instituições de ensino, mas também em industriais, hospitalares e de serviços. (MARTINS, 2008; COSTA, 2010).

Essa busca por conhecer a dinâmica da vida organizacional tem como objetivo: identificar como os membros, de determinada instituição, expostos a uma série de estímulos provenientes do ambiente de trabalho, têm percepções análogas e compartilham significados referentes aos aspectos relevantes da vida institucional. (MARTINS, 2008). Estas percepções

partilhadas constituem a base do clima organizacional e “[...] possuem valor estratégico, pois alimentam a formação de juízos/opiniões acerca da realidade de trabalho. Os juízos, por sua vez, determinam as ações, reações e decisões das pessoas e, assim, podem provocar impactos importantes nas organizações” (MARTINS, 2008, p. 33).

Dessa forma, a partir da identificação das percepções dos servidores, os responsáveis pela gestão da instituição têm a possibilidade de intervir de modo eficaz no presente e no futuro dessas instituições. (COSTA, 2010). Assim, percebe-se o fundamento do diagnóstico do clima organizacional nas instituições de ensino, já que tal estudo se refere à análise de um grupo de variáveis mensuráveis, perceptível de maneira direta ou indireta, que influencia o comportamento dos servidores. Ou seja, a partir da avaliação do clima organizacional é possível compreender o modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes dos servidores neste ambiente e o desempenho da instituição. (MARTINS, 2000).

Além disso, um melhor conhecimento do clima organizacional pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida do servidor no trabalho, para a otimização do desempenho das instituições e para o entendimento das relações entre esta e outras variáveis do comportamento organizacional. (MARTINS *et al.*, 2004). Assim,

[...] a análise do clima serve para identificar onde se situam as grandes deficiências das organizações e mostrar em que direção possíveis esforços devem ser envidados na busca de soluções que venham a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais, o que, em consequência, se traduz num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal, como organizacional. (RIZZATTI, 2002, p. 26).

Mattos *et al.* (2019) demonstram que as pesquisas de clima organizacional têm trazido auxílio para o ambiente de trabalho. Para estes pesquisadores, esse tipo de pesquisa possibilita a formação de estratégias para melhorar o ambiente de trabalho e potencializar fatores positivos das instituições, além de auxiliar com o aumento do conhecimento do comportamento dos servidores. Sendo assim, esses autores esclarecem que pesquisar o clima organizacional se mostra relevante sob mais de uma perspectiva, desde aspectos científicos a questões gerenciais e de políticas de gestão de pessoas.

Compreender o ambiente de trabalho das instituições de ensino pode trazer elementos que propiciem melhores condições de trabalho, já que o clima organizacional instalado na instituição influencia nas ações, reações e decisões dos servidores, de forma a trazer impactos para a instituição. Esses aspectos refletem na satisfação com o trabalho, motivação, produtividade, da mesma forma como impactam na qualidade de vida e otimizam o desempenho da instituição. Além disso, essa compreensão do ambiente de trabalho pode ter

um efeito no processo de gestão, já que possibilita a formulação de estratégias direcionadas, melhorando assim a realização profissional do servidor e sua qualidade de vida no trabalho. (SANTOS, 1999; MARTINS, 2008).

As instituições de ensino que proporcionam qualidade de vida no trabalho, relações adequadas e satisfatórias, por consequência, provavelmente apresentarão um bom clima organizacional, possibilitando o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Dessa forma, o estudo do clima organizacional de instituições de ensino, também representa a busca por uma qualidade educativa. (COSTA, 2010). Ou seja, avaliar o clima organizacional, em uma instituição de ensino, é importante para compreender a relação servidor / instituição e entender quais fatores ambientais interferem no bem estar dos servidores, já que este pode contribuir na qualidade de prestação do serviço educacional.

## **2.5. A INSTITUIÇÃO DE ENSINO COMO ORGANIZAÇÃO**

Mesmo que de maneira informal, sempre houve um modo para os grupos se organizarem com a finalidade de alcançar objetivos comuns. A Organização é definida por Chiavenato (2011) como uma instituição social constituída de pessoas e de recursos, intencionalmente ordenada e direcionada para alcançar uma finalidade coletiva. Ou seja, as organizações são formadas pela união de recursos e de pessoas que exercem atividades diferentes com o intuito de produzir bens e serviços necessários à vida em sociedade, interagindo entre si e com o meio. (MAXIMIANO, 2008).

Para Duarte (2002), as organizações são integrações sociais intencionalmente elaboradas, para atingir fins específicos com ou sem fins lucrativos. Todas elas têm como características a divisão do trabalho, responsabilidades, a presença de centros de poder que controlam os empenhos acordados da organização e os direcionam para seus objetivos.

Dessa forma, não se torna difícil perceber a instituição de ensino enquanto organização. Duarte (2002) pontua que existem razões para não comparar os estabelecimentos de ensino com as empresas, destacando que essas instituições lidam com seres humanos numa ação que contempla implicações ideológicas, políticas e pedagógicas, com a intenção de desenvolver mentes e habilidades e não a de obter lucro. No entanto, as instituições de ensino são organizações, pois são constituídas da união de pessoas e recursos orientados para uma finalidade.

Tybel (2018) destaca a existência de diferentes tipos de organizações, sendo elas

classificadas de acordo com seus objetivos, finalidades, funções, setor, natureza jurídica ou por outras particularidades. A instituição alvo dessa pesquisa é uma instituição de ensino pública. Dessa forma, considera-se importante diferenciar as organizações privadas das organizações públicas.

## **2.6. ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Esses dois tipos de organizações se diferenciam na sua finalidade e objetivo, propriedade e fonte de recursos. As organizações privadas têm como objetivo produzir e comercializar produtos e serviços buscando o lucro. São criadas a partir de investimentos de proprietários e/ou acionistas para quem o lucro produzido é direcionado. (MAXIMIANO, 2008; CHIAVENATO, 2011). Como nesse tipo de organização a principal finalidade é o lucro e o cliente é o foco para o alcance desse objetivo, de seus gestores são exigidas capacidades e estratégias, que os possibilitam a tomada de decisões para lidar com o mundo do negócio, reduzindo custos, expandindo as vendas e a lucratividade. Dessa forma, a principal medida do êxito dessas organizações é a expansão e o lucro e não o bem comum público. Sua propriedade é privada e a fonte de recursos são os proprietários e os pagamentos recebidos dos clientes. (BRESSER-PEREIRA, 2013).

A organização pública tem como finalidade o bem comum e suas funções são gerir o aparelho estatal e prestar serviços aos cidadãos. Existe uma relação com as áreas da política e do direito, no que se refere à criação e ao desenvolvimento de políticas públicas, diferente da administração das organizações privadas, que tem maior envolvimento com a economia, buscando a lucratividade. Logo, neste caso, a propriedade é pública e a fonte de recursos deriva dos cofres públicos. (PERRY; RAINEY, 1988).

Tybel (2018) destaca em seus estudos que as organizações públicas estão situadas na estrutura do Estado e têm alguns papéis, dentre eles, o de arrecadar impostos, elaborar leis, garantir educação, saúde e segurança pública, buscando eficiência e eficácia na prestação de seus serviços. Para conduzir o Estado, o governo coloca em prática essas funções por meio das organizações.

As organizações públicas são classificadas juridicamente em órgãos integrantes da administração pública direta e entidades da administração indireta. A primeira refere-se aos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios,

ou seja, aqueles dotados de estrutura de uma pessoa política e que exercem função administrativa. (MEIRELLES, 2005; MAXIMIANO, 2008; TYBEL, 2018).

Já a segunda é constituída dos serviços atribuídos a pessoas jurídicas diversas da União, criadas para desempenhar atividades administrativas de maneira descentralizada, gozando de autonomia administrativa e financeira. Além disso, são vinculadas ao Ministério em cuja área de autonomia administrativa se enquadrar sua principal atividade e é composta por autarquias, como os Institutos Federais de Educação Tecnológica; fundações, como a Fundação Nacional do Índio (FUNAI), e empresas estatais, como os Correios e a Caixa Econômica Federal. (MEIRELLES, 2005; MAXIMIANO, 2008; TYBEL, 2018).

Assim como as organizações privadas, as organizações públicas passaram por algumas mudanças que refletiram em seus objetivos e na maneira de alcançá-los. Dessa forma, no próximo capítulo, será discutida a Gestão Pública, suas mudanças ao longo da história, a repercussão dessas mudanças na gestão educacional e a gestão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

### **3. GESTÃO PÚBLICA**

A gestão é uma maneira de administrar que busca a eficiência e a eficácia, podendo desempenhar outras funções, capacidades e encargos (SBORGIA, 2012). Dentre as funções da Gestão Pública, destacam-se as de coordenar e executar as políticas públicas, a de definir como é distribuída e cumprida a autoridade política e como os interesses públicos são atendidos. Essas funções se concretizam através de atitudes, normas, processos e instituições. (OLIVEIRA, 2008).

De acordo com Vieira (2015), o conceito de gestão nem sempre foi aplicado à administração pública, já que o seu papel era o de administrar de acordo com regras pré-estabelecidas. No entanto, as mudanças provenientes da globalização têm interferido na cultura organizacional e, conseqüentemente, alterado tanto o comportamento da instituição quanto do servidor nela inserido. Dessa forma, a gestão na administração pública tem se atualizado, abrindo espaço para uma atuação estratégica, que responde aos desafios do ambiente, aproveitando oportunidades e se atentando para os colaboradores das instituições.

Após algumas mudanças, a Gestão Pública é, na atualidade, denominada de Nova Gestão Pública. Esse conceito começou a ser usado a partir de 1970 e integra um conjunto de pressupostos que já eram praticados no setor privado e foi implantado na gestão



governamental (HÜBNER, 2015). Dessa maneira, considera-se relevante destacar o percurso histórico da Gestão Pública, para compreender o modelo atual de gestão.

### **3.1. MUDANÇAS NA GESTÃO PÚBLICA**

A Administração Pública assumiu configurações distintas ao longo de sua existência até os dias atuais e passou por duas grandes mudanças. A primeira foi a alteração da Gestão Patrimonialista para a Burocrática, que ocorreu nos países desenvolvidos no século XIX e, no Brasil, a partir da década de 1930, estimulada, principalmente, pelo aparecimento de empresas, desenvolvimento da industrialização e às progressivas demandas sociais. A segunda mudança foi da Gestão Burocrática para a Gerencial, que ocorreu a partir dos anos 1970 na Europa e nos Estados Unidos, e na década de 1990 no Brasil. Aflorou como resposta à globalização, ao desenvolvimento tecnológico e ao aumento das funções sociais e econômicas do Estado. (TYBEL, 2018).

A Gestão Pública Patrimonialista caracteriza-se pela predominância do Estado com poder de monarquia, o governo é fortemente centralizado e depende da economia baseada em atividades comerciais, perpetradas pessoalmente pelo mandatário. Além disso, não há separação entre patrimônio pessoal do monarca e o público. (HÜBNER, 2015).

Nesse tipo de gestão, todos os cargos da estrutura administrativa do Estado estão sob o domínio pessoal do soberano, o recrutamento de servidores se dá por meio de relações de confiança e obediência estreita a um senhor. Os funcionários podem ascender nos cargos, desde que ocorra autorização do mandatário. (JUNQUILHO, 2010).

Para substituir a Gestão Pública Patrimonialista, emergiu a Gestão Pública Burocrática. Com o surgimento de empresas e do desenvolvimento da industrialização no início do século XIX, as novas relações comerciais necessitavam da separação entre o estatal e o privado. Era preciso romper as amarras da sociedade tradicional com seus costumes seculares e com a autoridade de caráter pessoal e tradicional na pessoa de um senhor dotado de tal capacidade. (HÜBNER, 2015).

As principais características da Gestão Pública Burocrática consistem na separação da vida privada da inerente ao trabalho; a estipulação dos direitos e deveres dos servidores públicos; a definição de uma hierarquia administrativa, com a distribuição de funções e autoridade de órgãos e de cargos a serem ocupados pelos funcionários; a distinção entre o que é recurso público e privado; a criação de cargos públicos e não privativos dos seus ocupantes;

o ingresso para os cargos de carreira na Administração Pública realizado via concurso público por meios meritocráticos; a estruturação de carreiras profissionais instituída por lei; e o exercício da fidelidade do funcionário não é destinado a um senhor e sim aos regulamentos formalmente instituídos. (MOTTA, 2000).

No final do século XX aconteceram mudanças de cunho estrutural no mundo todo, ocasionando alterações nos domínios: tecnológico, político e econômico. Tais mudanças começaram a partir de 1970 e buscavam a

[...] desregulamentação de mercados e abertura comercial / financeira, bem como a privatização das organizações estatais e redução / redefinição do tamanho do Estado. Esse movimento reformista ocorreu em meio à forte crise econômica mundial, agravada pela crise do petróleo de 1973, colocando os modelos de ação intervencionista estatal em questionamento. (JUNQUILHO, 2010, p. 57).

Antes disso, desde o fim da Segunda Guerra Mundial, o Estado exercia forte intervenção na sociedade. Mas, a recessão econômica, a crise fiscal do Estado, a inaptidão governamental para resolver problemas e atender demandas sociais crescentes e o fortalecimento do setor privado contribuíram para a crise desse tipo de Estado intervencionista. (ABRÚCIO, 1998).

Surge, assim, um movimento de reforma do Estado, chamado de Nova Gestão Pública, elaborado a partir das ideias neoliberais e dos pensamentos gerencialistas da gestão privada. Tendo como principais objetivos a diminuição do tamanho do aparelho burocrático estatal e o de implantar alguns procedimentos de gestão da empresa privada para a administração pública, com destaque na administração por resultados e a busca pela maior produtividade. (TYBEL, 2018).

Oliveira (2008) destaca outras tendências da Nova Gestão Pública, entre elas, a criação de parcerias com o setor privado e com as organizações não governamentais, implementação de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, descentralização política, instauração de planejamento estratégico, flexibilização das regras que conduzem a burocracia pública, motivação e a valorização da ética no serviço público e desenvolvimento das habilidades gerenciais dos funcionários.

Com a Nova Gestão Pública, os governos têm buscado utilizar estratégias provenientes do modelo empresarial, que se baseia em critérios de eficiência, de eficácia e de produtividade, tendo como objetivo alcançar qualidade em seus serviços com foco no atendimento ao cliente. Tais estratégias repercutiram em várias áreas, inclusive as áreas

sociais, como o campo da educação, e foram difundidas, principalmente, pelos organismos internacionais. (ARAÚJO; CASTRO, 2011; HÜBNER, 2015).

### **3.2. REPERCUSSÃO DAS MUDANÇAS DA GESTÃO PÚBLICA NA GESTÃO EDUCACIONAL**

No campo da educação, o modelo de gerencialismo repercutiu nos aspectos referentes à “descentralização de serviços, modelos de avaliação de desempenho, exigência de maior transparência e responsabilidade por parte dos gestores, modelos de controle de qualidade, possibilidade de parceria público-privado”. (HÜBNER, 2015, p. 22). Ou seja, para ajustar a educação ao novo contexto de gerenciamento, algumas mudanças ocorreram, com o objetivo de atualizar a gestão educativa e desburocratizar a educação. Tais mudanças têm se dado a partir da adoção de estratégias que possibilitam a descentralização do sistema público de ensino e a busca pela qualidade, eficiência e eficácia.

Para a descentralização do sistema público de ensino, a partir da Lei Federal n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, foram instituídas as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/1996) que remanejou a responsabilidade da educação pública, entre os entes federados (União, Estados e Municípios) (BRASIL, 1996). Houve também um incentivo à interação da sociedade, por meio de modelos de gestão que priorizassem os órgãos colegiados e conselhos, em todas as esferas educacionais (HÜBNER, 2015). Já para a desburocratização da educação, buscou-se a redução dos níveis hierárquicos e o enaltecimento da liberdade de decisão por parte dos gestores (ARAÚJO; CASTRO, 2011).

De acordo com Hübner (2015), em busca da qualidade, eficiência e eficácia, os gestores administrativos estabeleceram o processo de eleição para escolha dos dirigentes, investiram em formação de gestores e na criação de estratégias de planejamento. Outras medidas desenvolvidas para esse mesmo fim são as que estabelecem metas, estratégias e resultados para as organizações educacionais. São intermediadas pelos organismos internacionais, que financiam projetos com o objetivo de uniformizar os índices educacionais, para responder ao modelo gerencial de gestão.

Outro ponto relevante, quando se leva em conta a relação das instituições de ensino com as influências dos organismos internacionais e com o modelo gerencial de gestão, refere-se à articulação dos objetivos educacionais com os setores produtivos. Otranto (2010) pontua que dentre as funções dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, se destaca

as de gerir e adaptar soluções técnicas e tecnológicas para ofertar formações em benefício dos arranjos produtivos locais. Além disso, essa mesma autora pontua que a estruturação dos IFs

[...] prevê otimização dos custos, e total controle da nova instituição, o que pode acarretar uma fiscalização e um direcionamento mais eficaz na subordinação da educação por ela ministrada aos interesses do mercado, que deve ser fiscalizado desde já pelos docentes, discentes e técnicos dos Institutos Federais. (OTRANTO, 2010, p. 15).

Referente aos IFs, a subordinação da educação à lógica do mercado pode começar cedo, já que tal instituição oferta cursos técnicos de nível médio. No entanto, a educação não é uma mercadoria e sim um direito de todo cidadão. Além disso, a literatura demonstra que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia têm uma proposta singular de organização e gestão. Projeto que dialoga com as potencialidades e limitações regionais e locais com a global, tecendo assim, uma rede social que possibilita aos estudantes não só o desenvolvimento técnico, mas também o intelectual e crítico. (PACHECO, 2011; DE MORAES *ET AL.*, 2013).

De acordo com Ortigara (2013), os IFs traduzem uma nova institucionalidade na oferta da educação profissional no Brasil, tendo, entre outras, a finalidade de reorganizar as instituições federais e se constituírem como um dos principais locais de execução da política do governo federal para a educação profissional e tecnológica. Nesse sentido, no próximo tópico será abordado sobre as principais características e objetivos dos Institutos Federais.

### **3.3. INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) são instituições singulares, com amplos objetivos e apresentam uma estrutura diferenciada. Foram criadas a partir da transformação e união de instituições de educação profissional já existentes, como resposta às demandas por formação e qualificação para o trabalho. (HÜBNER, 2015). Dessa forma, tem como finalidade, formar e qualificar pensando na atuação profissional nos diversos setores da economia e orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais. (BRASIL, 2008).

De acordo com a Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008 os IFs têm, também, por finalidade, caracterizar-se como centros de excelência e referência na oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, desenvolvendo o criticismo, voltado à investigação empírica; incrementar programas de extensão e de divulgação científica e

tecnológica; efetuar e incentivar a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo; e possibilitar a produção, a evolução e a transferência de tecnologias sociais voltadas à preservação do meio ambiente. (BRASIL, 2008).

Estas instituições têm como principais características a oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes níveis e modalidades, promovendo a verticalização do ensino; o exercício de atividades de pesquisa, com o objetivo de buscar soluções técnicas e tecnológicas e estender seus benefícios à comunidade; a execução de atividades de extensão com a finalidade de articular o mundo do trabalho e os segmentos sociais, com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos; e são organizadas em estrutura *multicampi*. (VERDUM, 2015).

A característica de possuir um currículo verticalizado confere aos IFs uma natureza particular, já que, somente esse tipo de instituição oferta cursos em diferentes esferas de formação, indo desde a educação básica até a superior. (VERDUM, 2015). Seu desenho curricular contempla a oferta de: educação básica, em cursos técnicos integrados ensino médio, incluindo a oferta de cursos no Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica, na Modalidade de Jovens e Adultos (PROEJA); ensino técnico concomitante e subsequente; cursos superiores de tecnologia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia, de licenciatura, com vistas na formação de professores para a educação básica, de bacharelado, em áreas em que a ciência e a tecnologia são componentes determinantes; e programas de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*; além da formação inicial e continuada de trabalhadores e dos futuros trabalhadores. (BRASIL, 2008; DE MORAES *ET AL.*, 2013).

Para De Moraes *et al.* (2013), a verticalização do ensino nos IFs, possibilita aos docentes uma atuação nos diferentes níveis e modalidades de ensino, lhes proporcionando a construção de vínculos e o estabelecimento de metodologias em diferentes níveis de ensino, integrando eixos de pesquisa, ensino e extensão, de forma reflexiva e contextualizada. Para Pacheco (2011), essa característica dos IFs permite um diálogo profícuo entre as formações, atribuindo ao currículo desse tipo de instituição, particularidades dialógicas, o que enriquece a vivência pedagógica, oportunizando a criação de propostas interdisciplinares que envolvem os diferentes níveis de formação.

Já para os estudantes, a verticalização proporciona o compartilhamento de projetos, espaços pedagógicos e laboratórios, o que permite trocas de saberes e experiências entre os diferentes níveis educacionais e conseqüentemente, aproximam as modalidades de formação.

Além do mais, os discentes têm a oportunidade de cursar na mesma instituição, diferentes níveis e modalidades de ensino. (PACHECO, 2011).

Segundo De Moraes *et al.* (2013), a singularidade do ensino dos IFs, principalmente, sua verticalização, coopera com a diminuição das desigualdades e da hierarquização dos saberes, educando os cidadãos para o trabalho e para o exercício de sua cidadania no mundo do trabalho, viabilizando o crescimento da identidade social por meio da transformação da sociedade.

É importante destacar que a verticalização do ensino deve ocorrer respeitando os eixos tecnológicos de atuação de cada *Campus*. Os eixos tecnológicos se referem às matrizes tecnológicas que sustentam a organização curricular, a identidade dos cursos e direciona os projetos pedagógicos. Ou seja, a estrutura pluricurricular não deve ser compreendida como algo aleatório, pois ela é pensada dentro de um projeto pedagógico e tem por finalidade “superar a cisão entre ciência / tecnologia / cultura / trabalho e teoria / prática, ou mesmo com o tratamento fragmentado do conhecimento”. (VERDUM, 2015, p. 79).

Outra característica dos Institutos Federais refere-se a sua estrutura *multicampi* e o seu compromisso em atender as demandas educacionais da região em que estão inseridos. (VERDUM, 2015). Tal estrutura tem como objetivo alcançar o interior do país, viabilizando um diálogo entre os IFs e as necessidades das comunidades, visando à elaboração de projeto institucional que corresponde com a formação e o desenvolvimento local. (HÜBNER, 2015).

De acordo com as Concepções e Diretrizes da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC (2010), essa particularidade dos IFs oportuniza a atuação direcionada para o desenvolvimento local e regional, pensando em uma construção da cidadania sem deixar de lado a perspectiva universal. Em outras palavras, a proximidade dos Institutos Federais com a realidade local e regional busca alternativas para a diminuição da exclusão de direitos sociais, como a educação, tendo como intenção a melhoria na qualidade de vida dos cidadãos, através de contextos educativos direcionados para a construção de saberes e à democratização do conhecimento. (BRASIL, 2010).

Sendo assim, existe uma educação para o desenvolvimento local, alinhada à importância de se formar os cidadãos para que no futuro possam participar das iniciativas de transformação de seu entorno. Dessa maneira, Hübner (2015) pontua a necessidade de haver um empenho para o entendimento das potencialidades e das possibilidades de cada região, para a sua valorização e a posterior transmissão para as gerações futuras.

Pacheco (2011) entende que ao ofertar cursos direcionados para as demandas do *lócus*, além de priorizar o desenvolvimento local e regional, pode-se ter como consequência, a apropriação dos conhecimentos pelos cidadãos e a melhoria de sua própria realidade. Nesse âmbito, os IFs, por meio da educação profissional e tecnológica, podem resgatar a cidadania e construir uma sociedade menos desigual, voltando-se para uma educação omnilateral e politécnica, não só para a geração de mão de obra especializada.

De acordo com De Moraes *et al.* (2013), a formação dos IFs não se dá exclusivamente para favorecer a economia e para a geração de mão de obra qualificada. Para esses autores, os IFs veem o trabalho como um princípio educativo, que contribui para a formação de uma atitude cidadã integral, proporcionando aos estudantes o desenvolvimento crítico a respeito da sociedade em que está inserido. Para Pacheco (2011), nos IFs, a formação humana como um todo vêm antes da mera qualificação para o trabalho, já que as ações dessas instituições são orientadas no desenvolvimento da investigação científica e na convicção de que a ciência, tecnologia e cultura são indissociáveis da vida humana.

Dessa forma, para esses autores, os IFs vêm em resposta às necessidades educacionais da sociedade, aquelas relacionadas à formação intelectual dos cidadãos para que estes atuem com consciência e autonomia na constituição de uma nação menos desigual, democrática e solidária. Sendo assim, a educação profissional e tecnológica, nos IFs, é vista como política pública, não só pela origem do financiamento de sua manutenção, mas por seu compromisso com o social. (PACHECO, 2010; DE MORAES ET AL., 2013).

Outro ponto a se destacar se refere à autonomia dos IFs. A Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008 ratificou o fato de os IFs terem autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites da sua área de atuação territorial, além de registrar diplomas oferecidos por eles. A autonomia didático-científica, administrativa e patrimonial já era um atributo garantido à Educação Básica pela LDBEN. (BRASIL, 1996, 2008). Além disso, essa autonomia está relacionada à sua natureza jurídica de autarquia.

Ortigara (2013) pontua que, tendo como ponto de vista os *campi*, essa autonomia é pequena, já que eles dependem das decisões tomadas na reitoria. Para Pacheco (2010), a autonomia dos IFs é relativa e ocorre em sistemas relacionais em realidades de interdependência. Ou seja, a autonomia dos IFs aponta para uma autogestão com metas definidas, já que é exercida nos limites de um projeto estabelecido democraticamente pela sociedade.

Como citado anteriormente, os IFs se constituíram a partir da união e transformação de antigas instituições profissionais: Escolas Agrotécnicas, os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) e as Escolas Vinculadas às Universidades Federais. Como cada uma delas tinha uma identidade, tradição, estrutura, função, gestão, administração e objetivos diferentes, a constituição dos IFs constituía também mudanças na cultura organizacional dessas instituições. (OTRANTO, 2010).

De acordo com Pereira (2015), a cultura organizacional é um elemento inseparável das práticas de organização e de gestão e alude à forma de funcionamento da instituição que é determinado pelos seus servidores, a partir dos significados que dão ao seu trabalho e aos objetivos da instituição. Dessa forma, considera-se que dentre as funções da gestão, se destaca a de mediar às necessidades dos servidores com os objetivos da instituição.

### **3.4. GESTÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

A globalização tem causado grandes mudanças para a sociedade e, conseqüentemente, para as instituições de ensino, que são cobradas por uma eficiência que atenda às demandas da sociedade atual. Com os avanços da ciência e a relação entre teoria e prática, espera-se dessas instituições a oferta de condições necessárias para o desenvolvimento dos estudantes, e, conseqüentemente, espera-se da gestão, uma articulação entre o ensino e suas possibilidades de desenvolvimento. (HÜBNER, 2015).

Ao comparar os IFs com outras instituições de ensino, percebe-se sua singularidade, pois atuam em vários níveis da educação, articulam o ensino com a pesquisa e extensão e se organizam de forma *multicampi* e pluricurricular. Tais fatores direcionam este tipo de instituição para uma nova institucionalidade e, por consequência, a novas formas de gestão. (FERNANDES, 2009).

A gestão dos IFs se baseia no princípio democrático de gestão, já que são os colegiados que exercem poder máximo de decisão, no que se refere ao ensino, pesquisa, extensão, questões administrativas e financeiras. Além disso, a escolha dos representantes dos vários segmentos institucionais ocorre a partir de eleições. (HÜBNER, 2015).

As reflexões a respeito da gestão educacional dentro do modelo de gestão gerencial têm defendido a gestão democrática e participativa. A gestão democrática implica a participação coletiva na gestão institucional, ou seja, no compartilhamento do poder. (VEIGA,



2008). Para o cumprimento desse tipo de gestão, de acordo com Araújo e Castro (2011), os gestores precisam colocar em prática mecanismos democráticos que possibilitam a consolidação da autonomia no interior das instituições de ensino. Esses mesmos autores pontuam que esse tipo de gestão possibilita a intervenção da sociedade civil nas políticas da escola e, dessa forma, passam dividir a responsabilidade pelos resultados alcançados. (ARAÚJO; CASTRO, 2011).

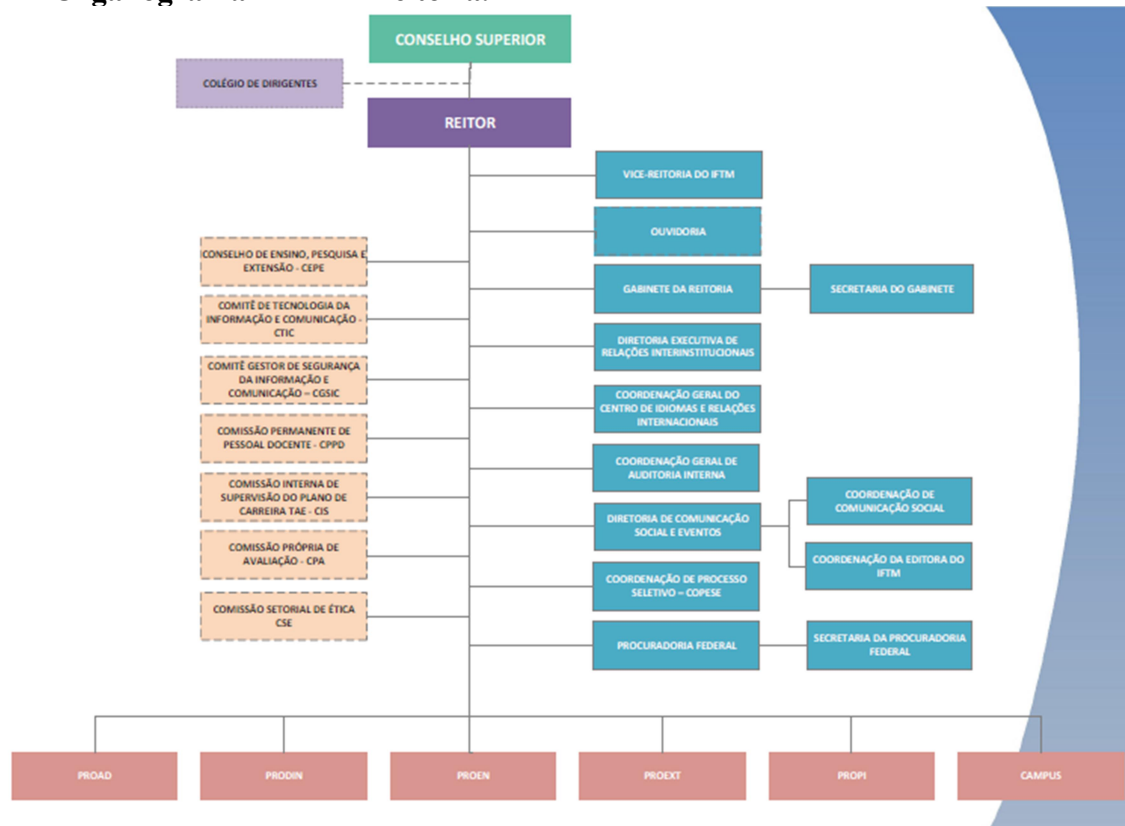
De acordo com Hübner (2015), a gestão participativa alcança a formação de vínculos e um engajamento maior para realizar as ações. Fortalece, assim, as práticas de ensino, exigindo dos gestores, um envolvimento nas tomadas de decisões que direcionam o ensino a uma realidade de troca e compartilhamento.

O modelo de gestão dos IFs é específico e tem como órgão executivo a reitoria, composta por um Reitor e cinco Pró-Reitores. Sua figura central é o Reitor ligado a um conselho, e logo abaixo tem-se os cinco Pró-Reitores (“Administração”, “Desenvolvimento Institucional”, “Ensino”, “Extensão” e “Pesquisa e Inovação”), seguidos dos diretores gerais de *campi*. O órgão máximo nessas instituições é representado pelo Colégio de Dirigentes e pelo Conselho Superior, as presidências de ambos, são exercidas pelo Reitor. (BRASIL, 2008; FERNANDES, 2009).

O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, é formado pelo Reitor, pelos Pró-Reitores e pelos Diretores Gerais dos *campi* do IF. Já o Conselho Superior, que também é de caráter consultivo, é deliberativo e constituído por representantes dos docentes, dos discentes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do IF. (BRASIL, 2008).

A estrutura administrativa da Reitoria do IFTM é organizada em: I. Reitoria, que é composta pelo: a) Reitor; b) Gabinete: 1. Secretaria do Gabinete; c) Diretoria de Comunicação Social e Eventos: 1. Coordenação de Comunicação Social; 2. Coordenação da Editora do IFTM; d) Vice-Reitoria do IFTM; e) Coordenação Geral do Centro de Idiomas e Relações Internacionais; f) Diretoria Executiva de Relações Interinstitucionais; g) Coordenação de Processo Seletivo – COPESE; h) Procuradoria Federal: 1. Secretaria da Procuradoria Federal; i) Coordenação Geral da Auditoria Interna; j) Pró-Reitorias de “Administração”; “Desenvolvimento Institucional”; “Ensino”; “Extensão e Cultura”; “Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação”. II. Diretorias Gerais dos *campi*, Diretorias de *campi* Avançados e Polos Presenciais. (IFTM, 2020) Podemos observar a estrutura organizacional da Reitoria (IFTM) no organograma a seguir:

**Figura 1 - Organograma IFTM – Reitoria.**



Fonte: IFTM (2020).

A Reitoria é um órgão executivo e tem como função executar ações administrativas determinando as diretrizes sistêmicas a serem seguidas por todas as Pró-Reitorias, *campi*, *campi* avançados e polos, por meio de atos normativos, resoluções e deliberações. (IFTM, 2020).

Às Pró-Reitorias de “Administração”, “Desenvolvimento Institucional”, “Ensino”, “Extensão e Cultura” e “Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação” competem, planejar, superintender, coordenar, fomentar, acompanhar e avaliar as atividades e políticas do IFTM, respectivamente: de gestão orçamentária, financeira e patrimonial; pertinentes às áreas de planejamento e desenvolvimento institucional, gestão de pessoas, e de tecnologia da informação e comunicação; de ensino, articuladas à pesquisa e extensão; de extensão e relações com a sociedade, articuladas ao ensino e à pesquisa, junto aos diversos segmentos sociais; de pesquisa, inovação e pós-graduação, integradas ao ensino e a extensão. (IFTM, 2020).

Os *campi* do IFTM são administrados por Diretores Gerais, competindo-lhes a gestão das atividades de ensino, pesquisa, extensão e administrativas, dentro dos limites estatutários, regimentais e delegações do Reitor. (BRASIL, 2008). São eles os encarregados pela execução dos objetivos do IF, colocando em prática a ação educacional.

Dessa forma, precisam de uma organização administrativa que possibilite uma relação e interação dos diversos departamentos da instituição. As diferentes características de cada um dos *campi* têm como resultado, tamanhos e estruturas administrativas diferentes, em decorrência da quantidade de funções e cargos disponíveis para cada Instituto Federal. Mas, todos têm em comum a necessidade de um planejamento institucional que viabilize uma comunicação eficiente entre os níveis da estrutura administrativa. Possibilita, assim, a tomada de providências de forma mais rápida e efetiva, de acordo com as prioridades do IF. (FERNANDES, 2009).

Tratando-se da estrutura básica organizacional, o IFTM – *Campus* Uberaba está disposto em:

I. Órgãos de assessoramento: a) Comissão de Comunicação Social. b) Comissão de Assessoramento da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CACPPD). c) Comissão de Cerimonial e Eventos. d) Comissão de Assessoramento da Comissão Interna de Supervisão (CIS). e) Comitê de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). f) Comissão Local da Comissão Própria de Avaliação (CPA). g) O Conselho Gestor do *Campus* (CGC). h) Comitê Interno de Gestão e Educação Ambiental (CIGEA).

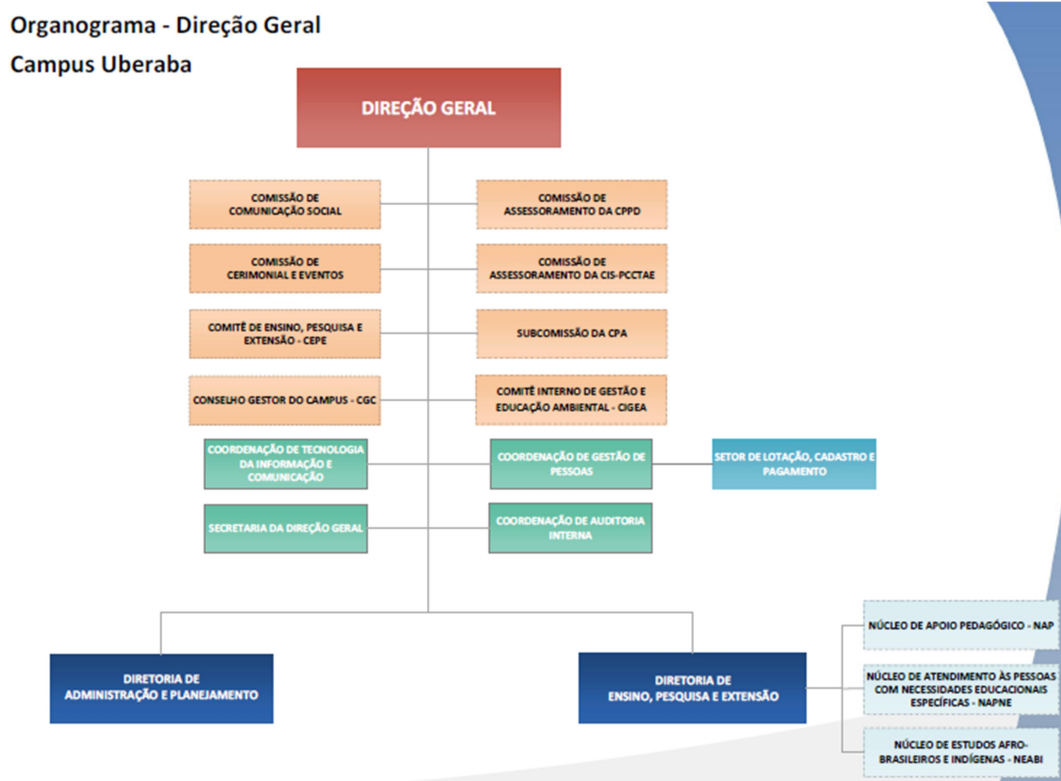
II. Órgão de controle: a) Coordenação de Auditoria Interna.

III. Órgãos de direção: a) Direção Geral. b) Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação. c) Coordenação de Gestão de Pessoas. d) Secretaria da Direção Geral.

III. Órgãos Executivos e de Administração: a) Diretoria de Administração e Planejamento. b) Diretoria de Ensino Pesquisa e Extensão.

Além desses órgãos, estão no âmbito da organização do IFTM - *Campus* Uberaba os Núcleos de Apoio: a) Núcleo de Apoio Pedagógico (NAP). b) Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNE). c) Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABI). (IFTM *CAMPUS* UBERABA, 2016), conforme apresentado no Organograma:

**Figura 2 - Organograma IFTM – *Campus* Uberaba.**



Fonte: (IFTM *CAMPUS* UBERABA, 2016).

A Direção Geral do *Campus* integra os Órgãos de Direção e é um órgão de execução administrativa, competindo-lhe a coordenação, fiscalização e superintendência de todas as atividades do *Campus* Uberaba. A Direção Geral do *Campus* Uberaba é ocupada por um Diretor Geral e seu processo de escolha é coordenado por uma Comissão Eleitoral nomeada pelo presidente do Conselho Superior, observando-se a legislação vigente. (IFTM *CAMPUS* UBERABA, 2016; IFTM, 2020). As competências e atribuições do Diretor Geral do *Campus* Uberaba são, de acordo com o Art. 221 do Regimento Geral do IFTM:

- I. coordenar as políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração, de acordo com as diretrizes homologadas pelo Conselho Superior e pela Reitoria, em consonância com o Estatuto, o Regimento Geral, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Projeto Pedagógico Institucional do IFTM;
- II. representar o Instituto junto a órgãos externos, mediante a delegação do Reitor;
- III. representar o *campus* junto a órgãos externos e à Reitoria;
- IV. elaborar o planejamento anual do *campus*;
- V. participar da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional;

- VI. divulgar internamente as informações relevantes para o funcionamento do *campus*;
- VII. apresentar anualmente ao Reitor o relatório de atividades de sua gestão;
- VIII. zelar pela segurança e manutenção dos imóveis e bens patrimoniais;
- IX. implementar as políticas de capacitação dos servidores;
- X. criar comissões de assessoramento e grupos de trabalho para auxiliá-lo no desempenho de suas funções;
- XI. expedir portarias internas mediante delegação do Reitor;
- XII. assinar diplomas, certificados e demais documentos acadêmicos relativos aos cursos ofertados no *campus*, mediante delegação do Reitor;
- XIII. propor políticas educacionais e administrativas aos órgãos competentes;
- XIV. realizar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial do *campus*, mediante delegação do Reitor;
- XV. supervisionar os pólos vinculados ao *campus*;
- XVI. motivar os diretores e coordenadores para a participação do processo de planejamento orçamentário por meio dos centros de custos;
- XVII. ajustar e aprovar o planejamento orçamentário com aderência à expectativa de orçamento para o próximo ano;
- XVIII. utilizar o Plano de Desenvolvimento institucional como instrumento para o desenvolvimento do *campus*;
- XIX. promover a conscientização dos objetivos estratégicos e suas metas constantes no PDI em toda a comunidade de seu *campus*;
- XX. extrair o Plano Anual de Ações das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional, a fim de monitorar e controlar o seu devido cumprimento;
- XXI. executar outras atribuições, a partir de delegação do Reitor. (IFTM, 2020).

Pereira (2015) pontua que coordenar o processo político, ou seja, gerir a instituição não se resume em organizar a rotina de trabalho da instituição educacional, “muito mais do que isto, exige-se do gestor uma ampla visão dos aspectos qualitativos de sua gestão, incluindo a gestão das aprendizagens dos estudantes e a responsabilização pelos seus resultados”. (PEREIRA, 2015, p. 25).

Dessa forma, o gestor de uma instituição de ensino ocupa um papel de líder pedagógico, ou seja, aquele que apoia as necessidades coletivas, avaliando os programas pedagógicos e seus resultados. Além de se envolver nas relações humanas, oportunizando um bom clima organizacional e buscando soluções para dificuldades e conflitos. (PARO, 2003; FERREIRA, 2003).

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados dessa pesquisa foi dividida em duas partes: perfil dos servidores e análise estatística dos itens da Escala do Clima Organizacional (ECO). Na primeira parte buscou-se caracterizar os servidores do IFTM – *Campus* Uberaba e na segunda, foram apontadas as percepções dos servidores sobre o clima organizacional dessa instituição,

relacionando-as com o tempo de atuação do servidor na instituição, seu tipo de carreira e se ocupa cargo de chefia.

#### 4.1. PERFIL DOS SERVIDORES

Nesse tópico são apresentados os dados da pesquisa respondida por 94 servidores do IFTM – *Campus* Uberaba, o que pode ser visto na Tabela 1.

A partir da análise do perfil sócio demográfico dos servidores participantes do estudo, observou-se uma predominância do sexo masculino, totalizando 50 homens (53,2%) e 44 (46,8%) mulheres. Tal dado difere do que Bastos (1994) aponta em seus estudos, quando afirma que na administração pública predominam os servidores do sexo feminino e coincide com os estudos de Tybel (2018), que também identificou um predomínio do sexo masculino em sua pesquisa (62,7%).

A maior parte dos respondentes está nas faixas etárias de: 36 a 45 anos, n=38 (40,4%) e mais que 45 anos, n=38 (40,4%). Dentre os demais, 17 (18,1%) servidores estão na faixa etária de 26 a 35 anos e um (1,1%) tem entre 18 e 25 anos. Em relação ao estado civil, 57 (60,6%) servidores são casados, 24 (25,5%) são solteiros, sete (7,4%) são divorciados e seis (6,4%) se classificaram na opção “outros”. Tratando-se da quantidade de filhos, 63 servidores têm filhos, representando 67,02% dos respondentes, destes, 22 (23,4%) têm um filho, 34 (36,2%) têm dois filhos, quatro (4,3%) têm três filhos, três (3,2%) quatro filhos ou mais e 31 (33%) não têm filhos.

Percebe-se que a maior parte dos servidores tem mais de 36 anos, são casados e têm filhos, de acordo com Tybel (2018), esses fatores podem representar a busca dos servidores por uma estabilização e permanência no *Campus* e na região onde está instalada a instituição, estabelecendo assim, uma vinculação com seu ambiente de trabalho.

Conforme a Tabela 1, a respeito da caracterização dos respondentes, identificou-se, ainda, que referente à carga horária, 92 (97,9%) servidores trabalham 40h semanalmente e dois (2,1%) 30h e dos 94 respondentes, 20 (21,3) ocupam cargo de chefia.

**Tabela 1 - Características Sócio Demográficas dos Servidores do IFTM - *Campus* Uberaba.**

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>P(%)</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	50	53,2

Feminino	44	46,8
<b>Faixa Etária</b>		
Mais de 45 anos	38	40,4
36 a 45 anos	38	40,4
26 a 35 anos	17	18,1
18 a 25 anos	1	1,1
<b>Estado Civil</b>		
Casados	57	60,6
Solteiros	24	25,5
Divorciados	7	7,4
Outros	6	6,4
<b>Número de Filhos</b>		
Um	22	23,4
Dois	34	36,2
Três	4	4,3
Quatro ou mais	3	3,2
Nenhum	31	33
<b>Carga Horária Semanal</b>		
40 horas	92	97,9
30 horas	2	2,1
20 horas	0	0
<b>Ocupa cargo de chefia</b>		
Sim	20	21,3
Não	74	78,7

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

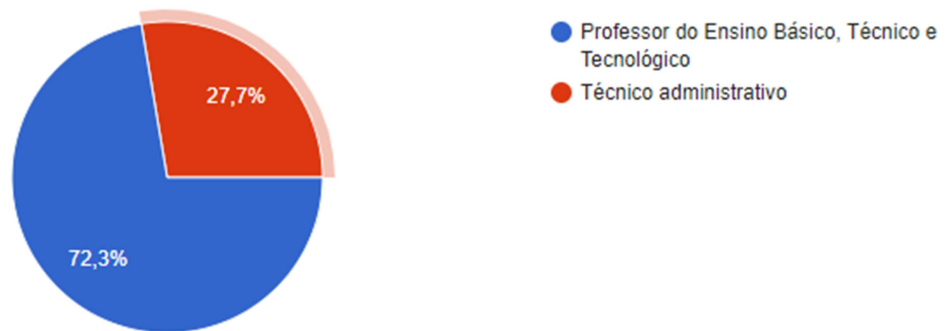
Dos 94 participantes, 68 são docentes, equivalentes a 72,3% dos respondentes e 26 (27,7%) técnicos administrativos, conforme Gráfico 1. Ou seja, a maioria dos respondentes corresponde à categoria de docentes. De acordo com os dados do questionário sócio demográfico, desses 68 professores, 33 são doutores, sendo que 12 fizeram Pós-Doutorado e cinco estão fazendo; sete estão fazendo doutorado; 10 são mestres; e um está fazendo uma especialização. Dos 26 técnicos administrativos, quatro estão fazendo doutorado; 11 são mestres; sete fizeram especialização; dois estão fazendo mestrado; um está fazendo curso

superior de graduação; e um tem nível médio completo. Os dados demonstram que os respondentes têm um nível de escolaridade elevado, e conseqüentemente, de acordo com Vieira (2015), capacidade de compreensão e reflexão a respeito das políticas e práticas da instituição.

**Gráfico 1 - Servidores participantes, por tipo de carreira.**

Tipo de Carreira

94 respostas



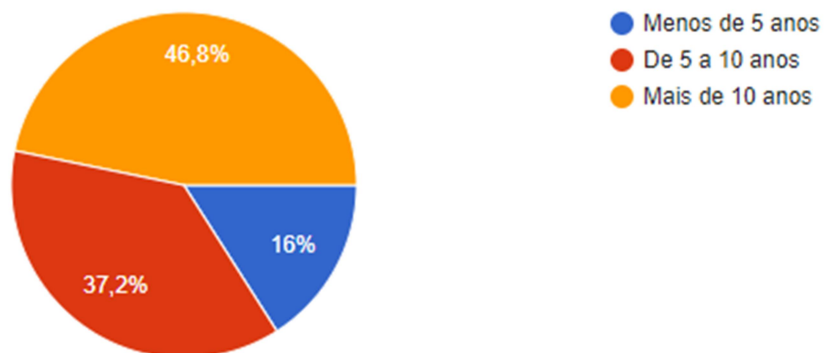
Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Conforme o Gráfico 2, analisando o tempo de serviço dos servidores nessa instituição, estão divididos em: mais de dez anos, com o total de 44 (46,8%) servidores; entre cinco e dez anos, 37 (37,2%) servidores; e menos de cinco anos, 15 (16%) servidores.

**Gráfico 2 – Servidores participantes, por tempo de serviço.**

Tempo de trabalho na instituição

94 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.



Verifica-se que grande parte dos servidores, participantes da pesquisa, trabalha há mais de 10 anos na instituição, o que pode evidenciar, de acordo com Vieira (2015), que significativa parte dos participantes tem ciência profunda de como funciona as políticas e atividades na instituição, assim como as práticas adotadas pela gestão.

#### **4.2. PERCEPÇÕES SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL DO IFTM – CAMPUS UBERABA.**

Nesta pesquisa, buscou-se investigar o clima organizacional prevalente no IFTM – *Campus* Uberaba a partir da percepção de seus servidores. Para a análise dos resultados da ECO, os dados foram transferidos do *Google Forms* para o Excel e, posteriormente, interpretados de acordo com as orientações de Martins (2008), considerando que quanto maior o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional, com exceção do fator **Controle / Pressão**, que como dito anteriormente, quanto maior o resultado, pior será o clima, já que maior será o controle e a pressão exercidos sobre os servidores.

Os resultados apresentados na Tabela 2 descrevem as médias por fatores e desvio-padrão encontrados na pesquisa. Tais dados demonstram a percepção dos servidores sobre o clima organizacional do IFTM – *Campus* Uberaba, que, de acordo com as médias fatoriais, indicam um clima mediano.

**Tabela 2 - Médias Fatoriais do Clima Organizacional do IFTM - *Campus* Uberaba.**

<b>Fator</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Apoio do Gestor e Organização</b>	3,78	0,93
<b>Reconhecimento</b>	3,62	0,97
<b>Conforto Físico</b>	3,47	0,99
<b>Controle/Pressão</b>	2,64	1,08
<b>Coesão entre Colegas</b>	3,66	1,01

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Em uma primeira análise, verificando a média de cada fator, destaca-se que apesar do fator **Apoio do Gestor e Organização** ter obtido a média 3,78 (maior que 3 e menor que 4), estatisticamente está mais próximo de 4. Dessa forma, de acordo com Sanches e Castro (2015), pode-se considerar que os servidores revelam tendência em concordar de que recebem suporte da chefia e da organização, indicando, assim, que deve haver na instituição empatia entre chefia e subordinado, reconhecimento e colaboração mútua, impactando positivamente

no clima organizacional. Esse dado destoa das pesquisas de Vieira (2015), Infante (2016) e Zardo (2018) que obtiveram nesse fator, respectivamente, as médias de 3,10, 3,15 e 3,01, demonstrando que os servidores de suas pesquisas, percebem com neutralidade o apoio da chefia.

De acordo com Martins (2008), o fator **Apoio da Chefia e Organização** refere-se à existência ou não de apoio afetivo, estrutural e operacional, fornecido aos servidores pelos gestores e instituição, em sua rotina diária de trabalho. Para Schein (2004), a chefia tem papel importante na formação do clima organizacional e Schneider e Snyder (1975) destacam que as percepções de clima e de comportamento dos servidores são influenciados pelas práticas consolidadas na instituição. Como tal fator apresentou a maior média (3,78) dentre os outros, ficando próximo de um bom clima, pode-se inferir que esse fator é predominante no clima organizacional do IFTM – *Campus* Uberaba.

O Fator **Reconhecimento** alcançou a média 3,62 indicando que os servidores tendem a perceber o reconhecimento por parte da organização. Essa média não corrobora com estudos semelhantes disponíveis na literatura. Na pesquisa de Infante (2016), a média desse fator foi de 2,19, definindo que os servidores não percebem o reconhecimento em sua instituição. Já os resultados de Vieira (2015) e Zardo (2018), com médias de 3,10 e 3,09, respectivamente, demonstram que o reconhecimento é percebido com neutralidade.

O fator mais negativo na percepção dos servidores do IFTM – *Campus* Uberaba foi indicado em **Conforto Físico** com média de 3,47, demonstrando que os servidores tendem a ver com neutralidade a presença de conforto no ambiente de trabalho. Esse fator refere-se ao desenvolvimento de recursos humanos e do cuidado com as pessoas, no que tange ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos servidores (MARTINS, 2008). Tanto nos resultados de Vieira (2015), quanto nos de Zardo (2018), a média para esse fator foi de 2,66, e foi o com menor média. No entanto, nesses estudos, a média representou um clima ruim, já que foi abaixo de 2,9.

Em **Controle / Pressão** a média foi de 2,64, maior do que 2 (discordo) e menor do que 3 (ponto neutro) o que indica que os servidores do IFTM – *Campus* Uberaba não se sentem pressionados pela gestão / instituição, embora alguns demonstrem neutralidade nessa percepção. Tal dado corrobora com os estudos de Vieira (2015), Infante (2016) e Zardo (2018), que obtiveram em suas pesquisas as médias de 2,34, 2,45 e 2,33 , respectivamente.

Por fim, em **Coesão entre Colegas**, a média contraída foi de 3,66 (menor do que 4 e maior do que 3), apontando para a tendência dos servidores a perceberem união, vínculos e

colaboração entre os colegas de trabalho, o que também se verifica nos estudos de Vieira (2015), Infante (2016) e Zardo (2018), que obtiveram as médias de 3,61, 3,44 e 3,61 respectivamente. No entanto, nessas pesquisas, esse foi o fator com maior média e conseqüentemente, considerado predominante no clima organizacional dessas instituições.

Em uma segunda análise, verificou-se a relação entre a percepção dos servidores sobre o clima organizacional do IFTM – *Campus* Uberaba, com o seu tipo de carreira, tempo de serviço e se ocupa cargo de chefia.

A Tabela 3 apresenta a média dos valores atribuídos pelos servidores aos cinco fatores da ECO, levando em consideração o tipo de carreira dos respondentes (docentes e técnicos administrativos).

Ao se analisar a relação entre as médias dos fatores do clima organizacional e as categorias profissionais, verifica-se que não houve diferenças estatisticamente significativas. No entanto, observa-se que os fatores **Apoio do Gestor e Organização**, **Conforto Físico** e **Coesão entre Colegas** obtiveram pontuações levemente mais altas na percepção dos docentes. Santos (1999) aponta em seus estudos que o cargo, função e escolaridade podem influenciar de forma positiva na percepção do clima organizacional, ou seja, para este autor, quem está em categorias hierárquicas mais elevadas percebem o clima de forma mais positiva.

**Tabela 3 - Médias Fatoriais do Clima Organizacional do IFTM - *Campus* Uberaba, por tipo de carreira.**

Fatores	Docentes		Técnicos Administrativos	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
<b>Apoio do Gestor e Organização</b>	3,78	0,93	3,76	0,93
<b>Reconhecimento</b>	3,62	0,97	3,62	0,98
<b>Conforto Físico</b>	3,48	0,99	3,45	0,99
<b>Controle Pressão</b>	2,64	1,08	2,63	1,07
<b>Coesão entre Colegas</b>	3,66	0,95	3,63	0,94

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Ao se analisar, na Tabela 4, a relação do tempo de serviço dos respondentes e os valores atribuídos aos fatores do clima organizacional, percebe-se que os servidores que atuam nessa instituição há mais de dez anos atribuíram uma média mais alta no fator **Apoio do Gestor e Organização**. Apesar de tal diferença ter sido estatisticamente pequena, é relevante pontuar que os estudos de Santos (1999) demonstraram que os servidores com tempo de serviço acima de dez anos tendem a perceber o clima de uma forma mais positiva.

**Tabela 4 - Médias Fatoriais do Clima Organizacional do IFTM - *Campus* Uberaba, por tempo de serviço.**

Tempo de Serviço	Menos de 5 anos		Entre 5 e 10 anos		Mais de 10 anos	
Fatores	Media	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
<b>Apoio do Gestor e Organização</b>	3,77	0,94	3,77	0,93	3,83	0,93
<b>Reconhecimento</b>	3,63	0,98	3,62	0,98	3,62	0,97
<b>Conforto Físico</b>	3,49	0,99	3,47	0,99	3,48	0,99
<b>Controle/Pressão</b>	2,64	1,09	2,65	1,08	2,65	1,08
<b>Coesão entre Colegas</b>	3,65	0,95	3,65	0,95	3,66	0,95

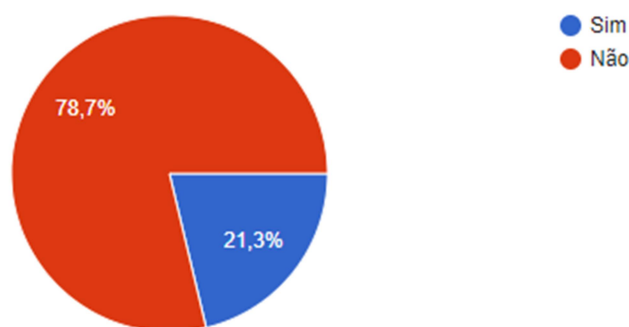
Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Dos 94 servidores que participaram da pesquisa, 20 disseram ocupar cargo de chefia, como pode ser observado no Gráfico 3.

**Gráfico 3 - Servidores participantes, por exercer ou não cargo de chefia.**

Ocupa cargo de chefia?

94 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Ao verificar a relação entre o fato de ocuparem ou não cargo de chefia com os resultados das médias dos fatores do clima organizacional, ficou evidenciado que os servidores ocupantes de cargo de chefia atribuíram uma média maior ao fator **Apoio do Gestor e Organização**, no entanto, estatisticamente, tal diferença não é significativa. Como se pode observar na Tabela 6.

**Tabela 5 - Médias Fatoriais do Clima Organizacional do IFTM - *Campus* Uberaba, por exercer ou não cargo de chefia.**

Fatores	Sim		Não	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
<b>Apoio do Gestor e Organização</b>	3,84	0,93	3,78	0,93
<b>Reconhecimento</b>	3,63	0,97	3,62	0,97
<b>Conforto Físico</b>	3,47	0,99	3,48	0,99
<b>Controle/Pressão</b>	2,65	1,08	2,65	1,08
<b>Coesão entre Colegas</b>	3,65	0,95	3,66	0,95

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Apesar de haver pequenas diferenças nas médias obtidas nos fatores da ECO, ao se comparar o tipo de carreira, tempo de serviço e se ocupa cargo de chefia ou não, tal diferença não influenciou na percepção dos servidores sobre o clima organizacional da instituição, já que tanto a maior média fatorial alcançada na pesquisa (Apoio do Gestor e Organização), quanto a menor (Conforto Físico), foram as mesmas nos dois tipos de carreira, nos três intervalos de tempo de serviço, e tanto para os servidores que ocupam cargo de chefia, quanto para os que não ocupam.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral diagnosticar o clima organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) – *Campus* Uberaba, buscando assim, conhecer a percepção dos servidores sobre os fatores da Escala do Clima Organizacional (ECO). Para isso, julgou-se necessário conceituar clima organizacional para uma melhor compreensão de suas características e distinção de outros construtos e caracterizar a Gestão Pública e suas influências na gestão da instituição pesquisada, já que as práticas adotadas pela gestão influenciam o clima organizacional.

A partir da análise do construto clima organizacional, percebeu-se que apesar de ser conceituado de diferentes maneiras, ele é percebido, de modo geral, como percepções e interpretações compartilhadas pelos servidores sobre diferentes aspectos da instituição. Em relação a sua distinção dos outros construtos, ficou evidenciado que o diagnóstico do clima organizacional se diferencia de pesquisas de clima psicológico e satisfação pelo fato de não se referir a avaliações ou julgamentos afetivos, ou seja, na pesquisa do clima organizacional

verifica se o fato investigado ocorre ou não, ou com que frequência, e não como os respondentes se sentem a respeito dele.

Tratando-se da diferenciação entre clima organizacional e cultura organizacional, concluiu-se que o primeiro, refere-se às interpretações construídas e compartilhadas pelos servidores, que direcionam suas formas de agir na instituição, e o segundo, exerce um papel mais normativo, voltado ao compartilhamento de valores que fornecem uma identidade à instituição. Além disso, destaca-se a existência de uma relação entre os dois construtos, já que a cultura organizacional influencia no clima organizacional.

A respeito da Gestão Pública, averiguou-se, que dentre as suas funções, estão a de elaborar políticas públicas, definir como é distribuída e cumprida a autoridade política e como os interesses públicos são atendidos. Tal gestão passou por algumas mudanças em decorrência da globalização e é, na atualidade, chamada de Nova Gestão Pública.

A Nova Gestão Pública foi elaborada a partir das ideias neoliberais e dos pensamentos gerencialistas da gestão privada, tendo como objetivos a diminuição do tamanho do aparelho burocrático estatal e o de implantar alguns procedimentos de gestão da empresa privada para a administração pública, com destaque na administração por resultados e a busca pela maior produtividade.

Essas mudanças na gestão repercutiram em várias áreas, inclusive nas áreas sociais, como o campo da educação, que, com o modelo de gerencialismo, foi acometida nos aspectos referentes à descentralização, modelos de avaliação de desempenho, exigência de maior transparência e responsabilidade por parte dos gestores, modelos de controle de qualidade, a busca pela qualidade, eficiência e eficácia.

As mudanças na Gestão Pública e, conseqüentemente, na gestão educacional, interferem na cultura das instituições e, por conseguinte, em seu clima organizacional. Por isso, têm-se buscado conhecer a dinâmica da vida organizacional, tentando identificar como os servidores têm percebido o seu ambiente de trabalho.

Ao se analisar os dados, coletados na pesquisa, com o objetivo de descrever a percepção dos servidores sobre o clima organizacional do IFTM – *Campus* Uberaba, os resultados indicaram um clima mediano, a partir das médias fatoriais da ECO.

Para se identificar qual fator, segundo a ECO, predomina na percepção dos servidores do IFTM – *Campus* Uberaba sobre o clima organizacional que vivenciam, os resultados indicaram que o fator que apresentou maior média foi **Apoio da Chefia e Organização**. Apesar da necessidade de se alcançar uma média acima de 4 para considerar um bom clima,

com o resultado da média (3,78) do fator **Apoio da Chefia e Organização**, pode-se considerar este fator como predominante no *Campus* Uberaba, embora com nível mediano. Significa que a relação entre os gestores e servidores pode ser uma potencialidade na instituição, já que tal fator representa o suporte afetivo, estrutural, operacional da chefia e da organização provido aos servidores. Com a média alcançada nesse fator, identifica-se que os servidores tendem a perceber orientação, valorização, respeito e apoio de seus gestores e instituição em suas atividades no trabalho e em seu desempenho diário.

Por outro lado, foi o fator **Conforto Físico** que apresentou o mais baixo índice das médias fatoriais (3,5), na percepção dos servidores, sobre o clima que vivenciam. No entanto, essa pontuação não se enquadra em uma percepção ruim dos servidores sobre o clima, mas pode apontar para uma das dificuldades enfrentadas pelos servidores na instituição. Esse fator refere-se ao desenvolvimento de recursos humanos e cuidado com as pessoas, no que tange o ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos servidores.

Com o objetivo de se relacionar a categoria profissional dos servidores e sua percepção sobre o clima organizacional do IFTM – *Campus* Uberaba, tem-se que os resultados não demonstraram diferenças significativas, mas os fatores **Apoio do Gestor e Organização**, **Conforto Físico** e **Coesão entre Colegas** obtiveram pontuações levemente mais altas na percepção dos docentes.

Ao ser relacionado o tempo de serviço dos servidores respondentes e suas percepções sobre o clima organizacional do IFTM – *Campus* Uberaba, tem-se que os servidores que atuam nessa instituição há mais de dez anos atribuíram uma média mais alta no fator **Apoio do Gestor e Organização**, apesar de tal diferença ter sido estatisticamente pequena.

Ao analisar a relação entre a percepção dos servidores sobre o clima organizacional do IFTM – *Campus* Uberaba, com o fato de ocuparem ou não cargo de chefia, verificou-se que os servidores ocupantes de cargo de chefia atribuíram uma média maior ao fator **Apoio do Gestor e Organização**, no entanto, estatisticamente, tal diferença não foi significativa.

Estes resultados evidenciaram, então, que condições como a categoria profissional dos respondentes, o tempo de serviço na instituição e se ocupam ou não cargo de chefia não influenciaram suas percepções sobre o clima organizacional no IFTM – *Campus* Uberaba, já que, tanto o fator com maior média, quanto o fator com menor média, foram os mesmos em todas as categorias profissionais, em todos os tempos de serviços e para aqueles que ocupam cargo de chefia ou não.

Com os dados da pesquisa, foi possível analisar de forma global o clima organizacional do IFTM – *Campus* Uberaba, constatando que o clima desta instituição é mediano na percepção dos respondentes, de todas as categorias profissionais, em todos os tempos de serviço e ocupantes ou não de cargo de chefia, da instituição pesquisada. Esta compreensão ampara-se na constatação de que todas as médias atribuídas aos fatores da ECO indicaram uma tendência mediana do clima, já que todas foram maiores do que 3,4.

Levando-se em consideração as médias fatoriais da pesquisa, verificou-se que, de acordo com a ECO, nenhum dos fatores obteve índices maiores do que 4, que representa um bom clima. Tal fato significa que na percepção dos servidores, nenhum dos fatores pesquisados está integralmente presente na instituição, já que todos os fatores obtiveram índices medianos. Além disso, somente o fator Controle / Pressão obteve média inferior a 2,9, ou seja, nenhum fator demonstrou um clima ruim.

A partir de todas as análises realizadas com os dados coletados na pesquisa, percebeu-se uma concordância na percepção dos servidores a respeito do clima organizacional do IFTM – *Campus* Uberaba. No entanto, o número de participantes se limitou a 40% dos servidores da instituição, ou seja, foi possível refletir sobre a percepção do clima organizacional por parte dos servidores e não a da sua maioria ou totalidade. Dessa forma, como recomendação para futuros estudos do clima organizacional, definiu-se a necessidade de se conseguir uma maior adesão por parte dos possíveis respondentes. Contudo, cabe a inferência de que essa não adesão à pesquisa possa refletir algo sobre o clima organizacional da instituição. Podendo-se conjecturar que os não participantes possam estar apáticos, desanimados ou indiferentes às questões do ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). **Referências Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 173-199.

ARAÚJO, S.; CASTRO A. M. D. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, 2011.

ARGYRIS, C. . Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 4, p. 501-520, 1958.



BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília - DF, 1994.

BAUER, A. A. **Clima organizacional de uma universidade de Santa Catarina**: a satisfação pelo convívio interpessoal e pela avaliação externa e a insatisfação pelo não reconhecimento profissional. 2000. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2000.

BERGUE, S.T. **Modelos de gestão em organizações públicas**. 1. ed. Caxias do Sul: Educus, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretária de Educação Profissional Tecnológica. **Concepções e Diretrizes**. SETEC, 2010.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação Ciências e Tecnologia e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm)>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BRASIL, Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece Diretrizes e Bases para a educação nacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 04 jul. 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Administração pública e de empresas: duas coisas muito diferentes. **Revista Gestão Pública PE**, v. 2, n. 1, p. 36-41, 2013.

CASTRO, M. L. P. de. **Fatores significativos do clima organizacional, na percepção dos docentes de uma instituição de ensino superior privada**. 2003. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2003.

CHIAVENATO, I. [2005]. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. Barueri: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. [2003]. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COSTA, A. F. L. **Clima escolar e a participação docente**: a percepção de professores de diferentes ciclos de ensino. 2010. 223f. (Dissertação de Mestrado). Especialização em Gestão da Formação e Administração Educacional da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2010.

DALMORO, M; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2014.

DE MORAES, M. A. C.; RAMOS, J. C. S.; OKUYAMA, F. Y.; NUNES, J. G.; DA SILVA PIO, G. O SINAES nos institutos federais: adequação e pertinência no âmbito da avaliação

institucional. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 1, n. 6, p. 30-39, 2013.

DUARTE, M. B. B. A escola como organização. **Revista de Ciências Sociais**, v. 33, n. 1, p. 110-118, 2002.

FERNANDES, F. C. M. Gestão dos Institutos Federais: o desafio do centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **Revista Holos**, v. 2, n. 25, p. 3-9, 2009.

FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2003.

FRAZÃO, E. B. **Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o clima organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal**. 2016. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás, Goiânia – GO, 2016.

FREIRE, A. L. J. B. **Clima organizacional: análise das dimensões que influenciam a produtividade e o bem estar dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, campus Presidente Figueiredo**. 2013. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM, 2013.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

GHANBARI, S.; ESKANDARI, A. Organizational climate, job motivation and organizational citizenship behavior. **International Journal os Management Perspective**, v.1, n. 3, p. 1-14, 2009.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GONÇALVES, C.A.M. **Cultura e clima organizacional: contributos da motivação e das competências de gestão de líderes**. 1. ed. Mangualde: Pedagogo, 2012.

HÜBNER, J. L. A. **O modelo de gestão aplicado ao ensino no IFPI frente Às configurações dos IFs**. 2015. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional, Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2015.

INFANTE, L. P. P. **Clima organizacional e Burnout: um estudo com servidores públicos federais**. 2016. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo-SP, 2016.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. 2019a. **Campi e Polos presenciais**. Disponível em: <<http://www.iftm.edu.br/>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. 2019b. **Indicadores**. Disponível em: <<http://indicadores.iftm.edu.br/>>. Acesso em: 28 maio. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO – IFTM. **Resolução n. 021, de 20 de maio de 2020**. Versa sobre a revisão do Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. Disponível em:

<[https://iftm.edu.br/visao/loader\\_decretos\\_anexo.php?src=decretos\\_resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%BA%202021-2020%20-%20revis%C3%A3o%20regimento%20geral\\_810367.pdf](https://iftm.edu.br/visao/loader_decretos_anexo.php?src=decretos_resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%BA%202021-2020%20-%20revis%C3%A3o%20regimento%20geral_810367.pdf)>. Acesso em: 03 jul. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO – *CAMPUS* UBERABA. 2019a. **Cursos**. Disponível em: <<http://www.iftm.edu.br/uberaba/cursos/>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO – *CAMPUS* UBERABA. 2019b. **Histórico do IFTM Campus Uberaba**. Disponível em: <<http://www.iftm.edu.br/uberaba/historico/>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. 1. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

KOYS, D.; DECOTIIS, T. Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**. v. 44, n. 3, p. 265-285, 1991.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. B. G. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista do CCEI**, v. 6, n. 10, p. 33 - 10, 2002.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizacional climate**. Cambridge: Havard University Press, 1968.

LUZ, R.S. **Gestão do clima organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional: o estado da arte. **Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro**, Uberlândia, v. 3, n. 1, p. 12-18, 2000.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUZA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. Florianópolis, SC, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 31-42.

MATTOS, C. A. C.; COSTA, N. L.; LAURINHO, I. S. DIAS, L. N. S. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma

investigação em Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 25-48, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. [1990]. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, L. S. **A Importância do clima organizacional no desempenho das equipes de trabalho**: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. 2010. 134 f. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra – Portugal, 2010.

MEIRELLES, H. L. [1966]. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

MONTES, A. C. **Modelo alternativo para diagnóstico do clima organizacional em instituições de ensino**. 2015. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação e, Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus – AM, 2015.

MOREIRA, A. M. C. **Processos de comunicação interna e seus impactos no clima organizacional**: um estudo de caso. 2002. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 2000.

NETO, J. B. S. **Clima organizacional da UEMA**: Uma Contribuição para o Programa ‘Uma Universidade para o Maranhão’. 2001. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2001.

NEVES, A. **Serviço público**: para uma cultura de gestão na administração pública. Pergaminho/Bertrand. 2001.

NOORDIN, F.; ABDULLAH, Z.; DAUD, N.; MOHAMED, N.; ABDULLAH, A.; RAHIM, K. A. H.; KAMARUDDIN, K. M. Organizational climate: a case of academics and administrative staff. **International Journal of Science Commerce and Humanities**, v. 1, n. 8, p. 43-51, 2013.

NUNES, F. M. G. **Fatores relevantes para avaliação de clima organizacional em uma instituição pública de pesquisas**. 2011. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté – SP, 2011.

OLIVEIRA, A. M. **A influência do clima organizacional na motivação dos servidores da Fundação Alfredo da Matta**. 2008. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro - RJ, 2008.

ORTIGARA, C. Institutos Federais: uma nova concepção de educação ou reorganização administrativa? In Colóquio Nacional - A produção do conhecimento em Educação Profissional, II, 2013, Natal. **Anais...Natal**: IFRN, 2013.

OTRANTO, C. R. Criação e implantação dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia–IFETs. **Revista Retta**, v. 1, n. 1, p. 89-110, 2010.

PACHECO, E. **Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. 1. ed. Natal: Editora do IFRN, 2010.

PACHECO, E. **Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. São Paulo: Moderna, 2011.

PARO, V. H. **Gestão democrática na escola pública**. 1. ed. São Paulo: Ática, 2003.

PEREIRA, A. S.; SHITSUKA, D. M.; PARREIRA, F. J.; SHITSUKA, R. **Metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Santa Maria: UAB/NTE/UFSM, 2018

PEREIRA, M. I. B. **Processos de gestão em transformação: os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia como “arena-política”**. 2015. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Pernambuco, Recife – PE, 2015.

PERRY, J. L.; RAINEY, H. G. The public-private distinction in organization theory: a critique and research strategy. **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 2, p. 182-201, 1988.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, p. 96 – 104, 2002.

PUENTE-PALACIOS, K; FREITAS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações e Sociedade**. v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307 f. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

SANCHES, J. P. S., CASTRO, A. L. Relação entre percepção do clima organizacional e o comportamento organizacional positivo: estudo no setor de obras da prefeitura de Tamboara-PR. **Reunir Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, p. 19-38, 2015.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. 1. ed. Lorena: Stiliano, 2000.

SBORGIA, R. C. **Responsabilidade Acadêmica do Gestor Educacional**. São Paulo: Madras, 2012.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 2004.

SCHNEIDER, B. SNYDER, R. A. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 3, p. 318-328, 1975.

SILVA, J. A. **Pesquisa de clima organizacional: proposta de modelo de diagnóstico para uma universidade federal**. 2017. 117 f. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador - BA, 2017.

SOUZA, E.L.P. **Clima e Cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: Empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. *In*: BOOG, G; BOOG, M. (Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

TEIXEIRA, M. M. N. P. **O Professor e a Escola**. Perspectivas Organizacionais. 1. Ed. Lisboa: Editora McGraw Hill, 1995.

TYBEL, A. J. **Clima organizacional no serviço público: um estudo com servidores da Ufes, Campus de São Mateus**. 2018. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, São Mateus – ES, 2018.

VEIGA, I. P. **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível**. 24. ed. Campinas: Papirus, 2008.

VERDUM, P. L. **Formação inicial de professores para educação básica, no contexto dos IFs: propondo indicadores de qualidade, a partir de um estudo de caso no IFRS**. 2015. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, M. S. O. C. **Clima organizacional na UFRN/Campus de Currais Novos**. 2015. 131 f. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal - RN, 2015.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. [2006]. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

ZARDO, C. S. **Clima organizacional: Percepção dos Tæ's do Departamento de Gestão de Pessoas de uma Ifes**. 2018. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômica, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória - ES, 2018.

## ANEXOS

## ANEXO A - ESCALA DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ECO

## Escala de Clima Organizacional – ECO

**Caro Servidor,**

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das diversas instituições e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a organização onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua instituição **COMO UM TODO. Ressaltamos que serão divulgados apenas os resultados consolidados, sem nenhuma identificação pessoal.**

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
01.	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.			
02.	Os conflitos que acontecem no trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.			
03.	O servidor recebe orientação do chefe imediato para executar suas tarefas.			
04.	As tarefas mais complexas para serem realizadas são orientadas até o fim pela chefia.			
05.	Aqui, o gestor ajuda os servidores com problemas.			
06.	O gestor elogia quando o servidor faz um bom trabalho.			
07.	As mudanças são acompanhadas pelos gestores, chefes e coordenadores.			
08.	As mudanças neste <i>Campus</i> são informadas aos servidores.			
09.	Neste <i>Campus</i> as dúvidas são esclarecidas.			
10.	Neste <i>Campus</i> existe planejamentos das tarefas.			
11.	O servidor pode contar com o apoio do gestor.			
12.	As mudanças neste <i>Campus</i> são planejadas.			
13.	As inovações feitas pelo servidor, no seu trabalho, são aceitas pelo gestor/chefia.			
14.	Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos servidores.			

15.	O gestor valoriza a opinião dos servidores.	
16.	No <i>Campus</i> , os servidores têm participação nas mudanças.	
17.	O gestor tem respeito pelo servidor.	
18.	O gestor colabora com a produtividade dos servidores.	
19.	Neste <i>Campus</i> , o gestor ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20.	O gestor aceita novas formas de o servidor realizar as suas tarefas.	
21.	O diálogo é utilizado para resolver os problemas do <i>Campus</i> .	
22.	O servidor realiza suas tarefas com satisfação.	
23.	Aqui, o gestor valoriza o servidor.	
24.	Quando os servidores desempenham bem o seu trabalho, são valorizados.	
25.	O que o servidor ganha depende do cargo que exerce.	
26.	No <i>Campus</i> , o servidor sabe por que está sendo valorizado.	
27.	O <i>Campus</i> se preocupa com a saúde de seus servidores.	
28.	Este <i>Campus</i> valoriza o esforço dos servidores.	
29.	As valorizações que os servidores recebem estão dentro das suas expectativas.	
30.	O trabalho bem feito é valorizado.	
31.	A avaliação do servidor depende da qualidade de suas tarefas.	
32.	A produtividade do servidor tem influência na sua avaliação.	
33.	A qualidade do trabalho tem influência na avaliação do servidor.	
34.	Para avaliar o servidor, este <i>Campus</i> considera a qualidade do que ele produz.	
35.	Os servidores do <i>Campus</i> têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36.	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do servidor.	
37.	Neste <i>Campus</i> , o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38.	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39.	O ambiente de trabalho é agradável.	
40.	No <i>Campus</i> , o local de trabalho é arejado.	
41.	Neste <i>Campus</i> existem equipamentos que previnem os perigos no trabalho.	
42.	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43.	Este <i>Campus</i> demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	



44.	O setor de trabalho é limpo.	
45.	Os equipamentos de trabalhos são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.	
46.	Neste <i>Campus</i> , a postura física do servidor é adequada para evitar danos à saúde.	
47.	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48.	Aqui, existe controle exagerado sobre os servidores.	
49.	Neste <i>Campus</i> , tudo é controlado.	
50.	Este <i>Campus</i> exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51.	A frequência do servidor é controlada com rigor pela organização.	
52.	Aqui, o gestor usa as regras da organização para punir os funcionários.	
53.	Os horários dos servidores são cobrados com rigor.	
54.	Aqui, o gestor pressiona o tempo todo.	
55.	Neste <i>Campus</i> , nada é feito sem autorização do gestor.	
56.	Neste <i>Campus</i> existe uma fiscalização permanente do gestor.	
57.	As relações entre os servidores deste <i>Campus</i> são de amizade.	
58.	O servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59.	Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades.	
60.	Neste <i>Campus</i> existe cooperação entre colegas.	
61.	Neste <i>Campus</i> , os servidores recebem bem um novo colega.	
62.	Existe integração entre os servidores neste <i>Campus</i> .	
63.	Os servidores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

Fonte: Adaptação de MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Cima Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

## ANEXO B - CARTA DE ANUÊNCIA



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA  
TRIÂNGULO MINEIRO - REITORIA

### CARTA DE ANUÊNCIA

Declaro para os devidos fins, que AUTORIZO a pesquisadora Cristina Bárbara Martins Teixeira, aluna do curso de Mestrado Profissional em Educação Tecnológica do IFTM *Campus* Uberaba, sob orientação do Professor Doutor Geraldo Gonçalves de Lima a desenvolver o seu projeto de pesquisa intitulado: “Clima Organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – *Campus* Uberaba”, cuja linha de pesquisa refere-se a “Gestão das Organizações e Políticas Públicas para a Educação Tecnológica e Profissional”. O objetivo dessa pesquisa é Diagnosticar o Clima Organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) – *Campus* Uberaba, com vistas à elaboração de um relatório técnico que possa servir de ferramenta gerencial para as decisões sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, voltadas para a organização pesquisada, entre os meses de julho de 2019 a julho de 2020. A autorização está condicionada ao cumprimento da pesquisadora em utilizar os dados e materiais coletados, exclusivamente para os fins da pesquisa.

---



Roberto Gil Rodrigues Almeida

Reitor do IFTM

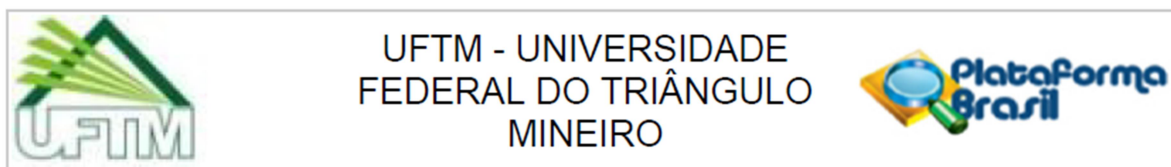
## ANEXO C - FOLHA DE ROSTO PLATAFORMA BRASIL / COMITÊ DE ÉTICA



MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP  
FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa: CLIMA ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO-CAMPUS UBERABA			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 241			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 7. Ciências Humanas			
<b>PESQUISADOR RESPONSÁVEL</b>			
5. Nome: CRISTINA BARBARA MARTINS TEIXEIRA			
6. CPF: 602.662.426-16		7. Endereço (Rua, n.º): JOGE CAETANO DE REZENDE OLINDA UBERABA MINAS GERAIS 38065510	
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: 3498577819	10. Outro Telefone:	11. E-mail: cristina.br.mfp@gmail.com
<p>Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 468/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa ficha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.</p>			
Data: 04 / 10 / 2019		 Assinatura	
<b>INSTITUIÇÃO PROPONENTE</b>			
12. Nome: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO		13. CNPJ: 10.095.891/0003-63	14. Unidade/Orgão:
15. Telefone: (34) 3019-0000		16. Outro Telefone:	
<p>Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 468/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.</p>			
Responsável: José Antonio Bessa		CPF: 323.331.106-00	
Cargo/Função: Professor   Reitor Substituto			
Data: 21 / 10 / 2019		 Assinatura	
<b>PATROCINADOR PRINCIPAL</b>			
Não se aplica.			

José Antonio Bessa  
Reitor Substituto IFTM  
Portaria nº 1.551 / 2019

**ANEXO D - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA UFTM**

UFTM - UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO TRIÂNGULO  
MINEIRO

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** CLIMA ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO-CAMPUS UBERABA

**Pesquisador:** CRISTINA BARBARA MARTINS TEIXEIRA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 23932719.2.0000.5154

**Instituição Proponente:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - CONVITE PARA A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Prezado servidor,

Quero convidá-lo para participar da pesquisa intitulada: **Clima organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Uberaba**, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Educação Tecnológica, do IFTM - *Campus* Uberaba, sob a orientação do Prof. Dr. Geraldo Gonçalves de Lima.

O clima organizacional pode ser compreendido como a percepção do trabalhador acerca do seu ambiente profissional, o que afetará o seu comportamento individual, interpessoal e com a corporação em que atua. A percepção do trabalhador a respeito do clima instituído e outras condições objetivas impactará sua saúde, seu bem estar, a qualidade do seu trabalho e outros aspectos da sua vida pessoal.

O objetivo deste estudo é diagnosticar o clima organizacional desta instituição. Para isto, preciso de sua colaboração. Os resultados deste estudo serão divulgados por meio de relatórios científicos de resultados grupais e sua participação será totalmente anônima. Para participar da pesquisa basta clicar no link que lhe dará acesso aos questionários. Os resultados desta pesquisa revelarão como os servidores percebem o ambiente institucional, favorecendo medidas preventivas ou corretivas ao clima instituído. O participante poderá desistir da pesquisa a qualquer momento, bastando fechar a página do questionário na INTERNET antes de clicar no botão enviar.

Obrigada pela atenção, Cristina Bárbara Martins Teixeira / orientador: Prof. Dr. Geraldo Gonçalves de Lima.

## APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### ESCLARECIMENTO

Convidamos você a participar da pesquisa: Clima organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – *Campus* Uberaba. O objetivo desta pesquisa é diagnosticar o clima organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) – *Campus* Uberaba.

Sua participação é importante, pois o clima organizacional pode ser compreendido como a percepção do trabalhador acerca do seu ambiente profissional, o que afetará o seu comportamento individual, interpessoal e com a corporação em que atua. A percepção do trabalhador a respeito do clima instituído e outras condições objetivas impactará sua saúde, seu bem-estar, a qualidade do seu trabalho e outros aspectos da sua vida pessoal. Caso você aceite participar desta pesquisa será necessário que você responda um questionário sociodemográfico e a Escala do Clima Organizacional – ECO de forma *online*; com tempo estimado de quinze minutos, no período de 29 de abril de 2020 a 13 de maio de 2020.

Como os procedimentos de avaliação adotados no presente estudo compõem aplicações de instrumentos, a previsão de riscos para os participantes do estudo referem-se à: perda de confidencialidade, ou seja, na possibilidade das informações coletadas no decorrer da pesquisa, serem acessadas por terceiros não pertencentes ao estudo; o tempo despendido para as respostas; o possível desconforto que você possa vir a sentir no momento em que estiver respondendo as questões. Para minimizar os riscos serão tomadas as seguintes providências: sua participação será totalmente anônima e o banco de dados será salvo em lugar seguro protegido por senha.

Os resultados serão sob forma de relatório científico para a instituição pesquisada para que ela divulgue convenientemente à sua comunidade; todavia, os resultados serão gerais e não individualizados. Além disso, os resultados poderão ser publicados sob forma de artigo científico. Você não terá benefícios diretos em função de sua participação, mas dentre os benefícios indiretos da pesquisa está a ampliação do conhecimento sobre os fenômenos investigados que poderão beneficiar os trabalhadores de maneira geral.

Você poderá obter quaisquer informações relacionadas a sua participação nesta pesquisa, a qualquer momento que desejar, por meio dos pesquisadores do estudo. Sua participação é voluntária, e em decorrência dela você não receberá qualquer valor em dinheiro. Você não terá nenhum gasto por participar nesse estudo, pois qualquer gasto que você tenha por causa dessa pesquisa lhe será ressarcido. Você poderá não participar do estudo, ou se retirar a qualquer momento, sem que haja qualquer constrangimento junto aos pesquisadores, ou prejuízo. Bastando você dizer ao pesquisador que lhe entregou este documento. Você não será identificado neste estudo, pois a sua identidade será de conhecimento apenas dos pesquisadores da pesquisa, sendo garantido o seu sigilo e privacidade. Você tem direito a requerer indenização diante de eventuais danos que você sofra em decorrência dessa pesquisa.

Contato dos pesquisadores:

**Pesquisador(es):**

Nome: Cristina Bárbara Martins Teixeira

E-mail: cristina.bm.fp@gmail.com

Telefone: (34) 9 8857-7819

Endereço: Rua João Batista Ribeiro, 4000 – Distrito Industrial I, Uberaba – MG

**CONSENTIMENTO LIVRE, APÓS ESCLARECIMENTO**

TÍTULO DA PESQUISA: CLIMA ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO – *CAMPUS* UBERABA.

Eu, \_\_\_\_\_, li e/ou ouvi o esclarecimento acima e compreendi para que serve o estudo e a quais procedimentos serei submetido. A explicação que recebi esclarece os riscos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento, sem justificar minha decisão e que isso não afetará a relação que estou recebendo. Sei que meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro para participar do estudo.

Concordo em participar do estudo, Clima organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – *Campus* Uberaba, e receberei uma via assinada deste documento.

Uberaba, ...../ ...../.....

---

Assinatura do participante

---

Assinatura do pesquisador responsável

---

Assinatura do pesquisador assistente

Telefone de contato dos pesquisadores:

Cristina Bárbara Martins Teixeira (34) 9 8857-7819



## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO SÓCIO DEMOGRÁFICO

Os dados abaixo serão utilizados para delimitar características gerais dos participantes da pesquisa e NÃO possibilitarão a sua identificação.

1. Sexo:

<sup>1</sup>( ) Masculino <sup>2</sup>( ) Feminino

2. Faixa Etária.

<sup>1</sup>( ) 18 a 25 anos <sup>2</sup>( ) 26 a 35 anos <sup>3</sup>( ) 36 a 45 anos <sup>4</sup>( ) Acima de 45 anos

3. Estado civil:

<sup>1</sup>( ) Solteiro <sup>2</sup>( ) Casado <sup>3</sup>( ) Divorciado <sup>4</sup>( ) Viúvo <sup>5</sup>( ) Outros

4. Número de filhos:

<sup>1</sup>( ) Um <sup>2</sup>( ) Dois <sup>3</sup>( ) Três <sup>4</sup>( ) Quatro ou mais

5. Tipo de carreira:

<sup>1</sup>( ) Docente sem dedicação exclusiva <sup>2</sup>( ) Docente com dedicação exclusiva <sup>3</sup>( ) Técnico administrativo

6. Tempo de trabalho na instituição:

<sup>1</sup>( ) Menos de 5 anos <sup>2</sup>( ) De 5 a 10 anos <sup>3</sup>( ) Mais de 10 anos

7. Carga horária semanal de trabalho na instituição:

<sup>1</sup>( ) 20 horas <sup>2</sup>( ) 30 horas <sup>3</sup>( ) 40 horas

8. Ocupa cargo de chefia?

<sup>1</sup>( ) Sim <sup>2</sup>( ) Não

9. Possui outro emprego:

<sup>1</sup>( ) Sim <sup>2</sup>( ) Não.

10. Turno das atividades laborais:

<sup>1</sup>( ) Diurno <sup>2</sup>( ) Noturno

11. Escolaridade:

<sup>1</sup>( ) Ensino Fundamental Completo <sup>2</sup>( ) Ensino Médio Completo <sup>3</sup>( ) Superior Incompleto

<sup>4</sup>( ) Superior Completo <sup>5</sup>( ) Especialização Incompleta <sup>6</sup>( ) Especialização Completa <sup>7</sup>( )

Mestrado Incompleto <sup>8</sup>( ) Mestrado Completo <sup>9</sup>( ) Doutorado Incompleto <sup>10</sup>( ) Doutorado

Completo <sup>11</sup>( ) Pós Doutorado Incompleto <sup>12</sup>( ) Pós Doutorado Completo

Fonte: Elaborado pela autora.

**APÊNDICE D - LEVANTAMENTOS DE TESES E DISSERTAÇÕES DA BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E DISSERTAÇÕES (BDTD)**

Título: Clima organizacional: análise das dimensões que influenciam a produtividade e o bem estar dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, <i>Campus</i> Presidente Figueiredo	
Instituição	Universidade Federal do Amazonas
Ano	2013
Autor	Adriana Larissa Jezini Barbosa Freire
Orientador	Profª Drª Maria da Glória Vitório Guimarães
Objetivo	Analisar as dimensões do clima organizacional, que influenciam a produtividade e o bem estar dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, <i>Campus</i> Presidente Figueiredo.
Resultados	Os servidores avaliaram quais indicadores influenciam positivamente ou negativamente o ambiente de trabalho, podendo acarretar alta produtividade ou erros e retrabalhos, por fim pôde-se indicar estratégias de melhoraria ou aperfeiçoamento para o bem estar e a qualidade de vida dos colaboradores.
Título: Modelo Alternativo para Diagnóstico do clima organizacional em Instituições de Ensino	
Instituição	Universidade Federal Do Amazonas
Ano	2015
Autor	Antônio Da Conceição Montes
Orientador	Prof. Dr. Waltair Vieira Machado
Objetivo	Verificar e discutir um modelo de questionário adequado para avaliação do clima organizacional em instituições de Ensino Superior.
Resultados	O instrumento apresentado baseia-se nas características do contexto de trabalho para o qual foi criado e responde à falta de instrumentos que permitam avaliar de forma simples o clima específico de instituições de ensino. Em resumo, o clima foi estabelecido como uma construção de considerável interesse dentro do campo da pesquisa de

	comportamento organizacional, predominantemente como resultado de sua influência demonstrável sobre a eficácia organizacional.
Título: Clima organizacional e Burnout: um estudo com servidores públicos federais	
Instituição	Universidade Metodista de São Paulo
Ano	2016
Autor	Lucyene Pereira Pinto Infante
Orientador	Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Maria do Carmo Fernandes Martins
Objetivo	Identificar e descrever possíveis relações entre o clima organizacional e o Burnout em servidores públicos de uma instituição federal de ensino. Objetivou-se ainda descrever o clima organizacional predominante.
Resultados	Os resultados revelaram que cerca de um quarto dos participantes raramente experimentaram Burnout, no entanto outra quarta parte deles frequentemente experimentaram altos níveis de Burnout, resultado bastante expressivo. Os servidores perceberam clima organizacional mediano, destacando-se a boa coesão entre os colegas de trabalho e a percepção de baixa recompensa. Merece destaque a grande dispersão entre as percepções de clima, o que permite inferir haver subclimas não identificados nesta investigação, possivelmente ocasionados por uma força de clima fraca e pela participação dos servidores de unidades de ensino geograficamente distintas, geridas por gestores locais com relativa autonomia. Os resultados dos cálculos de correlação revelaram que, quanto menos os participantes percebem apoio da chefia e da organização, coesão entre colegas, e mais controle/pressão, mais exaustos se sentem, mais desumanizam as pessoas com quem tratam e mais se decepcionam no trabalho e vice-versa. Conforto físico menor está associado a maior desumanização e a maior decepção no trabalho e vice-versa; e que controle/pressão, relaciona-se positiva e fracamente com desumanização e vice-versa. Os resultados também revelaram que os servidores com Burnout, perceberam pior clima organizacional que os seus pares sem Burnout, confirmando a segunda hipótese. Esses servidores também se mostraram neutros quanto à percepção de apoio da chefia e conforto físico; não percebem controle pressão, nem

	recompensa; todavia percebem coesão entre os colegas. Esses resultados sugerem que os participantes têm se apoiado nessas relações para suportar a indiferença e ausência de estímulos experimentados no trabalho.
Título: Clima organizacional: Percepção dos Tais do Departamento de Gestão de Pessoas de uma Ifes	
Instituição	Universidade Federal Do Espírito Santo
Ano	2018
Autor	Cinthia Soares Zardo
Orientador	Prof. Dr. Marison Luíz Soares
Objetivo	Mostrar os aspectos relacionados ao clima organizacional na percepção dos servidores públicos do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).
Resultados	A maioria dos funcionários apontou como aspecto negativo, em direção à melhora da estrutura física do setor, demonstrando por sua vez que, aspectos relacionados a apoio do gestor, reconhecimento e coesão ente os colegas estão entre os indicadores de maior satisfação dos entrevistados.
Título: Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o clima organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal	
Instituição	Universidade Federal de Goiás
Ano	2016
Autor	Edjane Borges Frazão
Orientador	Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Renata Alessandra Evangelista
Objetivo	Analisar a satisfação no trabalho dos servidores públicos administrativos e docentes do Instituto Federal Goiano - Campus Urutaí e sua relação com o clima organizacional.
Resultados	A idade média dos participantes está entre 39 anos. Verificou-se que o estado civil solteiro, apresentou satisfação global diminuída ( $p=0,004$ ). Constatou-se ainda que mulheres apresentaram 3,77 vezes mais chances de insatisfação em relação as promoções quando comparado aos homens. Técnicos administrativos apresentaram escores mais baixos de satisfação intrínseca quando comparado aos docentes

	( $p=0,030$ ) e 3,08 vezes mais chances de insatisfação com relação aos salários e promoções. Indivíduos sem cargo administrativo apresentaram maiores chances de insatisfação global ( $p<0,01$ ), com relação à chefia ( $p<0,05$ ) e com relação às promoções ( $p<0,01$ ). Todavia, a indiferença e a insatisfação apresentada em alguns fatores demonstram que há necessidade de mais estudos para identificar os aspectos que interferem na satisfação e na motivação dos servidores, ampliando a discussão acerca das condições de trabalho, de ensino e de vida no ambiente universitário.
Título: Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras	
Instituição	Universidade Federal de Santa Catarina
Ano	2002
Autor	Gerson Rizzatti
Orientador	Prof. Dr. Nelson Colossi
Objetivo	Estabelecer e validar um conjunto de componentes e seus respectivos indicadores com a finalidade de compor as categorias de análise do clima organizacional, no âmbito das universidades federais da região sul do Brasil.
Resultados	As conclusões do estudo resultaram na validação das categorias apresentadas e de seus componentes e indicadores para a análise do clima organizacional em Universidades Federais da região sul do Brasil. O resultado desta pesquisa servirá como fonte de informações aos dirigentes universitários, para o desenvolvimento de estudos que visem à melhoria dos diversos processos que compõem as instituições universitárias estudadas. As categorias com seus componentes e respectivos indicadores identificados e analisados para o estudo do clima organizacional em universidades podem constituir um acervo de informações estratégicas para as Universidades Federais da região sul do Brasil.
7. Título: Clima organizacional na Universidade Federal do Rio Grande do Norte/Campus Currais Novos	
Instituição	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Ano	2015
Autor	Maria da Solidade Oliveira Cesário Vieira
Orientador	Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Cynara Carvalho de Abreu
Objetivo	Diagnosticar o clima organizacional do Campus de Currais Novos, com vistas à elaboração de um relatório técnico que possa servir de ferramenta gerencial para as decisões sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, voltadas para a educação pesquisada.
Resultados	Os resultados encontrados indicaram um clima mediano e tendente a negativo com média geral de 2,91, sendo que o fator que apresentou maior negatividade foi o conforto físico com média 2,66, apontando uma percepção negativa quanto ao desenvolvimento de recursos humanos e o cuidado com as pessoas proporcionado pela organização aos seus servidores. O fator identificado como predominante do clima vivenciado pelos respondentes no Campus de Currais Novos, foi o fator coesão entre colegas com média 3,61, revelando senso de coesão entre os servidores que poderá influenciar positivamente nos processos coletivos de trabalho. Por fim, os resultados alcançados na pesquisa permitiram diagnosticar que o clima organizacional no Campus de Currais Novos, na percepção dos servidores de todas as categorias profissionais e tempo de serviço, apresenta-se mediano com tendência a negativo indicando que nenhum dos fatores representam relevância ou muita importância para a instituição pesquisada.
Título: Clima organizacional da UEMA: Uma Contribuição para o Programa ‘Uma Universidade para o Maranhão’	
Instituição	Universidade Federal de Santa Catarina
Ano	2001
Autor	José Bello Salgado Neto
Orientador	Pro. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Angelise Valladares Monteiro
Objetivo	Analisar o clima organizacional da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, segundo as dimensões e subfatores do modelo construído para esta finalidade.
Resultados	Os resultados finais indicaram que o clima organizacional da UEMA é

	<p>ligeiramente positivo, o que também se reflete nas unidades setoriais da Instituição, com exceção do Centro de Estudos Superiores de Caxias - CESC que apresentou baixos índices nos aspectos da motivação e da organização. No geral, a dimensão motivacional apresentou valor abaixo da média, como consequência da baixa remuneração e dos incipientes benefícios. Os aspectos organizacionais, embora levemente positivos, apresentaram indicadores negativos decorrentes das falhas de comunicação, serviços de manutenção, vigilância e segurança. A imagem da UEMA na visão dos seus servidores é medianamente positiva, destacando-se um elevado sentimento de identidade do servidor com a Instituição. Por outro lado, o mesmo expressou seu descontentamento, em relação ao conhecimento dos objetivos institucionais e do processo político-universitário. Quanto aos aspectos psicossociais, as pesquisas revelaram um clima favorável nas relações entre alunos, funcionários e docentes. O comportamento das chefias apresentou o maior dos índices na percepção do clima na UEMA, significando que os servidores vêm positivamente suas lideranças. Em função dos resultados foram propostas 27 ações alternativas para a melhoria do clima organizacional, além da implantação de um Programa de Qualidade. Também foram sugeridas novas pesquisas em 09 temas específicos e a discussão do processo de gestão estratégica da UEMA.</p>
<p>Título: Clima organizacional no serviço público: um estudo com servidores da UFES, <i>Campus</i> de São Mateus</p>	
Instituição	Universidade Federal do Espírito Santo
Ano	2008
Autor	Aidran de Jesus Tybel
Orientador	Prof. Dr. Osmar Vicente Chévez Pozo
Objetivo	<p>Analisar o clima organizacional da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), <i>Campus</i> São Mateus, a fim de diagnosticar o clima existente e identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho, a partir da percepção dos servidores inseridos nessa instituição, de modo que tal análise possa servir de ferramenta</p>



	gerencial para as decisões sobre a prática de gestão de pessoas no <i>Campus</i> .
Resultados	Os resultados encontrados indicaram um clima mediano, com pontos a melhorar em todas as categorias avaliadas, sendo que a categoria Organização e Ambiente de Trabalho foi a única diagnosticada com uma percepção negativa do clima. Por fim, os resultados alcançados nas questões abertas indicaram a necessidade de maior integração entre os servidores e melhor gestão de conflitos. Ao final, apresentou-se como produto dessa dissertação o projeto intitulado: Programa de Socialização Organizacional, de modo a possibilitar ações e ajustes no modelo de gestão de pessoas no <i>Campus</i> de São Mateus.
Título: Fatores relevantes para avaliação de clima organizacional em uma instituição pública de pesquisas	
Instituição	Universidade de Taubaté
Ano	2011
Autor	Fernanda Maria Guadalupe Nunes
Orientador	Prof. Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues
Objetivo	Identificar fatores para avaliação do clima organizacional de um Instituto Público de Pesquisas com sede situada no Vale do Paraíba paulista.
Resultados	Os resultados demonstraram que 10 agrupamentos das Questões/Indicadores foram adequados para o estudo. Após a análise dos agrupamentos foram identificados os seguintes Fatores como relevantes para o clima estudado: Identidade e Segurança, Autonomia, Realização e Satisfação com o Trabalho, Desenvolvimento Profissional, Comprometimento e Trabalho em Equipe, Liderança, Salário, Interação, Satisfação com a Instituição e Estrutura Organizacional. O fator melhor avaliado pelos respondentes da pesquisa na Situação Real e também mais valorizado na Situação Ideal foi <i>Identidade e Segurança</i> . O fator considerado mal avaliado na Situação Real foi <i>Satisfação com a Instituição</i> e o fator menos valorizado na Situação Ideal foi <i>Estrutura Organizacional</i> . Os servidores destacaram <i>Estabilidade</i> com 63,1%, como o fator que mais

	gera satisfação, que associado à valorização do Fator <i>Identidade e Segurança</i> . Entre os fatores considerados geradores de Insatisfação no ambiente de trabalho do Instituto destacaram-se <i>Falta de valorização dos servidores</i> (49%) e <i>Falta de Reconhecimento</i> (34,2%).
Título: Processos de comunicação interna e seus impactos no clima organizacional: um estudo de caso	
Instituição	Universidade Federal De Santa Catarina
Ano	2002
Autor	Angela Maria de Camargo Moreira
Orientador	Prof. Dr. Sérgio Scotti
Objetivo	Avaliar os impactos dos processos de comunicação interna no clima organizacional do Centro Universitário Newton Paiva, instituição em fase de significativas mudanças internas propiciadas pelo macro-ambiente educacional brasileiro.
Resultados	A análise de dados identificou a percepção que as lideranças têm da organização no que concerne à missão, valores, objetivos e metas institucionais, além de verificar os efeitos dos atos comunicativos no nível de satisfação interna, a partir de critérios como envolvimento e participação nos processos decisórios, acesso ao fluxo de informações, distribuição, compartilhamento e feedback das informações e abertura ao diálogo. Evidenciou-se a força do discurso, sobretudo dos dirigentes, na constituição do universo simbólico e da consciência coletiva: O estudo permitiu identificar aspectos positivos e negativos, que podem vir a interferir na melhoria do ambiente de trabalho.
Título: Pesquisa de clima organizacional: proposta de modelo de diagnóstico para uma Universidade Federal	
Instituição	Universidade Federal da Bahia
Ano	2017
Autor	Josélia Andrade da Silva
Orientador	Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Denise Ribeiro de Almeida
Objetivo	Propor um modelo de diagnóstico que possibilite a análise do clima organizacional em uma IFES considerando as especificidades desta

	instituição.
Resultados	Os resultados evidenciaram que a fase de implantação em que a Universidade se encontra faz com que a instituição ainda não tenha um planejamento estratégico em algumas áreas da gestão, de modo que algumas normatizações e os procedimentos são estabelecidos à medida em que as demandas emergem do contexto prático. O desenvolvimento de pessoas, a especificidade das atividades desempenhadas por docentes e TAE, as dificuldades na comunicação e percepção sobre as lideranças são as principais questões que precisam ser consideradas ao se estruturar um modelo de pesquisa de clima organizacional para esta Universidade.
Título: Clima organizacional de uma Universidade de Santa Catarina: a satisfação pelo convívio interpessoal e pela avaliação externa e a insatisfação pelo não reconhecimento profissional	
Instituição	Universidade Federal de Santa Catarina
Ano	2000
Autor	Adriano Antonio Bauer
Orientador	Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Zuleica Maria Patrício
Objetivo	Conhecer as percepções dos funcionários técnico-administrativos e docentes daquela Universidade, sobre o clima organizacional de sua Instituição de Ensino Superior.
Resultados	O clima organizacional perpassa pela insatisfação, pela inexistência de reconhecimento por parte das chefias em relação aos colaboradores e pela existência de satisfação pelo convívio interpessoal entre os integrantes e também pela avaliação externa da comunidade em relação a IES. A insatisfação entre os colaboradores encontra-se essencialmente na falta de condições adequadas de trabalho, devido a grande expansão da Instituição sem o devido planejamento, pelo fato dos superiores hierárquicos não reconhecerem o bom trabalho executado pelos colaboradores e pela existência de favorecimentos para alguns em detrimento de outros e, finalmente, pela precariedade da política de recursos humanos que a IES oferece a seus funcionários.

	<p>Da mesma forma, a satisfação ocorre efetivamente pelo ambiente interpessoal, onde existe um relacionamento de amizade e conagraçamento entre os seus integrantes e, por fim, a avaliação externa favorável da comunidade gera motivação entre os seus integrantes, para cada vez mais prestar serviços de qualidade.</p>
--	---

Fonte: Elaborado pela autora.