

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**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**

ADRIANA LARISSA JEZINI BARBOSA FREIRE

**MANAUS
2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

ADRIANA LARISSA JEZINI BARBOSA FREIRE

**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**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão de Operações e Serviços.

Orientadora: Prof^a Dr^a Maria da Glória Vitório Guimarães

**MANAUS
2013**

Ficha Catalográfica
(Catalogação realizada pela Biblioteca Central da UFAM)

Freire, Adriana Larissa Jezini Barbosa

F866c 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 / Adriana Larissa Jezini Barbosa Freire - Manaus: UFAM, 2013.

120 f.; il. color.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal do Amazonas, 2013.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria da Glória Vitório Guimarães

1. Motivação 2. Ambiente organizacional 3. Qualidade de de vida
I. Guimarães, Maria da Glória Vitório (Orient.) II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

CDU 331.101.3(811.3)(043.3)

RESUMO

Nas últimas décadas o interesse pela qualidade de vida no trabalho tem sido um campo de notáveis desenvolvimentos, dando lugar a novos debates em campos que têm como espaço privilegiado de investigação indivíduos de diferentes profissões. O ambiente organizacional influencia a performance e o bem estar dos colaboradores. A promoção de um clima organizacional favorável facilita a produtividade, bem como aumenta as possibilidades do alto desempenho, ademais contribui para a qualidade de vida das pessoas. Esse trabalho tem como objetivo o estudo dos indicadores favoráveis ao bom clima organizacional no ambiente de uma instituição federal, para tanto, instrumentos vêm sendo criados e adaptados a contextos culturais diversos, por conseguinte foi desenvolvido um instrumento de pesquisa, com 58 questões objetivas, que foi aplicado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Campus Presidente Figueiredo. Os dados encontrados foram analisados estatisticamente através do *software* SPSS. Buscou-se analisar as dimensões do clima organizacional que influenciam a produtividade e o bem estar dos servidores da citada unidade, através de uma pesquisa quantitativa, a qual buscou obter a opinião dos servidores (técnicos administrativos e docentes) com relação às dez dimensões estabelecidas. 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 melhoria ou aperfeiçoamento para o bem estar e a qualidade de vida dos colaboradores.

Palavras-chave: clima organizacional; alta performance; qualidade de vida.

ABSTRACT

In recent decades the interest in quality of work life has been a field of remarkable developments, generating new debates in areas that aim to investigate people from different professions. The organizational environment influences the performance and welfare of employees. Promoting an organizational culture facilitates productivity, and increases the possibilities of high performance, furthermore contributes to the quality of life. The objective of this research is to gain knowledge of favorable indicators for the good organizational climate in the environment of a federal education institute, for that, instruments are being developed and adapted to different cultural contexts, therefore will be developed an instrument research with 58 objective questions, to be applied in Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Campus Presidente Figueiredo. The data obtained will be statistically analyzed using SPSS software. The objective was to analyze the dimensions of organizational climate that influence the productivity and welfare of the employees, which it will obtain the views of employees (professors and administratives) with relation to ten dimensions established. The employees will evaluate which indicators positively or negatively affect the work environment, this can result in high productivity or mistakes and rework. Lastly it's expected to indicate strategies that can improve or enhance the welfare and quality of life of the employees.

Keywords: Organizational climate; high performance; quality of life.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Sexo.....	50
Tabela 2	– Área de Atuação.....	50
Tabela 3	– Tempo de Serviço.....	50
Tabela 4	– Grau de Escolaridade.....	51
Tabela 5	– Condições gerais de higiene e limpeza nas instalações da Instituição.....	51
Tabela 6	– Condições de segurança necessárias para desempenho das atividades.....	52
Tabela 7	– Condições gerais de ruído, iluminação e temperatura.....	52
Tabela 8	– Segurança física no local de trabalho.....	52
Tabela 9	– Aplicação de regras e procedimentos de forma igualitária.....	53
Tabela 10	– Conhecimentos técnicos da chefia para desempenho do cargo.....	53
Tabela 11	– Habilidade do chefe em lidar com pessoas.....	54
Tabela 12	– Vejo meu chefe imediato como um bom líder.....	54
Tabela 13	– A liderança desenvolvida é honesta e ética.....	54
Tabela 14	– Existência de respeito profissional entre os colegas e a chefia imediata.....	55
Tabela 15	– O salário que recebo satisfaz minhas necessidades básicas.....	55
Tabela 16	– Meu salário é bom para o trabalho que exerço.....	55
Tabela 17	– Meu salário é adequado ao custo de vida da região.....	56
Tabela 18	– Penso em trocar de emprego em razão do salário recebido atualmente.....	56
Tabela 19	– Não considero apenas o salário, mas principalmente os outros benefícios.....	56
Tabela 20	– A remuneração recebida está compatível com os valores aplicados no mercado.....	57
Tabela 21	– Percebo que meu esforço é reconhecido.....	57
Tabela 22	– A liderança demonstra reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.....	58
Tabela 23	– Observo que os servidores têm oportunidade de ter suas ideias implantadas.....	58
Tabela 24	– As pessoas evitam fazer "politicagem" como forma de obter reconhecimento profissional.....	58
Tabela 25	– Percebo que o meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.....	59
Tabela 26	– Sinto que sou valorizado e que posso fazer a diferença.....	59
Tabela 27	– Os servidores estão dispostos a doar o melhor de si e colaborar com a Instituição.....	60
Tabela 28	– Há cooperação entre os funcionários do meu setor/ área.....	60
Tabela 29	– Percebo que há cooperação entre os funcionários de setores/ áreas diferentes.....	60
Tabela 30	– Os servidores fazem apenas o básico e não gostam de cooperar.....	61
Tabela 31	– Observo que existe um sentimento de "família" ou de união.....	61

Tabela 32 – Pretendo trabalhar por muito tempo na Instituição.....	62
Tabela 33 – Vejo o IFAM como um lugar agradável para trabalhar.....	62
Tabela 34 – Observo que meu chefe fornece oportunidades para o desenvolvimento de um trabalho estimulante e interessante	62
Tabela 35 – Observo que o pessoal do meu setor/ área não está motivado para o trabalho.....	63
Tabela 36 – Existe uma relação harmônica entre os diretores, técnicos administrativos e professores.....	63
Tabela 37 – Percebo que no IFAM sou tratado com respeito, independente de meu cargo...	63
Tabela 38 – O meu atual grau de motivação para o trabalho pode ser considerado muito alto.....	64
Tabela 39 – Indicaria um amigo para trabalhar no IFAM.....	64
Tabela 40 – O serviço que realizo é prazeroso, me sinto realizado.....	64
Tabela 41 – Sinto-me motivado em seguir carreira na Instituição.....	65
Tabela 42 – A instituição incentiva meu desenvolvimento profissional.....	65
Tabela 43 – A Instituição oferece boas oportunidades de crescimento profissional.....	66
Tabela 44 – Existe treinamento para que eu possa desempenhar corretamente minhas funções atuais.....	66
Tabela 45 – A Instituição oferece aos servidores programa de qualificação, buscando o crescimento profissional dos mesmos ou sua atualização.....	66
Tabela 46 – As alternativas de crescimento profissional são amplamente divulgadas e do conhecimento de todos.....	67
Tabela 47 – Conheço os objetivos do meu departamento, a curto e longo prazo.....	67
Tabela 48 – Tenho conhecimento das estratégias estabelecidas para alcançar resultados.....	68
Tabela 49 – Tecnologia e infraestrutura para desempenhar os objetivos traçados pela Instituição.....	68
Tabela 50 – Verifico que no meu setor/área estamos sempre buscando melhorar os processos.....	69
Tabela 51 – Os servidores dispõem dos materiais e equipamentos necessários à execução de seu trabalho.....	69
Tabela 52 – Os resultados obtidos no meu setor/área de trabalho estão de acordo com o planejado.....	69
Tabela 53 – A chefia explica adequadamente aos servidores o motivo das decisões que são tomadas.....	70
Tabela 54 – Estou bem informado sobre o que se passa no Campus.....	70
Tabela 55 – A instituição estimula a comunicação entre os servidores de setores diferentes..	70
Tabela 56 – Meu chefe imediato faz reuniões com frequência e oferece esclarecimentos gerais.....	71
Tabela 57 – Trabalho com um número ideal de servidores em meu setor/ área.....	71
Tabela 58 – Os líderes não sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.....	72

Tabela 59	– Atuação da Gestão de Pessoas no Campus.....	72
Tabela 60	– Percebo que a Gestão de Recursos Humanos do IFAM é muito discurso e pouca ação.....	73
Tabela 61	– Suporte da Gestão de Pessoas aos servidores do Campus.....	73
Tabela 62	– Os programas de QVT encontram-se a largos anos de serem implementados...	74
Tabela 63	– Higiene e Segurança no Trabalho	76
Tabela 64	– Gestão e Gerência.....	77
Tabela 65	– Salários e Recompensas.....	78
Tabela 66	– Valorização e Reconhecimento.....	79
Tabela 67	– Parceria e Cooperação.....	80
Tabela 68	– Ambiente de Trabalho.....	81
Tabela 69	– Carreira e Desenvolvimento.....	83
Tabela 70	– Alcance de Resultados.....	84
Tabela 71	– Comunicação.....	85
Tabela 72	– Gestão de Pessoas.....	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Classificação da pesquisa.....	41
Figura 2 –	Fases do planejamento da pesquisa.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Relação: dimensões selecionadas vs modelos de avaliação	29
Quadro 2	–	Diferenças entre um gestor líder.....	32
Quadro 3	–	Dados gerais da pesquisa – Percentual.....	47
Quadro 4	–	Estratégias de melhoria no Clima Organizacional.....	89

LISTA DE ABREVIATURAS

CT – Concordo Totalmente

DT – Discordo Totalmente

IC – Inclinado a Concordar

ID – Inclinado a Discordar

IFAM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

IFAM/PF – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Campus
Presidente Figueiredo

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo Geral	13
1.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Delimitação do Estudo	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 Considerações sobre Clima Organizacional	16
2.1.1 Conceitos.....	17
2.1.2 Cultura <i>versus</i> Clima Organizacional.....	19
2.2 Modelos de avaliação e análise do Clima Organizacional	20
2.2.1 Modelo de Litwin e Stringer.....	20
2.2.2 Modelo de Kolb, Ruben e McItyre.....	21
2.2.3 Modelo de Sbragia.....	22
2.2.4 Modelo de Campbell e Stanley.....	24
2.2.5 Modelo de Kozlowski e Doherty.....	25
2.2.6 Modelo de Rizzatti.....	25
2.2.7 Modelo de Luz.....	28
3 DIMENSÕES DE ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL	29
3.1 Higiene e Segurança do Trabalho	29
3.2 Gestão e Gerência	31
3.3 Salários e Recompensas	33
3.4 Valorização e Reconhecimento	34
3.5 Parceria e Cooperação	34
3.6 Ambiente de Trabalho	35
3.7 Carreira e Desenvolvimento	36
3.8 Alcance de Resultados	37
3.9 Comunicação	38
3.10 Gestão de Pessoas	39
4 BREVE RELATO DA INSTITUIÇÃO	40

5 METODOLOGIA.....	41
5.1 Participantes.....	44
5.2 Aspectos Éticos.....	44
5.3 Elaboração de Protocolo e Coleta de Dados.....	45
5.4 Organização e Análise dos Dados.....	46
6 RESULTADOS.....	47
7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	75
8 PROPOSTAS DE MELHORIA.....	89
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICE.....	98

1 INTRODUÇÃO

A engenharia de produção envolve pessoas, materiais e processos. Este trabalho irá tratar especificamente das pessoas, ou seja, dos recursos humanos que depositam diariamente seu capital intelectual e emocional nas instituições, possibilitando o andamento dos processos e alcance dos objetivos e metas organizacionais.

A gestão de pessoas, também chamada de administração de recursos humanos, é a gestão que prioriza, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e busca melhorar a qualidade dos talentos que a compõem, o que vem se tornando essencial para a competitividade de uma organização frente ao mercado. (MARRAS, 2009)

Segundo Tachizawa *et al* (2001) uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos e comprometer a sobrevivência da organização. Portanto, fica claro a importância das empresas voltarem-se para as pessoas, pois a alta competitividade e a busca por outras empresas, por pessoal qualificado, se mantem constante nos dias de hoje, sendo as pessoas o maior diferencial competitivo que uma organização pode possuir atualmente. As empresas que colocam seus funcionários em segundo plano podem sentir dificuldades em se desenvolver no mercado ou até mesmo chegar à extinção.

Portanto, criar e manter um clima motivador é saber tratar gente como gente. Somente se consegue resultados duradouros se for possível contar com pessoas motivadas e engajadas, comprometidas com o que tem que ser feito; as pessoas se sentem realizadas quando exercem atividades que lhe apaixonam (BICHUETTI, 2011). Para o autor, gente tem que ser tratada com respeito profissional e cuidado pessoal. O departamento de recursos humanos, nas organizações, deve apoiar e desenvolver sugestões e ações que levem a melhorar o clima organizacional, pois o ambiente é um dos principais fatores de influência na produtividade e bem estar dos colaboradores.

1.1 Objetivo Geral

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, Campus Presidente Figueiredo.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Estabelecer dez dimensões que, possivelmente, influenciam o clima organizacional da Instituição;
- b) Analisar, através das dimensões escolhidas, o ambiente interno de trabalho dos servidores do Instituto;
- c) Identificar o nível de satisfação dos servidores em cada dimensão;
- d) Analisar os dados obtidos com a pesquisa;
- e) Apresentar sugestões de melhoria no clima organizacional.

1.3 Justificativa

Não é de hoje que se ouve falar da falta de investimentos na educação, principalmente a do setor público. Reclama-se da falta infraestrutura, equipamentos e recursos humanos qualificados e bem remunerados, para uma educação de qualidade.

Periodicamente os servidores federais do setor da educação (técnicos administrativos e docentes), em âmbito nacional, fazem greve, paralisando suas atividades por tempo indeterminado, pleiteando melhores condições de trabalho, bem como, uma maior humanização nas relações. Indica-se que a greve trabalhista é um dos indicadores negativos do clima organizacional, revelando aspectos do ambiente de trabalho muitas vezes não discutido e que denotam uma não conformidade para a realização das atividades, conseqüentemente apontam insatisfação com o clima vivenciado no trabalho, podendo ocasionar baixa produtividade.

Deste modo, desejou-se entender as origem e causas das insatisfações; observar como está o ambiente de trabalho; o que leva a maioria dos servidores de uma categoria a cruzarem os braços, paralisando um país inteiro por tanto tempo, e o que os leva a agir desta maneira. Para tanto será feita uma análise das principais dimensões acerca do clima organizacional que podem estar relacionados a estes acontecimentos.

Posteriormente, após a análise quantitativa dos dados, será possível sugerir melhorias no clima organizacional, objetivando a alta produtividade, sem deixar de lado a qualidade de vida e o bem estar dos servidores.

1.5 Delimitação do Estudo

Dentre tantas Instituições Federais de Ensino no Brasil, o estudo se limitará à análise e aplicação da pesquisa no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Amazonas, Campus Presidente Figueiredo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Considerações sobre o Clima Organizacional

Tem sido polêmica a discussão sobre a natureza ou a extensão do impacto que o ambiente exerce sobre as pessoas, mas não há como negar que há algum impacto. “Assumir a existência desse impacto e estudá-lo permite maior entendimento dos meios pelos quais os estímulos agem” é o que alerta Bock *et al* (2008, p.53). Para estes autores, “o homem, diferentemente dos outros animais, compreende o que ocorre na realidade do ambiente, relacionando e conceituando o que está a sua volta” (2008, p.176).

A consciência separa os homens dos outros animais, e é o que lhe dá condições de avaliar o mundo que o cerca. O homem interage com o mundo de diversas formas, através das emoções e sentimentos, e através do inconsciente. As propriedades que fazem do homem um ser particular, aquele que ultrapassa a dimensão animal irracional para um ser racional, são: um suporte biológico específico, o trabalho e os instrumentos, a linguagem, as relações sociais e a subjetividade caracterizada pela consciência e identidade, pelos sentimentos e emoções e pelo inconsciente. Sendo, então, o humano um ser multideterminado.

Bichueti (2011) alerta: para obter motivação da equipe é preciso que o gestor demonstre interesse pelas pessoas. Aos gestores cabe saber lidar com as emoções; reconhecer empenho e dedicação, e não apenas reconhecer desempenho; envolver equipe na formulação dos planos estratégicos da área; manter comunicação aberta e transparente; disponibilizar ambiente propício e ferramentas necessárias ao trabalho; saber lidar com crises, mantendo as equipes coesas e sem desenvolver insegurança; gerenciar conflitos. É importante um clima que ofereça a atmosfera psicológica e valorize a relação entre a empresa e seus funcionários (LUZ, 2009).

O passo inicial para os estudos motivacionais aconteceu no final da década de 1920, com a experiência da fábrica de *Hawthorne*, a qual objetivou estabelecer alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotonia entre os empregados, porém as conclusões apontaram que a “atenção” dada ao trabalhador conseguia influenciar na sua produtividade e nos seus resultados (MARRAS, 2011).

Conforme a teoria de Maslow (1940), a motivação dos indivíduos é oriunda da busca de satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) – as mais simples – até as mais complexas ou psicológicas (auto-realização). Para Maslow a existência desta hierarquização se dá em razão do indivíduo somente buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno. Todas as

pessoas têm necessidades, cada uma com suas especificidades e intensidade. O ser humano está sempre tentando satisfazer uma necessidade, porém deve-se entender que duas pessoas não perseguem, necessariamente, um mesmo objetivo em um dado momento, ou seja, o que é importante para uma pessoa pode ser irrelevante para outra.

Portanto, o estudo do clima organizacional surge da preocupação com questões relacionadas à satisfação no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, ao atendimento das necessidades dos indivíduos. Sua importância está nas relações entre satisfação e produtividade, à satisfação e o absenteísmo e/ou rotatividade de funcionários, e a oferta de empregos estimulantes, gratificantes e que proporcione satisfação (ROBBINS, 2005).

2.1.1 Conceitos

“Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento” (LUZ, 2009, p. 12). A gestão do clima organizacional, na atualidade, passa a ser de extrema relevância, se destacando como um dos aspectos que podem contribuir de maneira incisiva nos resultados da corporação. Há algum tempo atrás as empresas preocupavam-se apenas em produzir, sem se importar com seus clientes externos e internos. Posteriormente, com as leis de amparo ao consumidor as empresas foram obrigadas a disponibilizar canais de atendimento ao cliente externo, visando atender às satisfações ou insatisfações dos clientes em relação aos seus produtos ou serviços. Ao longo dos anos a literatura tem revelado que as instituições se preocupavam muito pouco com a satisfação dos colaboradores, porém com a alta competitividade e a globalização dos mercados estas passaram a buscar estratégias competitivas, onde percebeu-se que além de satisfazer os desejos e necessidades dos clientes externos, teria também que se voltar para seus funcionários, buscando políticas de valorização, já que para atingirem a alta performance precisam de um alto grau de comprometimento de seus colaboradores com as metas da organização.

A relação colaborador-empresa se fortalece, quando as empresas percebem que para atingir seus objetivos elas necessitam das pessoas, e os funcionários entendem que para realizar suas metas pessoais necessitam ajudar a empresa a alcançar os objetivos organizacionais.

Equipes de alto desempenho são uma das principais vantagens competitivas, pois acreditam no que vendem, têm orgulho de pertencer à organização e são motivadas por uma liderança focada em resultados. Saber reconhecer o perfil, expectativas e necessidades pessoais de cada membro da equipe é uma tarefa árdua, mas extremamente recompensadora por sua capacidade de comprometê-los com o sucesso geral da organização (MOTTA, 2010).

A performance de um profissional depende dele saber fazer, poder fazer e querer fazer, ou seja ter os conhecimentos, habilidades ou atitudes; dispor e poder usar os recursos necessários; e de estar satisfeito e motivado (LUZ, 2009).

A gestão de pessoas tem o compromisso de manter as pessoas satisfeitas e motivadas, utilizando-se das políticas necessárias, tais como: recrutar e selecionar pessoas com os conhecimentos e habilidades necessárias para o bom desenvolvimento das tarefas; aplicar as pessoas certas ao cargo certo; desenvolver treinamentos; recompensar adequadamente seus colaboradores, levando em consideração o mercado; fazer acompanhamentos periódicos para verificar se o desenvolvimento do funcionário no cargo ocupado é satisfatório. O departamento de gestão de pessoas em uma empresa deve ser a ligação direta entre as necessidades da empresa e as dos funcionários. No entanto, administrar o clima deve fazer parte da rotina de cada gestor, onde em cada departamento deve estar atento à satisfação e motivação de seus empregados.

Em pleno o século XXI, ainda existem empresas cujos executivos não sabem quem são os reais responsáveis pela gestão de seu capital humano, além de tratá-los como custo e não como ativo. Os responsáveis pela gestão de pessoas numa organização são os gestores, e não a área de recursos humanos. As pessoas são o ativo mais importante nas organizações inovadoras: é a mola propulsora que as move e lhes dá vida. Os aspectos que envolvem a gestão de pessoas devem ser tratados como parte de uma política de valorização desse ativo, na qual gestores de RH são vasos comunicantes, trabalhando em conjunto, cada um desempenhando seu papel de forma adequada. (BICHUETTI, 2011).

A insatisfação do funcionário com o clima organizacional, se manifesta de diversas formas, tais como: *turnover*, absenteísmo, pichação nos banheiros, programas de sugestões mal sucedidos, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdício de material, queixas no serviço médico, despersonalização, entre outros (LUZ,2009). Estes são apenas indicadores do clima, as razões do porque isto vem ocorrendo se dá na avaliação do clima organizacional.

Algumas maneiras, segundo o autor, de avaliar o clima organizacional é: contato direto dos gestores com os seus subordinados, entrevista de desligamento, entrevistas do serviço social com os funcionários, programa de sugestões, sistema de atendimento às queixas e reclamações, reuniões da equipe de relações trabalhistas com os funcionários, linha direta com o presidente, café da manhã com presidente/diretores/gerentes e a pesquisa em si, sendo a mais completa.

Estas pesquisas tentam avaliar a satisfação do funcionário quanto ao trabalho realizado, salário, benefícios, integração entre os departamentos da empresa, supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão, comunicação, treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização

profissional; relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego; processo decisório, condições físicas de trabalho, relação da empresa com os sindicatos e funcionários; participação, pagamento de salários, segurança do trabalho, objetivos organizacionais, orientação da empresa para resultados, disciplina, imagem da empresa, estrutura organizacional, ética e responsabilidade social; qualidade e satisfação.

As empresas nada mais buscam, que alcançar a alta performance, utilizando da melhor forma seus recursos materiais e humanos, para alcançar seus objetivos organizacionais.

A pesquisa de clima organizacional deve ser encarada com uma ferramenta de melhoria contínua, onde se toma conhecimento das variáveis do ambiente de trabalho pela visão do funcionário.

Quando o clima organizacional é favorável, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procura-se inovar, ter iniciativas e agir como forte sentimento de “pertença”. Se for muito ruim, tende-se a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo (LACOMBE, 2012).

2.1.2 Cultura *versus* Clima Organizacional

Não há como propor o estudo do clima organizacional, sem apresentar suas diferenças em relação à cultura organizacional. Estes dois conceitos caminham lado a lado, portanto, segue o conceito e a relação existente entre estes.

Robbins (2005) conceitua cultura organizacional como sendo um sistema de valores compartilhados pelos membros, que diferencia uma organização das demais, sendo um conjunto e características-chave que a organização valoriza.

Luz (2009) ressalta que cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros da organização.

Portanto, entende-se que cultura organizacional é o conjunto de valores, princípios, comportamentos, crenças, e normas vivenciados de forma única por uma organização, o que acaba por diferenciá-la das outras, formando sua identidade

Pode-se então, entender as diferenças entre clima e cultura organizacional. O clima volta-se para a percepção afetiva que o funcionário tem da empresa, já a cultura é como o empregado enxerga as características da organização. No clima organizacional, o funcionário

pode avaliar, dizendo-se satisfeito ou não com o ambiente de trabalho, já na cultura, a avaliação é da presença ou não, de requisitos e características, não cabendo ao funcionário dizer-se satisfeitos ou não com as propriedades.

Luz (2009) ressalta um ponto forte que diferencia clima e cultura: há uma relação de causalidade, onde pode-se afirmar que cultura é causa e clima é consequência. Portanto, é a partir do momento em que o empregado passa a vivenciar o ambiente de trabalho e conhecer sua cultura, que ele irá desenvolver dia-a-dia a sua percepção com relação aquele ambiente, e então, passar a avaliar os critérios que lhes satisfazem ou não. No entanto, esta satisfação ou insatisfação pode ser temporária, pois o clima organizacional é um fenômeno temporal, já a cultura não, é algo que decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

2.2 Modelos de avaliação e análise do Clima Organizacional

Existem diversos modelos e estudos, que buscam explicar e analisar o clima organizacional e as dimensões que o compõe, por conseguinte esta pesquisadora irá discorrer a respeito de alguns destes modelos. Com base nos estudos de Rizzati (2010), Ramos Filho (2008) e Bispo (2006) apresentam-se as principais pesquisas sobre clima organizacional, o que servirá de suporte para a escolha das dimensões a serem analisadas no presente trabalho.

2.2.1 Modelo de Litwin e Stringer

Em 1968, Litwin e Stringer, após pesquisa, publicaram um modelo de análise do clima organizacional, o qual possuía seis fatores, como segue:

- a) **Estrutura:** sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho; com muitas regras, regulamentos, procedimentos;
- b) **Responsabilidade:** sentimento de ser seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões;
- c) **Riscos:** o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho;
- d) **Recompensa:** o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa *versus* ceticismo e punições;
- e) **Calor e apoio:** o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;

- f) **Conflito:** o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferentes aqui e agora.

Bispo (2006) afirma que este foi o primeiro modelo a ser testado em empresas de grande porte, permitindo então, que se fosse feita uma comparação entre os resultados apresentados pelas empresas pesquisadas, o que demonstrou que empresas com políticas de recursos humanos distintos, apresentavam climas organizacionais diferentes. Ficou, portanto, comprovado a importância dos estudos sobre clima organizacional.

2.2.2 Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre

Já em 1986, fundamentados nos estudos de Litwin e Stinger (1968), outros pesquisadores desenvolveram, baseados nos estudos da Psicologia Aplicada às organizações, uma escala de sete fatores os quais apresentam-se a seguir:

- a) **Conformismo:** o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem as inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais necessitam moldar-se, a fim de possibilitar a realização do trabalho;
- b) **Responsabilidade:** responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa;
- c) **Padrões:** a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;
- d) **Recompensas:** o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;
- e) **Clareza organizacional:** o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;

- f) **Calor e apoio:** o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- g) **Liderança:** a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assimilar e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

2.2.3 Modelo Sbragia

O modelo do Professor Roberto Sbragia, no início da década de 1980, baseou-se em estudos empíricos sobre o clima organizacional em treze instituições públicas no Brasil, sendo elas: universidades, centros tecnológicos e instituições de pesquisa, as quais eram envolvidas com atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Até então, não havia estudos voltados para as Instituições de P&D.

Para Sbragia (1983), quando comparados com o ambiente de outras empresas, o homem situa-se em um nível distinto de trabalho, pois diferentemente do que acontece nas organizações de natureza mais tradicional (empresas comerciais, industriais e de serviços, órgãos e agências públicas) o ser humano tem desempenhado um papel crítico, representando, em maior ou menor amplitude, a própria tecnologia da organização. Em outras palavras, a competência técnica nas organizações de P&D situa-se muito mais ao nível do homem do que propriamente ao nível das máquinas e equipamentos. Portanto, a qualidade do clima organizacional se relaciona diretamente com a satisfação no trabalho, o que produz efeitos no desempenho organizacional, representado por sua produtividade e qualidade do trabalho.

O modelo criado pelo pesquisador foi desenvolvido através de análise realizada em visitas, com o intuito de indicar as maiores deficiências das Instituições de P&D, bem como, visando orientar decisões de melhoria. Segue as vinte dimensões propostas:

- a) **Estado de tensão:** descreve o grau de lógica e racionalidade *versus* emoções presentes nas ações das pessoas;
- b) **Conformidade exigida:** apresenta o grau de flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional e o posicionamento frente a necessidade de cumprimento às normas e regulamentos formais;

- c) **Ênfase na participação:** narra o grau de participação e envolvimento das pessoas nas decisões e aceitação de ideias e sugestões;
- d) **Proximidade da supervisão:** descreve o grau de controle gerencial, bem como de liberdade das pessoas para fixar seus métodos de trabalho e tomar iniciativas;
- e) **Consideração humana:** enfatiza o grau de humanidade da empresa, como as pessoas são tratadas e recebem atenção, como seres humanos;
- f) **Adequação da estrutura:** explica o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto são consistentes com os requisitos do trabalho;
- g) **Autonomia presente:** descreve o quanto às pessoas se sentem autônomas para tomada de decisões;
- h) **Recompensas proporcionais:** descreve o grau da ênfase dada em recompensas positivas *versus* punições e quão justas são as políticas de pagamento e promoções;
- i) **Prestígio obtido:** descreve o grau de percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização, e o quanto a organização projeta seus membros no ambiente;
- j) **Cooperação existente:** descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais favorecem uma atmosfera saudável de trabalho;
- k) **Padrões enfatizados:** descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho;
- l) **Atitude frente a conflitos:** descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões;
- m) **Sentimento de identidade/orgulho:** descreve a percepção das pessoas e como se manifestam em relação a pertencer à organização e valorizam a organização da qual fazem parte;
- n) **Tolerância existente:** descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- o) **Clareza percebida:** descreve o grau de conhecimento das pessoas quanto aos assuntos que lhes dizem respeito e como a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- p) **Imparcialidade/Justiça predominante:** descreve o grau com que predominam os critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos ou pessoais;

- q) **Condições de progresso:** descreve o grau de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e o quanto a organização atende às aspirações e expectativas de progresso dos funcionários;
- r) **Respeito/Apoio logístico proporcionado:** descreve o quanto à organização oferece aos seus funcionários as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;
- s) **Reconhecimento proporcionado:** descreve o grau com que a organização valoriza e reconhece os esforços individuais diferenciados;
- t) **Forma de controle:** descreve como a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas.

Neste modelo, Sbragia utilizou uma comparação entre as noções de um clima organizacional real e ideal, para obter resultados das suas diferenças. As dimensões mais favoráveis foram: tolerância a erros, estilo de supervisão, conformidade exigida, consideração e autonomia. E dentre as mais desfavoráveis estavam: recompensas, clareza organizacional, estrutura administrativa, reconhecimento e atitude frente aos conflitos.

Bispo (2006) avalia que o citado estudo pôde demonstrar as várias deficiências institucionais com relação às políticas e estratégias de recursos humanos, o que não afeta apenas as empresas que foram pesquisadas, mas também outras empresas do setor público e do setor privado no Brasil.

2.2.4 Modelo Campbell e Stanley

Campbell (1970) contribuiu no sentido de identificar quatro fatores que devem caracterizar dimensões comuns a qualquer instrumento de clima organizacional, que são:

- a) **Autonomia individual:** baseada nos fatores responsabilidade individual, independência e oportunidade para usar iniciativa pessoal e tomar decisões;
- b) **Grau de estrutura:** baseado no grau em que os objetivos e métodos para o trabalho são estabelecidos e comunicados ao subordinado pelo supervisor;
- c) **Orientação para recompensa:** baseado nos fatores de recompensa, satisfação geral, orientação para a promoção e auto realização;
- d) **Consideração, calor e apoio:** baseado nos fatores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio.

2.2.5 Modelo de Kozlowski e Doherty

Partindo de estudos da Psicologia Aplicada, Steve Kozlowski e Mary Doherty, em 1989, propuseram este modelo, o qual analisa onze dimensões voltadas para análise da relação entre o clima organizacional e a liderança, conforme segue:

- a) **Estrutura do trabalho:** percepção da organização e da estrutura do trabalho;
- b) **Entendimento do trabalho:** clareza dos objetivos para os membros da organização;
- c) **Apropriação:** o grau com que o empregado é responsabilizado por suas ações;
- d) **Responsabilidade:** o grau de autonomia para tomar decisões;
- e) **Comportamento das chefias:** percepção da pressão de trabalho feita pela chefia;
- f) **Participação:** o grau de incentivo da chefia na participação dos empregados nos processos de decisão;
- g) **Suporte:** o grau de apoio, confiança e respeito demonstrado pela chefia;
- h) **Trabalho em equipe:** a percepção de um ambiente de cooperação e amizade na equipe;
- i) **Cooperação:** a percepção da cooperação entre as diversas áreas da organização;
- j) **Gerenciamento consciente:** o grau com que as chefias estão preocupadas com as necessidades dos empregados;
- l) **Comunicação:** o grau com que o sistema de comunicação é suficiente em termos de receptividade, abertura e fluxo.

Bispo (2006) ao avaliar os modelos de pesquisa de clima organizacional, alerta: Kozlowski desenvolveu este modelo especificamente para investigar apenas um dos fatores/indicadores do clima organizacional, sendo escolhido a liderança. A partir deste indicador Kozlowski aplicou comparação aos demais fatores/indicadores. Portanto, o autor alerta que este modelo tem seu foco voltado mais para o levantamento dos efeitos dos estilos de liderança do que para o clima organizacional em si.

2.2.6 Modelo de Rizzatti

O modelo Rizzatti, de 1995, foi criado a partir da dissertação de mestrado do pesquisador Gerson Rizzati, onde o autor analisou o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina. Mais tarde, em 2002, Rizzati aperfeiçoou o trabalho e o transformou

em tese de doutorado, onde fez um estudo mais aprofundado envolvendo as universidades federais da região sul do Brasil, objetivando estabelecer um conjunto de dimensões e variáveis que analisam o clima organizacional em organizações educacionais.

O modelo desenvolvido em 1995 tinha como objetivo analisar os seguintes fatores:

- Imagem e avaliação;
- Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos;
- Organização e condições de trabalho;
- Relacionamento interpessoal;
- Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias;
- Satisfação pessoal.

Rizzatti (2002) apresentou os seguintes fatores:

- a) **Imagem institucional:** o grau de percepção e sentimento dos funcionários diante de diferentes variáveis que compõem a organização, tais como: satisfação dos usuários, sentimento de identidade e prestígio obtido;
- b) **Política de recursos humanos:** a forma com que a instituição pretende lidar com seus membros e por intermédio deles alcançar os objetivos individuais e institucionais. Essa dimensão foi constituída pelos seguintes fatores: políticas governamentais, políticas institucionais e ações sindicais.
- c) **Sistema de assistência e benefícios:** trata-se de um conjunto de benefícios oferecidos, objetivando manter a força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade, enquanto que os incentivos são pagamentos feitos pela organização a seus participantes, tendo em troca o comprometimento, dedicação e esforço funcional. Esta dimensão tem como variáveis: plano de recursos humanos, benefícios legais e benefícios assistenciais.
- d) **Estrutura organizacional:** estuda o modo com que as atividades são divididas, organizadas e coordenadas. Exercício de poder, tomada de decisão e execução das atividades. Possui como componentes: tamanho, complexidade e tecnologia da instituição.
- e) **Organização e condições de trabalho:** identifica se o ambiente de trabalho é adequado, nos aspectos físicos e de organização de trabalho, na perspectiva de que os servidores possam apresentar melhor desempenho de suas atividades. Tem como componentes: condições ergonômicas e coordenação de atividades;

- f) **Relacionamento interpessoal:** grau de interação entre as pessoas dentro da organização e do relacionamento entre os diversos segmentos que compõem a comunidade universitária, sendo as variáveis: relacionamento e cooperação existentes e consideração humana;
- g) **Comportamento das chefias:** verifica-se a percepção dos servidores em relação à forma como os ocupantes dos cargos de chefia desempenham suas funções, além do estilo de liderança em relação aos subordinados. Possui como componentes: honestidade e credibilidade; conhecimento das atividades, e estilo de liderança;
- h) **Satisfação pessoal:** identifica o grau de satisfação e motivação dos servidores em relação ao tipo de trabalho que executa e às expectativas quanto ao reconhecimento da organização, às tarefas e seu relacionamento com os colegas e usuários. Componentes que o compõem: satisfação e motivação no trabalho e reconhecimento proporcionado;
- i) **Planejamento institucional:** é o processo pelo qual são estabelecidos os elos de ligação entre os meios e os fins de uma organização, sendo as variáveis: informação, comprometimento e participação;
- j) **Processo decisório:** escolhas de algumas dentre diversas alternativas de conduta nos diferentes processos organizacionais, resultando em maior racionalidade e em orientação das ações da organização, sendo os componentes: delegação, comunicação e conflito de interesses;
- k) **Autonomia universitária:** significa que uma determinada instituição universitária detém a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades. Fazem parte desta dimensão os componentes: política de governo e estratégia da instituição;
- l) **Avaliação institucional:** refere-se aos instrumentos de gestão necessários para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. Compõem esta dimensão: controle de qualidade dos serviços e cultura organizacional.

Para Bispo (2006) o modelo Rizzati é um modelo completo e bastante adequado para o levantamento do clima organizacional em universidades federais, porém não pode ser aplicado em empresas de qualquer ramo, pois foi criado especificamente para aplicação em uma determinada categoria.

2.2.7 Modelo de Luz

Luz (2001) teve como objetivo apresentar e analisar a metodologia da pesquisa a respeito do clima organizacional desenvolvido no Banco do Estado de Santa Catarina, em 1998. Este modelo foi baseado em instrumentos já disponíveis na literatura, a caracterização da empresa e o perfil de seus funcionários é especificamente formado através do “grupo de clima”, composto por profissionais das diversas áreas e funções. Após o levantamento das informações o modelo foi proposto com as seguintes variáveis:

- a) **Imagem da empresa:** identifica a percepção que o funcionário tem da organização e a imagem desta junto aos clientes externos;
- b) **Sentido de realização:** descreve o grau de satisfação com relação à empresa e ao trabalho;
- c) **Relacionamento interpessoal:** identifica a percepção dos empregados quanto ao relacionamento interpessoal, bem como colaboração e trabalho em equipe;
- d) **Estilo de chefia:** descreve o grau de percepção dos empregados quanto às habilidades técnicas e comportamentais da chefia direta;
- e) **Comunicação:** identifica o grau de eficácia da rede de comunicação utilizada na empresa;
- f) **Desempenho e qualidade:** detecta se o empregado possui entendimento e comprometimento com relação à questão da qualidade e do desempenho, e se estas dimensões estão sendo aplicadas na empresa;
- g) **Política de recursos humanos e benefícios:** identifica a percepção dos funcionários quanto as políticas utilizadas pela empresa;
- h) **Ambiente e condições de trabalho:** descreve a percepção dos empregados quanto às condições ambientais e técnicas oferecidas para execução de suas atividades;
- i) **Qualidade de vida e saúde:** detecta a percepção dos funcionários quanto aos aspectos biopsicossociais que determinam seu estilo de vida.

3 DIMENSÕES DE ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Após análise dos modelos apresentados foram selecionadas dez dimensões, as quais irão compor o questionário a ser aplicado. As dimensões foram: Higiene e Segurança no Trabalho; Gestão e Gerência; Salários e Recompensas; Valorização e Reconhecimento; Parceria e Cooperação; Ambiente de Trabalho; Carreira e Desenvolvimento; Alcance de Resultados; Comunicação; e, Gestão de Pessoas. Mais à frente, para maiores esclarecimentos com relação às dimensões selecionadas, será feito um breve comentário sobre cada.

No quadro 1, pode-se observar uma comparação entre as dimensões de análise selecionadas para o presente projeto e os modelos de avaliação citados anteriormente.

MODELOS DE AVALIAÇÃO	Litwin e Stringer	Kolb, Rubin e McIntyre	Sbragia	Compbell e Stanley	Kozlowisk e Doherty	Rizzatti	Luz
Higiene e Segurança do Trabalho			X			X	X
Gestão e Gerência		X	X		X	X	X
Salários e Recompensas	X	X	X	X		X	
Valorização e Reconhecimento		X	X		X	X	
Parceria e Cooperação	X	X	X	X	X	X	X
Ambiente de Trabalho			X	X		X	X
Carreira e Desenvolvimento				X			
Alcance de Resultados		X	X			X	X
Comunicação		X	X	X	X	X	X
Gestão de Pessoas			X	X	X	X	X

Quadro 1: Relação: dimensões selecionadas vs modelos de avaliação

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora, 2013

Observa-se que os modelos que mais se aproximam da realidade a ser estudada são de Sbragia, Rizzatti e Luz, que foram aplicados em Instituições Públicas, sendo o de Sbragia e Rizzatti aplicados em instituições em condições semelhantes, isto é, em instituições públicas de ensino, o que justifica apresentarem maior número de dimensões em comum.

Para maior compreensão das dimensões selecionadas, segue breve detalhamento teórico com relação às dez dimensões.

3.1 Higiene e Segurança do Trabalho

Fator importante para realização das metas organizacionais é a segurança do local de trabalho, ou seja, o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas implementadas para eliminar as condições inseguras do ambiente de trabalho (MASSANO,

2012). É de suma importância que as organizações, independente do porte e do ramo de atividade, se preocupem em oferecer um ambiente de trabalho adequado ao desempenho das atividades de seus colaboradores, visando seu bem estar e favorecendo a alta produtividade.

As Instituições devem oferecer um ambiente saudável e seguro à comunidade, quer seja aos servidores, quer seja para a população que se utiliza de suas instalações. A preocupação, voltada aos servidores, visa que estes possam desempenhar suas atividades em um ambiente isento de perigos, quer seja na parte de higiene ou segurança.

Este subsistema, na gestão de pessoas, passou a ter a mesma importância dos voltados para recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimentos. Marras (2011) observa que a atuação da higiene e segurança busca tanto prevenir quanto corrigir estudos e ações que envolvam acidente no trabalho e a saúde do trabalhador. O autor ressalta também que os principais objetivos são a preservação da vida humana e possibilidade da continuidade do processo com índices de produtividades adequados.

Carvalho (2012) afirma que a higiene do trabalho inclui uma série de normas e procedimentos tendo em vista, essencialmente, a proteção da saúde física e mental do empregado, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados ao exercício de suas funções e com o ambiente físico onde o trabalho é executado. Faz-se a análise e o controle das condições de trabalho que influenciam o comportamento humano, como: temperatura, iluminação, ruídos, medição do som, entre outros.

Para Bohlander *et al* (2003) a higiene do trabalho é essencial, pois se preocupa para que os riscos ocupacionais sejam identificados e controlados. Esta área preocupa-se fundamentalmente em resguardar a saúde do trabalhador no que se refere à aquisição de doenças relacionadas às atividades exercidas pelo indivíduo, abordando como: ergonomia, insalubridade, controles clínicos, dentre outros.

Marras (2011) identifica duas preocupações da função de segurança do trabalho, sendo: a prevenção de acidentes e a eliminação de causas de acidentes no trabalho. Portanto, esta função conta com o apoio não apenas das pessoas envolvidas com esta área, mas também das pessoas envolvidas no processo com um todo, pois é necessária uma conscientização dos próprios colaboradores, em evitar ações que possam vir a ser prejudicial a sua vida e dos colegas, bem como alertar os responsáveis da área, quando por ventura vier a detectar situações inseguras, que possam futuramente provocar eventuais acidentes.

Tachizawa *et al* (2001) afirma que a segurança do trabalho é o conjunto de medidas que visam prevenir acidentes, sendo um dos fatores decisivos para o aumento da produtividade, na medida em que reduz o número de faltas decorrentes de condições de trabalho inadequadas.

Teoria confirmada também por Bahlander *et al* (2003) que ressaltam que esta preocupação das empresas com a saúde e segurança do trabalhador, não somente beneficia os trabalhadores, mas também as empresas, a qual terá seu absenteísmo reduzido, melhor moral, maior produtividade e outras economias. O entendimento da relação entre a saúde física, emocional e a produtividade dos trabalhadores tem tornado os programas de melhoria da saúde e segurança cada vez mais atraentes tanto para as empresas quanto para os colaboradores.

Na presente pesquisa, esta dimensão será avaliada através de quatro perguntas nas quais os respondentes irão apresentar sua opinião sobre as condições gerais de higiene, segurança e limpeza das instalações da instituição, bem como questões relacionadas a ruídos, iluminação, temperatura e itens da estrutura física, como pisos e mobiliários.

3.2 Gestão e Gerência

Para Gonçalves (2010, p. 55):

A relação estabelecida entre líderes e liderados é uma das características que interfere direta ou indiretamente no clima organizacional e no desempenho profissional. Importa referir que esta relação é baseada em expectativas mútuas, ou seja, os líderes esperam dos seus liderados um bom desempenho e o cumprimento dos objetivos, enquanto que os liderados esperam do seu líder o reconhecimento pelo esforço na execução do seu trabalho. Esta relação mútua pressupõe a existência por ambas as partes (líderes e liderados), de uma boa comunicação, acompanhada de honestidade, lealdade e confiança, estimulando o trabalho em equipe e, conseqüentemente, um melhor ambiente organizacional vivenciado.

Esta dimensão tem por objetivo a análise da percepção dos servidores quanto ao método de gestão utilizado pelas chefias e a forma com que os chefes lidam com as pessoas.

A literatura destaca três tipos de gerência: autoridade, poder e liderança. Sendo autoridade a habilidade de conseguir que, de livre e espontânea vontade, as pessoas façam o que você quer que seja feito, unicamente, por causa de sua influência; já o poder é a faculdade de exigir que alguém cumpra sua vontade, mesmo que não queira cumpri-la, em razão da posição ou cargo que você ocupa ou, ainda, em virtude de sua força física; já liderança é uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas a fim de que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente identificados. (CARVALHO *et al*, 2012).

Atualmente, muito se fala entre as diferenças entre um gestor e um líder. Pode-se observar, no quadro 2, dez diferenças entre estes, segundo Gil (2011).

O gestor	O líder
Administra	Inova
Imita	Cria
Mantém	Desenvolve
Aceita a realidade	Investiga-a
Enfatiza os sistemas e estruturas	Tem obsessão por pessoas
Tem uma visão de curto prazo	Tem uma perspectiva de longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta que e por quê
Concentra-se no resultado imediato	Tem os olhos postos no futuro
Aceita o status quo	Desafia-o regularmente
Faz as coisas bem	Faz as coisas certas

Quadro 2: Diferenças entre gestor e líder
Fonte: adaptado GIL, 2011

Após enumerar estas diferenças, o autor afirma que agindo deste modo o líder terá uma equipe que goste de fazer o que ele pretende; consegue com que todos os colaboradores queiram sempre ajudar e sintam-se realizados com isso; não tem seus colaboradores como subordinados, mas seguidores; não dá ordens, mas consegue com que todos façam o que ele deseja; transmite segurança e autoconfiança; transmite sentido ético elevado, toma decisões justas e não possui protegidos; dá o exemplo; faz com que as pessoas sigam os objetivos da empresa; não comanda pelo medo, as pessoas os seguem, pois acreditam na sua visão.

Adquirindo uma postura de líder, a chefia conseguirá alcançar mais facilmente os objetivos organizacionais, pois atingirá um nível de produtividade superior e ao mesmo tempo produzirá um efeito de motivação e bem estar de seus colaboradores com o ambiente de trabalho.

Pereira (2012) ressalta que o líder atual é aquele que tem desenvolvidas e equilibradas as dimensões gestora, educadora e transformadora. Portanto não basta apenas dirigir as pessoas, mas liderar possibilitando aprendizado e transformações, seja estes na empresa, nos processos ou na qualidade de vida de seus colaboradores.

O gestor que possui interesse em formar um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém, pois embora nem todos os empregados possam ser igualmente simpáticos ao gerente, eleger “preferidos” favorece a animosidade dos colegas e conseqüentemente a perda da motivação para trabalhar em grupo (GIL, 2011).

Robbins (2005) conclui que se você não vê justiça em seu chefe, nos procedimentos da empresa ou na política de remuneração, sua satisfação com o trabalho cai consideravelmente. Entretanto, quando você percebe que os processos e resultados da empresa são justos, cria-se a

confiança, e, quando você confia em seu empregador, tem mais boa vontade para se engajar voluntariamente em comportamentos que excedam suas atribuições regulares.

A visão estratégica é um atributo que o líder tem de alcançar, sendo coerente, conhecendo o seu pessoal e a maturidade de cada um para saber como lidar com seus colaboradores, tratando a todos com respeito e percebendo as suas diferenças individuais (MENEZES, 2008).

No presente projeto de pesquisa, um dos objetivos é analisar o grau de influência desta dimensão no clima organizacional, para isto, foram formuladas seis afirmações nas quais o respondente irá avaliar questões relacionadas a respeito entre os servidores e as chefias imediatas; se a chefia detém conhecimentos técnicos para ocupação do cargo, a sua imparcialidade em fazer com que todos cumpram as regras e procedimentos, sem exceção; a habilidade dos chefes em lidar com pessoas, liderá-las e sua postura ética.

3.3 Salários e Recompensas

Aquino (1979, p.40) ressalta que “indiscutivelmente o salário é o elo básico entre a mão-de-obra e a empresa. Entretanto, não constitui o único fator de motivação, mesmo em países de baixa renda ou de renda mal distribuída, como é o caso do Brasil”. Fica evidente que o salário não é o único fator motivador, mas compõe o quadro com um dos principais. Sabe-se que a dimensão Salários e Recompensas em uma instituição federal é definida de forma macro, não possuindo, um Campus, autonomia para alterar tal política, porém por ser um dos principais fatores de motivação para a maioria dos trabalhadores, esta dimensão não poderia ser ignorada, fazendo, portanto, parte desta pesquisa.

Lacombe (2012) parte do princípio que o fator trabalho tem prioridade sobre todos os demais fatores de produção, pois as pessoas precisam ser estimuladas para se interessar pelo aumento da produtividade. Para tanto, é necessário que a empresa possua uma boa administração do sistema de remuneração, buscando alta eficiência e sendo também indispensável para atrair e reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe.

No âmbito público federal, a questão da administração do sistema de remuneração não é tão fácil, comparada às empresas privadas, visto que para que haja reajustes são necessárias diversas intervenções, como citado anteriormente. Na área da educação, o tão esperado reajuste

salarial, na maior parte das vezes vem através de negociações com o governo, após ameaças de paralisação das atividades educacionais.

Luz (2009) afirma que o salário é umas das principais variáveis que influencia no grau de satisfação dos funcionários, bem como a segurança e estabilidade no emprego.

A pesquisa propõe analisar esta dimensão a partir de seis asserções, as quais buscam que o respondente assinale seu grau de satisfação com o salário e recompensas recebidos pelo exercício de suas atividades. Nelas são pontuadas questões como: se o salário supre as necessidades básicas do servidor, se está adequado ao trabalho que exerce, se está de acordo com os valores aplicados no mercado e ao custo de vida da região, se o respondente pensa em buscar outra oportunidade de emprego, em razão da não satisfação salarial; se caso pense em permanecer na Instituição, se leva em consideração os benefícios, e não apenas o salário.

3.4 Valorização e Reconhecimento

Para Gil (2011) os empregados costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançadas. Logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador. Mesmo os reconhecimentos mais singelos são válidos, pois fazem com que o funcionário sinta que sua contribuição tem valor, à medida que são reconhecidos os pontos fortes, fazendo críticas construtivas, a chefia oferece ferramentas para que os empregados se empenhem em melhorias futuras.

A presente pesquisa busca analisar o grau de satisfação do servidor nesta dimensão. A mesma contará com seis afirmações, que pretendem avaliar, na percepção do servidor, se ele está sendo valorizado e reconhecido, e, se é reconhecido quando há esforço extra, no exercício da atividade; se tem a oportunidade de ter suas ideias implantadas; se é reconhecido pelo trabalho executado, ou se são necessárias medidas de “politicagem” para que o reconhecimento ocorra; e, se o servidor percebe que seu potencial está sendo adequadamente aproveitado.

3.5 Parceria e Cooperação

Os relacionamentos são essenciais para o melhor desenvolvimento de tarefas nas atividades, desenvolvendo interações frequentes, proporcionando incentivos para que as pessoas ajudem umas às outras (MASSANO, 2012).

Para Lannes (2012) um dos principais pontos a ser trabalhado com as pessoas quando falamos em trabalho em equipe é a cooperação, pois a forma escolhida para a condução e organização de relacionamentos e do trabalho tem enorme importância nos resultados obtidos, assim como sobre o desenvolvimento das pessoas que estão trabalhando juntas. Portanto, organizações que favorecem a interação de sua equipe elevam o nível de parceria e cooperação entre seus integrantes, ficando, então, mais propensas ao alcance de seus objetivos que as organizações que não atuam com estas políticas. Como ressalta Kanaane (2012) o homem enfrenta frequentemente dificuldades na convivência com o outro, o que gera conflitos nas situações práticas do cotidiano, logo, entende-se a importância de motivar este clima de interação da equipe, visando minimizar estas variáveis que influenciam negativamente no ambiente de trabalho.

Para Massano (2012, p. 29):

A cooperação é necessária para desenvolver o comprometimento e as qualificações dos profissionais, para resolver problemas e para responder a pressões no ambiente de trabalho, refletindo assim no clima organizacional da instituição. Fomentar a cooperação não é apenas uma boa ideia, mas sim se torna importante para liberar as energias e talentos disponíveis nas organizações. Fomentar a cooperação ou colaboração é conseguir que as pessoas trabalhem em conjunto em busca de objetivos maiores, seja para os indivíduos ou para as organizações.

Esta dimensão será trabalhada através de quatro asserções, que irão analisar: se há cooperação entre os servidores lotados no setor; se os servidores estão dispostos a doar o melhor de si e colaborar com o crescimento da Instituição; se, no Instituto, os servidores fazem apenas o básico, não cooperam e agem cada um por si, sem parceria; e, se são comprometidos.

3.6 Ambiente de Trabalho

Um ambiente favorável é aquele onde prioriza-se a criação de um ambiente organizacional em que as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolvam suas competências, realizem suas aspirações profissionais e atinjam reconhecimento apropriado e recompensas (LACOMBE, 2012). O autor ressalta que o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa.

Para que se tenha um bom clima organizacional na instituição é necessário a existência de um ambiente agradável, onde haja relacionamento e respeito dos colegas de trabalho com os

demais, inclusive com aqueles que exerçam cargos superiores e de chefia, proporcionando maior desempenho nas atividades (MENEZES, 2008).

Na atual pesquisa, esta dimensão por ter uma abrangência maior, contará com dez asserções, as quais avaliarão como o servidor percebe seu ambiente de trabalho. Nelas constarão questões como: a percepção do servido mediante a equipe, se ele observa um sentimento de “família” ou de união no grupo; se pretende trabalhar por bastante tempo na instituição e se a tem como um lugar agradável para trabalhar; se a chefia proporciona oportunidade para que seja executado um trabalho estimulante e interessante para os servidores; se, no momento, o servidor se considera altamente motivado e qual o grau de motivação dos seus colegas; se o servidor percebe harmonia entre os diretores, técnicos administrativos e docentes; se o servidor indicaria alguém para trabalhar na instituição; se há um clima de respeito, independente do cargo ocupado; e, se este sente-se realizado com a atividade exercida.

3.7 Carreira e Desenvolvimento

Para Rizzati (2002, p.15):

A capacitação e o desenvolvimento das pessoas podem ser considerados o principal recurso de uma organização na busca da melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, tendo em vista que as pessoas habilitadas podem fazer o diferencial nas instituições. Na busca deste diferencial, é necessário que se faça o estudo do clima organizacional para que se implante um processo de educação e capacitação contínuo, o que resultaria em um desempenho eficiente nos diversos escalões hierárquicos da instituição.

A formação estimula a preparação dos trabalhadores para um maior aperfeiçoamento das funções desempenhadas na instituição, fomentando mecanismos que visam oportunizar o desenvolvimento pessoal, bem como na aquisição de novos conhecimentos importantes para aplicação em outras áreas de atividades (GONÇALVES, 2010).

Para Carvalho (2012) a ascensão de funcionários capazes e motivados é uma feliz combinação de seu trabalho profissional com a disposição das empresas em investir na prata da casa. Graças ao planejamento de carreira, a organização abre caminho a seus funcionários mais qualificados em direção ao topo.

Entre os benefícios resultantes da implantação de um plano de carreira eficiente estão:

- Funcionários com maior potencialidade permanecem na empresa, sentindo-se atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional;
- O nível de motivação cresce em virtude da perspectiva de progresso na organização;
- As sucessões, em especial em funções gerenciais, acontecem, normalmente, sem traumas;
- As possibilidades de erros nas promoções são bem menores;
- Identificação mais transparente de profissionais com maior talento e potencial;
- A organização sabe de que tipo de profissional vai necessitar nos próximos anos.

Pereira (2012) alerta nesse contexto, que entende-se, em uma organização, que todos os empregados são talentosos, com habilidades e aptidões específicas e distintas, e, portanto, merecem atenção e investimentos. A efetiva gestão de talentos, portanto, olha não apenas para as necessidades atuais, mas foca na perenidade da organização, assim como nas aspirações e expectativas dos profissionais. Considera as prerrogativas e os desafios da convivência multigeracional, que a todo momento promove conflitos, inclusive de expectativas, que precisam ser bem administrados para que gerem energia, inovação e crescimento.

Para Boog e Boog (2006) é necessário que a educação continuada torne-se a base de sustentação para a implementação dos planos de governo nas empresas da área pública. A capacitação e o desenvolvimento dos profissionais também passam a ser diretamente relacionados à valorização das pessoas, em virtude de sua contribuição não apenas para a organização, mas também para o avanço do indivíduo.

No questionário, esta dimensão contará com seis afirmativas, que avaliarão: se a instituição possui boas oportunidades de crescimento profissional e se divulga amplamente suas políticas para esta dimensão; se há incentivo para o desenvolvimento profissional dos servidores; se existem treinamentos para o desempenho das funções e se a instituição oferece programas de qualificação e atualização; e, se o servidor está motivado a seguir carreira no Instituto;

3.8 Alcance de resultados

Kolb *et al* (1978) ressalta que é de suma importância que o administrador compreenda as premissas do clima organizacional, pois a organização que cria um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus colaboradores pode ter sua eficiência aumentada, por estar

direcionando a equipe para o alcance dos objetivos organizacionais através de um comportamento motivado.

Segundo Pereira (2012), empresas são feitas de pessoas, que representam o verdadeiro diferencial competitivo que tanto se persegue. Em um contexto cada vez mais complexo e desafiador, as características que se buscam nos profissionais também vem sendo alteradas profundamente. Hoje, o mercado busca profissionais capazes de conectar temas aparentemente distintos e aplicá-los de forma a obter alta performance.

Na pesquisa, esta dimensão contará com seis asserções, que visam analisar a percepção do servidor com relação aos objetivos da instituição. As questões envolvem: se o servidor tem conhecimento dos objetivos, a curto e longo prazo, de seu departamento; se as estruturas física e tecnológica da instituição estão de acordo com os objetivos a serem alcançados; se há uma busca na melhoria dos processos; se a instituição dispõe do material necessário para o desempenho das suas atividades; se todos têm conhecimento das estratégias estabelecidas para o alcance dos resultados; e, se no setor em que o servidor está lotado os resultados obtidos estão de acordo com o planejado.

3.9 Comunicação

A comunicação deve ser um fator de desenvolvimento organizacional, buscando objetivar a participação e a motivação das pessoas, bem como a cooperação e integração dos servidores, considerando que nenhum indivíduo pode sozinho reter as informações que são necessárias para as tomadas de decisões (GONÇALVES, 2010).

Para Carvalho (2012), a melhoria do desempenho e da produtividade nas organizações teve um impulso muito forte com a disseminação do uso da informação e do acesso a ela, bem como, com o uso do computador e da automação nas fábricas e escritórios públicos. Entretanto, nas organizações, as pessoas precisam ser motivadas a compartilhar a informação com seus colegas.

A gestão participativa pode ser definida como aquela em que todos os agentes envolvidos participam no processo decisório, dividindo responsabilidades e méritos, considerando como elemento essencial a distribuição equitativa de poder, responsabilidades e benefícios (PARO, 2007). Gestão esta, que vem sendo utilizada por empresas, organizações e instituições, que desejam aproveitar seu capital intelectual, estimulando a participação e

envolvimento de todos no processo decisório, visando um maior comprometimento dos colaboradores com o alcance de resultados.

Para esta dimensão foram estabelecidas quatro afirmativas, as quais avaliarão: se os servidores tomam conhecimento do porquê das decisões tomadas pela chefia; se há um estímulo à comunicação, por parte do Instituto, dos servidores de diferentes setores; se há reuniões com frequência para esclarecimentos gerais; e, se o servidor está bem informado sobre o que acontece na sua unidade.

3.10 Gestão de pessoas

Segundo Gonçalves (2010, p.15):

Dada a complexidade do funcionamento das organizações, motivada pelas diferentes formas de gestão praticadas e pelas relações estabelecidas entre os seus membros em contexto organizacional, é fundamental perceber qual o papel da Gestão de Recursos Humanos no desenvolvimento organizacional e perceber, por antecipação, como é que uma organização funciona.

Para GIL (2011) “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Na pesquisa esta dimensão contará seis questões, que avaliarão: se, na percepção do servidor, a instituição trabalha com o número ideal servidores no setor; se a chefia distribui tarefas adequadamente; se o departamento de gestão de pessoas é atuante nas causas que lhes dizem respeito; a percepção do servidor em relação aos programas de qualidade de vida no trabalho; se o servidor percebe que as políticas de gestão de pessoas do Instituto não ficam apenas no papel, mas são postas em prática; se há um suporte, por parte do IFAM, aos servidores do IFAM, Campus Presidente Figueiredo, ou se esses se mantêm esquecidos, no interior.

4 BREVE RELATO DA INSTITUIÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas está vinculado à rede federal de ensino e passou por seis fases até chegar a atual. Sendo elas: escolas de aprendizes artífices(1909), liceu industrial (1937), escola técnica de Manaus (1942), escola técnica federal do Amazonas (1959), centro federal de educação tecnológica do Amazonas (2001) e, por fim, instituto federal de educação, ciência e tecnologia do Amazonas (2008).

O, então, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas foi estruturado pela integração do centro federal de educação tecnológica do Amazonas e das escolas agrícolas federais de Manaus e São Gabriel da Cachoeira, atualmente possui dez campus: Manaus Centro, Manaus Distrito Industrial, Manaus Zona Leste, Coari, São Gabriel da Cachoeira, Presidente Figueiredo, Maués, Parintins, Lábrea e Tabatinga.

5 METODOLOGIA

Tomando como base a revisão da literatura apresentada anteriormente, neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, que perpassaram desde o planejamento até a discussão dos resultados. Buscou-se delimitar o estudo em apenas uma das dez unidades da Instituição, sendo escolhido o Campus Presidente Figueiredo.

Antes mesmo de apresentar o planejamento da pesquisa, a ser seguido, tem-se a necessidade de classificá-la, conforme figura 1:

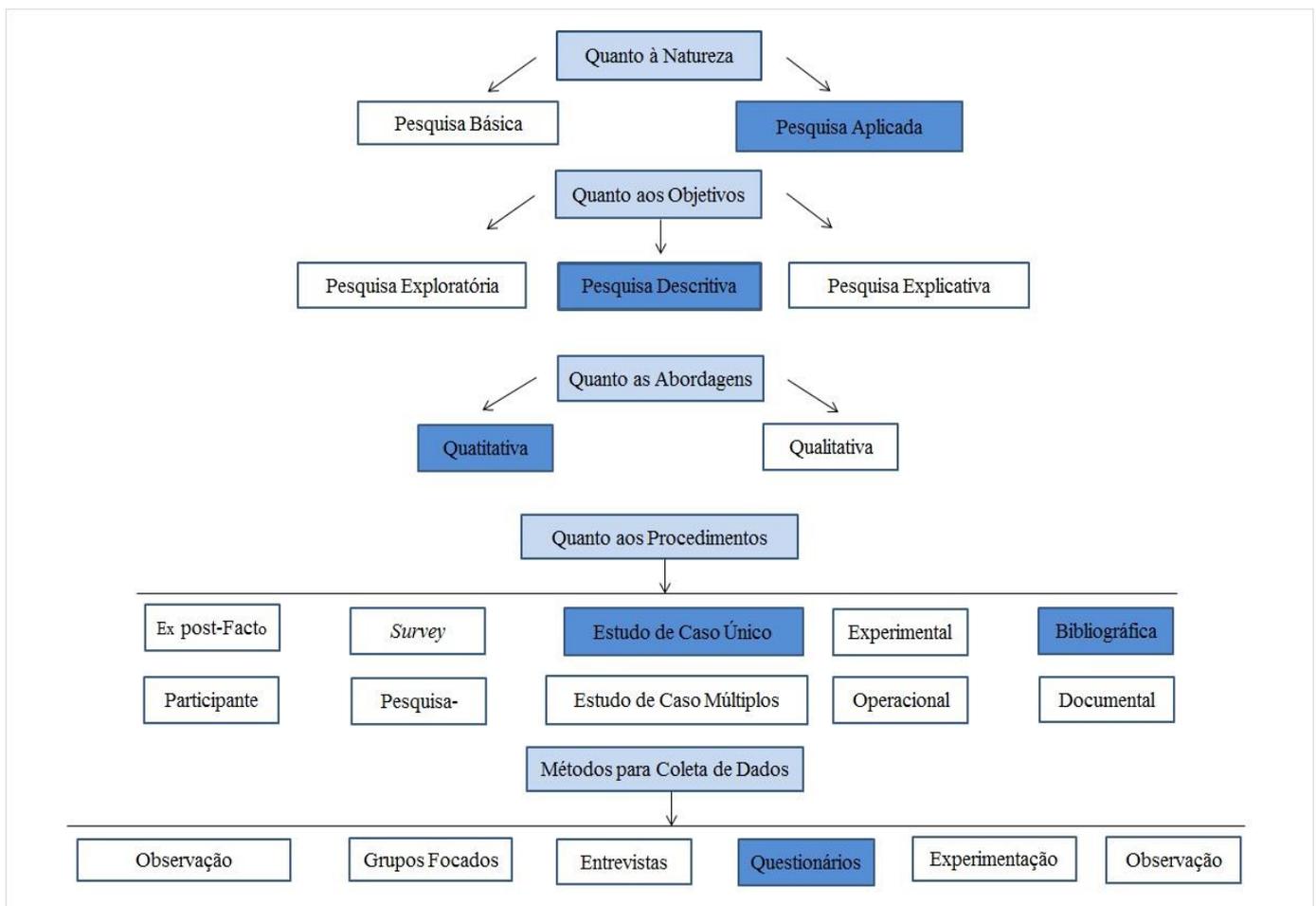


Figura 1: Classificação da pesquisa
Fonte: adaptado JUNG, 2010

Conforme a Figura 1, a classificação inicia-se pela natureza, podendo esta ser classificada como pesquisa básica ou aplicada. O presente trabalho está classificado como aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e está dirigido à

solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2005).

Gil (2002) assinala que a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva e explicativa. No entanto, o presente trabalho objetiva uma pesquisa descritiva, a qual visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre variáveis, envolvendo técnicas padronizadas de coleta de dados: questionários e observação sistemática. Conforme Nascimento-e-Silva (2012) as pesquisas com objetivos descritivos são feitos quando já se tem um robusto estoque de conhecimento que permitem identificar com precisão as variáveis que explicam o fenômeno; são feitos para testar relações entre variáveis; procura-se entender que impactos uma variável causa na outra.

A pesquisa possui um caráter descritivo, pois se propõe a descrever e interpretar as dimensões do clima organizacional que influenciam a produtividade e o bem estar dos servidores (técnico administrativos e docentes) do IFAM/PF. Pretende-se com a pesquisa de clima organizacional, analisar o ambiente interno de trabalho destes servidores, identificar os motivos de satisfação ou insatisfação com seu ambiente de trabalho, para então, sugerir melhorias que venham a fazer com que haja um alto grau de comprometimento destes servidores com a Instituição, bem como reconheçam o ambiente da Instituição como favorável para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais.

Outro elemento que se destaca na literatura de Silva e Menezes (2005) é a classificação quanto a abordagem. A pesquisa encaixa-se como sendo quantitativa, pois pode-se mensurar numericamente seus resultados, ou seja, pode ser traduzida em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, portanto, requer o uso de recursos e técnicas estatísticas.

Os procedimentos técnicos, para Gil (2002), classificam-se em: pesquisas bibliográficas, documental, estudo de caso, *ex post facto*, pesquisa-ação e participante. JUNG (2010) desta também os procedimentos *survey*, experimental e estudos de caso único e múltiplo. Dentre estes, o presente trabalho, apresenta-se como bibliográfico e estudo de caso único. Gil (2002) classifica o estudo de caso como sendo o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira em que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. O presente trabalho será um estudo de caso único, pois se dispõe a analisar o fenômeno em apenas uma realidade.

De acordo com Triviños (1995), este será um estudo de caso, uma vez que irá aprofundar a descrição de determinada realidade, possibilitando o conhecimento do objeto do estudo, através da exploração e descrição de suas características e ampliando a experiência em torno dele, nos limites de uma realidade específica. Por se caracterizar, fundamentalmente, do ponto de vista da medida dos dados que ele apresenta, pelo emprego de estatísticas, é considerado como quantitativo.

Gil (2002) expõe que os propósitos do estudo de caso não são de prestar o conhecimento preciso das características de uma população, mas de proporcionar uma perspectiva global do problema e gerar informações valiosas para a sua avaliação e solução. Portanto o estudo das dimensões analisadas nesta pesquisa não serão válidos apenas para a população estudada, mas fornecerá subsídios de estudo para aplicação e solução em tantos outros universos.

Para Yin (2010) o estudo de caso consiste numa maneira de investigar um tópico empírico único seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados de coleta e análise de dados. Portanto, faz-se necessário, num primeiro momento, o levantamento teórico, previamente, para que seja possível conduzir adequadamente a coleta e análise dos dados.

A sequência metodologia a ser seguida, apresenta-se segmentada em três fases, como segue:

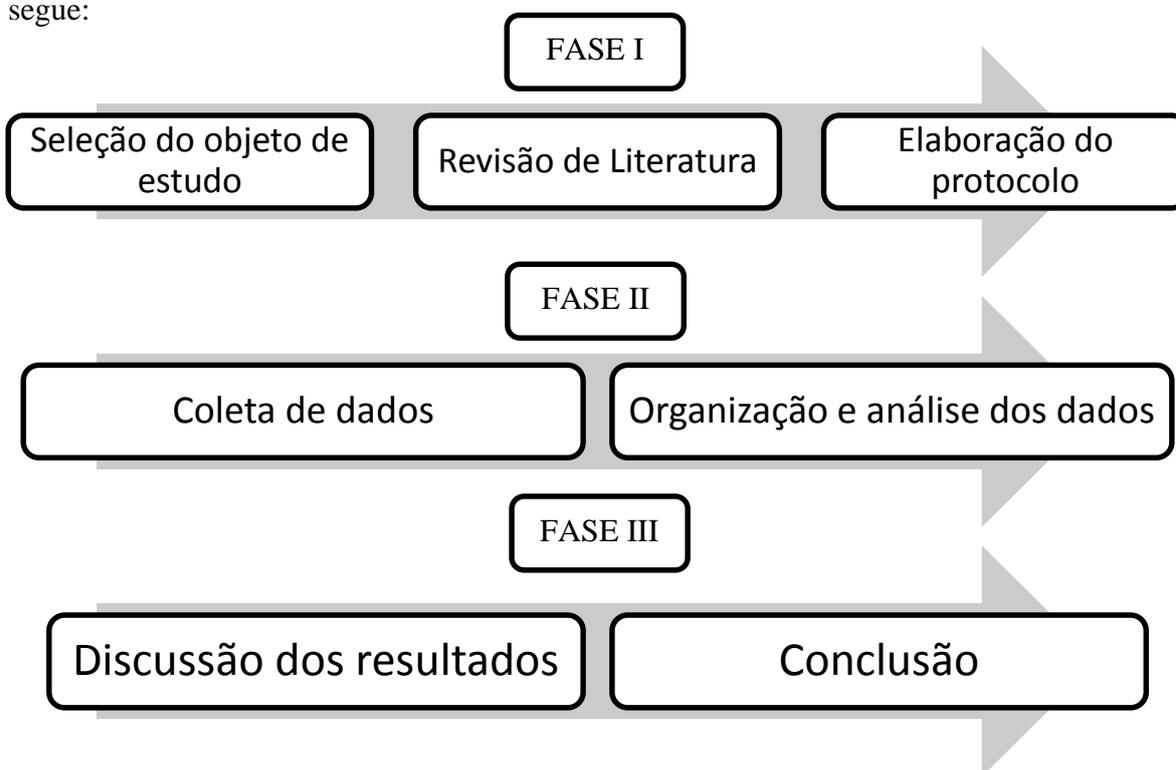


Figura 2 - Fases do planejamento do projeto
Fonte: Desenvolvida pela pesquisadora, 2013

Na figura 2, pode-se observar que a fase I é formada basicamente por elementos de planejamento da pesquisa, onde há três segmentos: o de seleção do objeto, revisão da literatura e elaboração do protocolo de pesquisa. Portanto, primeiramente, buscou-se escolher o fenômeno a ser estudado, em seguida, fez-se necessário o levantamento na literatura, para que o projeto fosse embasado em estudos anteriores, tendo como base: livros, artigos, revistas científicas, entre outros instrumentos de pesquisas relacionados ao tema. Este levantamento bibliográfico proporcionou conhecimentos teórico-científicos que foram essenciais para a elaboração do protocolo de coleta de dados, pois forneceu subsídios necessários para construção do instrumento e composição do questionário.

Na fase II, os segmentos selecionados foram: a coleta de dados e a organização e análise dos dados. A coleta de dados se concretizará com aplicação dos questionários aos servidores do Instituto. Conseqüentemente, após os respondentes retornarem os questionários, serão feitas a organização e análise dos dados, no qual serão analisados os conteúdos das respostas, por meio de um *software* específico para esta finalidade.

A fase III é composta pela discussão dos resultados e a conclusão. Na discussão dos resultados e conclusão serão analisadas as dimensões do clima que favorecem o alto desempenho e a qualidade de vida dos servidores, na Instituição.

Busca-se, após cumprimento destas três etapas, avaliar o clima organizacional no Campus Presidente Figueiredo e analisar de que forma e com que intensidade as dez dimensões influenciam o clima organizacional.

5.1 Participantes

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Campus Presidente Figueiredo possui, atualmente, seu quadro permanente composto por 19 técnico administrativos (nível médio e superior) e 35 docentes, somando-se 54 servidores.

5.2 Aspectos Éticos

Guimarães (2010) destaca os aspectos éticos da pesquisa, onde estes consistem na proteção do indivíduo e da coletividade no momento da produção de conhecimento. Pesquisas

que envolvam seres humanos têm que seguir normas e diretrizes regulamentadoras, estabelecidas na Resolução n. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

Seguindo estes aspectos éticos, primeiramente, foi solicitada por escrito ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Campus Presidente Figueiredo, autorização para a coleta de dados, na unidade.

Após a autorização por parte da Instituição, foi submetido, eletronicamente por meio da Plataforma Brasil, ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas, o projeto de pesquisa, o qual é composto por um conjunto de documentos que deverão ser enviados para que o projeto seja aceito e validado, tais como: o projeto em si, o protocolo, a autorização da instituição, entre outros. A aplicação dos questionários somente se iniciou após aceitação e validação do projeto.

5.3 Elaboração do Protocolo e Coleta de dados

Para Matias-Pereira (2010) a coleta de dados trata da descrição das técnicas que serão empregadas. No caso do presente trabalho, a técnica utilizada será o questionário, conforme observado na Figura 1. A coleta de dados será realizada através de um instrumento fechado de pesquisa do tipo escala atitudinal, levando em consideração dez dimensões relevantes ao clima organizacional. O respondente terá quatro alternativas de resposta, sendo elas: concordo totalmente, quando a asserção descrever exatamente a realidade de seu ambiente de trabalho; inclinado a concordar, quando a resposta tende a está mais a concordar, que discordar; inclinado a discordar, quando no termo “mais ou menos” tende a ir mais pra menos, que pra mais; discordo totalmente, quando aquela realidade não descreve seu ambiente de trabalho.

O instrumento de pesquisa era composto por cinquenta e oito questões e aplicado a 32(trinta e dois) profissionais que compõem o quadro de servidores da Instituição, sendo eles técnico administrativos e professores.

Segue as dimensões a serem pesquisadas e suas questões correspondentes no questionário, conforme apêndice:

- Higiene e Segurança no Trabalho: questões de números 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4;
- Gestão e Gerência: questões de números 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 e 2.6;
- Salários e Recompensa: questões de números 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 e 3.6;

- Valorização e Reconhecimento questões de números 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6;
- Parceria e Cooperação: questões de números 5.1, 5.2, 5.3 e 5.4;
- Ambiente de Trabalho: questões de números 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8, 6.9, 6.10;
- Carreira e Desenvolvimento Profissional: questões de números 7.1, 7.2, 7.3 e 7.4;
- Alcance de Resultados: questões de números 8.1, 8.2, 8.3 e 8.4;
- Comunicação: questões de números 9.1, 9.2, 9.3 e 9.4;
- Gestão de Pessoas: questões de número 10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 10.5 e 10.6.

5.4 Organização e Análise dos Dados

Os dados foram obtidos através do preenchimento dos questionários pelos participantes e tratados quantitativamente com análises estatísticas através do programa de computador *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) – Pacote Estatístico para as Ciências Sociais, o qual permite desenvolver cálculos com eficiência e rapidez. O sistema apresentou, na análise de confiabilidade, índice de 0,954, onde a pontuação máxima é 1,00, isto é, indica que o questionário aplicado tem alto grau de confiabilidade.

6 RESULTADOS

Após levantamento dos dados, os mesmo foram analisados através do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e apresentados por meio da frequência e percentual das asserções, o que possibilitou a análise das dimensões selecionadas para estudo. No quadro 3, pode-se observar de forma geral o desempenho das dimensões e, posteriormente, os comentários sobre o resultado de cada asserção.

Dados Sociodemográfico					Total
Sexo	Feminino	18,75%	Masculino	81,25%	100%
Área de Atuação	TAE	28,12%	Professor	71,88%	100%
Tempo de Serviço	até 1 ano	21,88%	01 à 05 anos	78,12%	100%
	Ensino Médio	Ensino Superior	Especialização	Mestrado	Doutorado
Grau de Escolaridade	18,75%	12,50%	50,00%	12,50%	6,25%
1. Higiene e Segurança no Trabalho	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente	Total
1.1 Percebo que as condições gerais de higiene e limpeza, nas instalações da Instituição, são satisfatórias.	53,12%	25,00%	15,62%	6,25%	100%
1.2 O IFAM/PF fornece as condições necessárias para que os funcionários possam trabalhar com segurança.	40,62%	40,62%	12,50%	6,25%	100%
1.3 As condições gerais de ruído, iluminação e temperatura são boas. Atendem nossas necessidades.	40,62%	37,50%	12,50%	9,38%	100%
1.4 Percebo que existe segurança física no meu local de trabalho, ou seja, fios, pisos e mobiliários são adequados.	56,25%	25,00%	12,50%	6,25%	100%
2. Gestão e Gerência	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente	Total
2.1 As regras e procedimentos são aplicados de maneira igual a todos na Instituição.	16,13%	22,58%	25,81%	35,48%	100%
2.2 Verifica-se que a chefia apresenta os conhecimentos técnicos adequados para o desempenho do cargo.	25,00%	28,12%	15,62%	31,25%	100%
2.3 Observo que há habilidade do chefe em lidar com as pessoas.	25,00%	28,12%	25,00%	21,88%	100%
2.4 Vejo o meu chefe imediato como um bom líder.	31,25%	28,12%	18,75%	21,88%	100%
2.5 A liderança desenvolvida é honesta e ética.	32,26%	22,58%	9,68%	35,48%	100%
2.6 Percebo que existe respeito profissional entre os colegas e a chefia imediata.	18,75%	40,62%	12,51%	28,12%	100%
3. Salários e Recompensas	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente	Total
3.1 O salário que recebo satisfaz minhas necessidades básicas.	34,38%	31,25%	18,75%	15,62%	100%
3.2 Meu salário é bom, para o trabalho que exerço.	28,12%	21,88%	28,12%	21,88%	100%

Continuação Quadro 3: Dados gerais da pesquisa - Percentual					
3.3 Meu salário é adequado ao custo de vida da região.	19,35%	9,68%	29,03%	41,94%	100%
3.4 Penso bastante em trocar de emprego, em razão do salário recebido atualmente.	28,12%	25,00%	18,75%	28,12%	100%
3.5 Quando penso em permanecer no IFAM, não considero apenas o salário, mas principalmente os outros benefícios.	50,00%	28,12%	12,50%	9,38%	100%
3.6 A remuneração que recebo está compatível com os valores aplicados no mercado.	18,75%	18,75%	28,12%	34,38%	100%
4. Valorização e Reconhecimento	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente	Total
4.1 Percebo que meu esforço é reconhecido.	12,90%	29,03%	29,03%	29,03%	100%
4.2 A liderança demonstra reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.	15,62%	31,25%	28,12%	25,00%	100%
4.3 Observo que os servidores têm oportunidades de ter suas ideias implantadas.	25,00%	37,50%	6,25%	31,25%	100%
4.4 As pessoas evitam fazer “politicagem” como forma de obter reconhecimento profissional.	9,38%	12,50%	31,25%	46,88%	100%
4.5 Percebo que o meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.	18,75%	40,62%	15,62%	25,00%	100%
4.6 Sinto que sou valorizado e que posso fazer a diferença.	25,00%	31,25%	18,75%	25,00%	100%
5. Parceria e Cooperação	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente	Total
5.1 Os servidores estão dispostos a doar o melhor de si e colaborar com a Instituição.	9,38%	31,25%	25,00%	34,38%	100%
5.2 Há cooperação entre os funcionários do meu setor/área.	31,25%	28,12%	21,88%	18,75%	100%
5.3 Percebo que há cooperação entre os funcionários de setores/áreas diferentes.	15,62%	31,25%	21,88%	31,25%	100%
5.4 Percebo que os servidores fazem apenas o básico e que não gostam de cooperar. É cada um por si.	35,48%	29,03%	19,35%	16,13%	100%
6. Ambiente de Trabalho	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente	Total
6.1 Observo que existe um sentimento de “família” ou de união.	3,12%	28,12%	31,25%	37,50%	100%
6.2 Pretendo trabalhar por muito tempo na Instituição.	38,71%	22,58%	16,13%	22,58%	100%
6.3 Vejo o IFAM como um lugar agradável para trabalhar.	25,00%	43,75%	15,62%	15,62%	100%
6.4 Observo que meu chefe fornece oportunidades para o desenvolvimento de um trabalho estimulante e interessante.	18,75%	34,38%	25,00%	21,88%	100%
6.5 Observo que o pessoal do meu setor/área não está motivado para o trabalho.	25,00%	21,88%	18,75%	34,38%	100%
6.6 Existe uma relação harmônica entre os diretores, técnicos administrativos e professores.	9,38%	31,25%	28,12%	31,25%	100%
6.7 Percebo que no IFAM sou tratado com respeito, independente de meu cargo.	28,12%	34,38%	21,88%	15,62%	100%
6.8 O meu atual grau de motivação para o trabalho pode ser considerado muito alto.	34,38%	28,12%	21,88%	15,62%	100%

Continuação Quadro 3: Dados gerais da pesquisa - Percentual					
6.9 Indicaria um amigo para trabalhar no IFAM.	46,90%	28,10%	12,50%	12,50%	100%
6.10 O serviço que realizo é prazeroso, me sinto realizado.	40,62%	43,75%	6,25%	9,38%	100%
7. Carreira e Desenvolvimento	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente	Total
7.1 Sinto-me motivado em seguir carreira na Instituição.	34,38%	31,25%	15,62%	18,75%	100%
7.2 A Instituição incentiva meu desenvolvimento profissional.	32,26%	32,26%	9,68%	25,81%	100%
7.3 A Instituição oferece boas oportunidades de crescimento profissional.	31,25%	28,12%	18,75%	21,88%	100%
7.4 Existe treinamento, para que eu possa desempenhar corretamente minhas funções atuais.	21,88%	15,62%	28,12%	34,38%	100%
7.5 A Instituição oferece aos servidores programa de qualificação, buscando o crescimento profissional dos mesmos ou sua atualização.	25,00%	28,12%	15,62%	31,25%	100%
7.6 As alternativas de crescimento profissional são amplamente divulgadas e do conhecimento de todos.	18,75%	25,00%	6,25%	50,00%	100%
8. Alcance de Resultados	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente	Total
8.1 Conheço os objetivos do meu departamento, a curto e longo prazo.	43,75%	18,75%	15,62%	21,88%	100%
8.2 Tenho conhecimento das estratégias estabelecidas para alcançar resultados.	41,94%	19,35%	22,58%	16,13%	100%
8.3 Observo que a Instituição está bem preparada, com tecnologia e infraestrutura, para desempenhar os objetivos traçados.	15,62%	28,12%	34,38%	21,88%	100%
8.4 Verifico que no meu setor/área estamos sempre buscando melhorar os processos.	31,25%	43,75%	3,12%	21,88%	100%
8.5 Os servidores dispõem dos materiais e equipamentos necessários à execução de seu trabalho.	21,88%	31,25%	18,75%	28,12%	100%
8.6 Os resultados obtidos no meu setor/área de trabalho estão de acordo com o planejado.	25,00%	40,62%	15,62%	18,75%	100%
9. Comunicação	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente	Total
9.1 A chefia explica adequadamente aos servidores o motivo das decisões que são tomadas.	25,00%	21,88%	12,50%	40,62%	100%
9.2 Estou bem informado sobre o que se passa no Campus.	15,62%	25,00%	37,50%	21,88%	100%
9.3 A Instituição estimula a comunicação entre os servidores de setores diferentes, buscando uma boa relação entre eles.	18,75%	25,00%	25,00%	31,25%	100%
9.4 Meu chefe imediato faz reuniões com frequência e oferece esclarecimentos gerais.	50,0%	12,50%	21,88%	15,62%	100%
10. Gestão de Pessoas	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente	Total
10.1 Trabalho com um número ideal de servidores em meu setor/área.	21,88%	25,00%	18,75%	34,38%	100%
10.2 Os líderes são despreparados. Não sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	25,00%	28,12%	15,62%	31,25%	100%

Continuação Quadro 3: Dados gerais da pesquisa - Percentual					
10.3 Reconheço que a Gestão de Recursos Humanos do Campus é atuante nas causas que lhes dizem respeito.	22,58%	25,81%	25,81%	25,81%	100%
10.4 Percebo que a gestão de Recursos Humanos do IFAM é muito discurso e pouca ação.	40,62%	12,50%	25,00%	21,88%	100%
10.5 A Gestão de Recursos Humanos dá o suporte necessário aos servidores do Campus.	19,35%	38,71%	12,90%	29,03%	100%
10.6 Vejo que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho encontram-se a largos anos de serem implementados.	40,62%	34,38%	12,50%	12,50%	100%

Quadro 3: Dados gerais da pesquisa - Percentual

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

As questões sociodemográficas podem ser analisadas nas tabelas a seguir:

Perfil	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Feminino	6	18,8	18,8	18,8
Masculino	26	81,3	81,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 1 – Sexo

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Pode-se observar, conforme tabela 1, que do total de trinta e dois participantes da pesquisa 81,3% são do sexo masculino e apenas 18,8% são do sexo feminino.

Do total de entrevistado, pode-se verificar a área de atuação, conforme tabela 2:

Perfil	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Técnico Administrativo	9	28,1	28,1	28,1
Professor	23	71,9	71,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 2 – Área de Atuação

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Portanto, na tabela 2, observa-se que 71,9% dos respondentes fazem parte do quadro docente da Instituição e apenas 28,1% do quadro administrativo.

Perfil	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Até 1 ano	7	21,9	21,9	21,9
01 à 05 anos	25	78,1	78,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 3 – Tempo de Serviço

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 3, 78,1% possuem entre um e cinco anos de serviço na Instituição, sendo os 21,9% restante com tempo de serviço até um ano. Esta realidade se explica em razão do Campus possuir apenas 3 anos de existência, portanto não havendo servidores com tempo de serviço superior a 5 anos.

Perfil	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Ensino Médio	6	18,8	18,8	18,8
Ensino Superior	4	12,5	12,5	31,3
Especialização	16	50,0	50,0	81,3
Mestrado	4	12,5	12,5	93,8
Doutorado	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 4 – Grau de Escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

De acordo com a tabela 4, do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 50,0% possuem curso de Especialização, enquanto 18,8% possuem apenas o Ensino Médio.

A seguir será feita a análise estatística de cada dimensão e seus dados mais relevantes, posteriormente, estes serão analisados com mais detalhe na discussão do trabalho:

1. Higiene e Segurança no Trabalho

1.1 Percebo que as condições gerais de higiene e limpeza, nas instalações, da Instituição são satisfatórias.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	17	53,1	53,1	53,1
Inclinado a Concordar	8	25,0	25,0	78,1
Inclinado a Discordar	5	15,6	15,6	93,8
Discordo Totalmente	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 5 – Condições gerais de higiene e limpeza nas instalações da Instituição
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 5, 78,1% concordam totalmente ou estão inclinados a concordar que as condições gerais de higiene e limpeza nas instalações da instituição são satisfatórias.

1.2 O IFAM/ PF fornece as condições necessárias para que os funcionários possam trabalhar com segurança.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	13	40,6	40,6	40,6
Inclinado a Concordar	13	40,6	40,6	81,3
Inclinado a Discordar	4	12,5	12,5	93,8
Discordo Totalmente	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 6 - Condições de segurança necessárias para desempenho das atividades

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Analisando a tabela 6, houve empate entre as escalas concordam totalmente e os inclinados a concordar, sendo, então, 81,3% concordantes totalmente e inclinados a concordar que a Instituição fornece as condições necessárias para que os funcionários possam trabalhar com segurança, enquanto apenas 6,3% discordam totalmente.

1.3 As condições gerais de ruído, iluminação e temperatura são boas. Atendem nossas necessidades.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	13	40,6	40,6	40,6
Inclinado a Concordar	12	37,5	37,5	78,1
Inclinado a Discordar	4	12,5	12,5	90,6
Discordo Totalmente	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 7 - Condições gerais de ruído, iluminação e temperatura

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 7, 40,6% concordam totalmente que as condições gerais de ruídos, iluminação e temperatura são boas e atendem suas necessidades, enquanto apenas 9,4% afirmam discordar totalmente da asserção.

1.4 Percebo que existe segurança física no meu local de trabalho, ou seja, fios, pisos e mobiliários são adequados.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	18	56,3	56,3	56,3
Inclinado a Concordar	8	25,0	25,0	81,3
Inclinado a Discordar	4	12,5	12,5	93,8
Discordo Totalmente	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 8 - Segurança física no local de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Analisando a tabela 8, observa-se que do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 81,3% concordam totalmente ou estão inclinados a concordar que existe segurança física no local de trabalho, isto é, os fios, pisos e mobiliários estão adequados ao desempenho de suas atividades.

2. Gestão e Gerência

2.1 As regras e procedimentos são aplicados de maneira igual a todos na Instituição.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	5	15,6	16,1	16,1
Inclinado a Concordar	7	21,9	22,6	38,7
Inclinado a Discordar	8	25,0	25,8	64,5
Discordo Totalmente	11	34,4	35,5	100,0
Total Respondentes	31	96,9	100,0	
Perda	1	3,1		
Total Participantes	32	100,0		

Tabela 9 – Aplicação de regras e procedimentos de forma igualitária

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Analisando a tabela 9, observa-se que 61,3% dos participantes estão inclinados a discordar ou discordam totalmente que as regras e procedimentos são aplicados igualmente a todos na Instituição e 16,1% concordam totalmente com a asserção.

2.2 Verifica-se que a chefia apresenta os conhecimentos técnicos adequados para o desempenho do cargo

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	8	25,0	25,0	25,0
Inclinado a Concordar	9	28,1	28,1	53,1
Inclinado a Discordar	5	15,6	15,6	68,8
Discordo Totalmente	10	31,3	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 10 – Conhecimentos técnicos da chefia para desempenho do cargo

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 10, 25,0% concordam totalmente que a chefia apresenta os conhecimentos técnicos adequados para desempenho do cargo, enquanto 31,3% discordam totalmente.

2.3 Observo que há habilidade do chefe em lidar com as pessoas.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	8	25,0	25,0	25,0
Inclinado a Concordar	9	28,1	28,1	53,1
Inclinado a Discordar	8	25,0	25,0	78,1
Discordo Totalmente	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 11 - Habilidade do chefe em lidar com pessoas

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Observa-se, na tabela 11, que 25,0% dos respondentes concordam totalmente que há habilidade do chefe em lidar com as pessoas, enquanto 21,9% discordam totalmente desta asserção.

2.4 Vejo meu chefe imediato como um bom líder.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	10	31,3	31,3	31,3
Inclinado a Concordar	9	28,1	28,1	59,4
Inclinado a Discordar	6	18,8	18,8	78,1
Discordo Totalmente	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 12 - Vejo meu chefe imediato como um bom líder

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Após análise da tabela 12, observa-se que do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 31,3% concordam totalmente que seus chefes imediatos são bons líderes, enquanto 21,9% discordam totalmente.

2.5 A liderança desenvolvida é honesta e ética.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	10	31,3	32,3	32,3
Inclinado a Concordar	7	21,9	22,6	54,8
Inclinado a Discordar	3	9,4	9,7	64,5
Discordo Totalmente	11	34,4	35,5	100,0
Total Respondentes	31	96,9	100,0	
Perda	1	3,1		
Total Participantes	32	100,0		

Tabela 13 - A liderança desenvolvida é honesta e ética

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 13, do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 35,5% discordam totalmente que a liderança desenvolvida seja honesta e ética, enquanto 32,3% concordam

totalmente.

2.6 Percebo que existe respeito profissional entre os colegas e a chefia imediata.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	6	18,8	18,8	18,8
Inclinado a Concordar	13	40,6	40,6	59,4
Inclinado a Discordar	4	12,5	12,5	71,9
Discordo Totalmente	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 14 - Existência de respeito profissional entre os colegas e a chefia imediata
Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Observa-se, na tabela 14, que do total de participantes da pesquisa, 28,1% discordam totalmente de que haja respeito profissional entre os colegas e a chefia imediata, enquanto 18,8% concordam totalmente.

3. Salários e Recompensas

3.1 O salário que recebo satisfaz minhas necessidades básicas.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	11	34,4	34,4	34,4
Inclinado a Concordar	10	31,3	31,3	65,6
Inclinado a Discordar	6	18,8	18,8	84,4
Discordo Totalmente	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 15 - O salário que recebo satisfaz minhas necessidades básicas
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 15, 65,6% concordam totalmente ou inclinam-se a concordar que o salário recebido satisfaz suas necessidades básicas.

3.2 Meu salário é bom para o trabalho que exerço

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	9	28,1	28,1	28,1
Inclinado a Concordar	7	21,9	21,9	50,0
Inclinado a Discordar	9	28,1	28,1	78,1
Discordo Totalmente	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 16 - Meu salário é bom para o trabalho que exerço
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Observa-se, na tabela 16, que 50,0% acreditam que o salário seja bom para o trabalho

que exercido, sendo que 28,1% concordam totalmente e 21,9% discordam totalmente.

3.3 Meu salário é adequado ao custo de vida da região

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	6	18,8	19,4	19,4
Inclinado a Concordar	3	9,4	9,7	29,0
Inclinado a Discordar	9	28,1	29,0	58,1
Discordo Totalmente	13	40,6	41,9	100,0
Total Respondentes	31	96,9	100,0	
Perda	1	3,1		
Total	32	100,0		

Tabela 17 - Meu salário é adequado ao custo de vida da região
Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Conforme tabela 17, 70,9% dos participantes discordam que seu salário esteja adequado ao custo de vida da região, sendo destes 41,9% discordantes totalmente e 29,0% inclinantes a discordar.

3.4 Penso bastante em trocar de emprego, em razão do salário recebido atualmente.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	9	28,1	28,1	28,1
Inclinado a Concordar	8	25,0	25,0	53,1
Inclinado a Discordar	6	18,8	18,8	71,9
Discordo Totalmente	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 18 - Penso em trocar de emprego em razão do salário recebido atualmente
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 18, do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 28,1% concordam totalmente com o fato de pensar em trocar de emprego em razão do salário recebido atualmente.

3.5 Quando penso em permanecer no IFAM, não considero apenas o salário, mas principalmente os outros benefícios.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	16	50,0	50,0	50,0
Inclinado a Concordar	9	28,1	28,1	78,1
Inclinado a Discordar	4	12,5	12,5	90,6
Discordo Totalmente	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 19 - Não considero apenas o salário, mas principalmente os outros benefícios
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Conforme tabela 19, 50,0% concordam totalmente que ao pensar em permanecer no IFAM, não consideram apenas o salário, mas principalmente os benefícios e 9,4% discordam totalmente da asserção.

3.6 A remuneração que recebo está compatível com os valores aplicados no mercado

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	6	18,8	18,8	18,8
Inclinado a Concordar	6	18,8	18,8	37,5
Inclinado a Discordar	9	28,1	28,1	65,6
Discordo Totalmente	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 20 – A remuneração recebida está compatível com os valores aplicados no mercado
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Verifica-se, conforme tabela 20, que 62,5% discordam que a remuneração recebida esteja de acordo com os valores aplicados no mercado, já 37,5% concordam com a asserção.

4. Valorização e Reconhecimento

4.1 Percebo que meu esforço é reconhecido.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	4	12,5	12,9	12,9
Inclinado a Concordar	9	28,1	29,0	41,9
Inclinado a Discordar	9	28,1	29,0	71,0
Discordo Totalmente	9	28,1	29,0	100,0
Total Respondentes	31	96,9	100,0	
Perda	1	3,1		
Total Participantes	32	100,0		

Tabela 21 - Percebo que meu esforço é reconhecido
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 21, 58,0% dos participantes não percebem o reconhecimento pelo esforço no trabalho. Destes, 29,0% discordam totalmente e 29,0% inclinam-se a discordar.

4.2 A liderança demonstra reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	5	15,6	15,6	15,6
Inclinado a Concordar	10	31,3	31,3	46,9
Inclinado a Discordar	9	28,1	28,1	75,0
Discordo Totalmente	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 22 - A liderança demonstra reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Observa-se, na tabela 22, que do total de participantes, 53,1% afirmam que a liderança não demonstra reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra. Destes, 25,0% discordam totalmente da asserção e 28,1% inclinaram-se a concordar.

4.3 Observo que os servidores têm oportunidades de ter suas ideias implantadas.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	8	25,0	25,0	25,0
Inclinado a Concordar	12	37,5	37,5	62,5
Inclinado a Discordar	2	6,3	6,3	68,8
Discordo Totalmente	10	31,3	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 23 - Observo que os servidores têm oportunidades de ter suas ideias implantadas

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 23, 62,5% concordam total ou parcialmente que os servidores têm oportunidades de terem suas ideias implantadas.

4.4 As pessoas evitam fazer "politicagem" como forma de obter reconhecimento profissional.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	3	9,4	9,4	9,4
Inclinado a Concordar	4	12,5	12,5	21,9
Inclinado a Discordar	10	31,3	31,3	53,1
Discordo Totalmente	15	46,9	46,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 24 - As pessoas evitam fazer "politicagem" como forma de obter reconhecimento profissional

Fonte: Dados da pesquisas, 2013

Observa-se, na tabela 24, que 78,2% dos respondentes afirmam que as pessoas fazem "politicagem" como forma de obter reconhecimento profissional, sendo que deste total 46,9% concordam totalmente e 31,3% inclinam-se a concordar.

4.5 Percebo que o meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	6	18,8	18,8	18,8
Inclinado a Concordar	13	40,6	40,6	59,4
Inclinado a Discordar	5	15,6	15,6	75,0
Discordo Totalmente	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 25 - Percebo que o meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 25, do total de participantes da pesquisa, apenas 18,8% concordam totalmente que seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado, porém 25,0% discordam totalmente.

4.6 Sinto que sou valorizado e que posso fazer a diferença.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	8	25,0	25,0	25,0
Inclinado a Concordar	10	31,3	31,3	56,3
Inclinado a Discordar	6	18,8	18,8	75,0
Discordo Totalmente	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 26 - Sinto que sou valorizado e que posso fazer a diferença
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 26, 25,0% concordam totalmente que se sentem valorizados e que podem fazer a diferença, enquanto 25,0% discordam totalmente, ficando a cargo da escala inclinado a concordar e a discordar em definir a porcentagem desta dimensão, onde 31,3% inclinam-se a concordar e 18,8% inclinam-se a discordar. Somando-se, portanto, um total de 56,3% de participantes que concordam que são valorizados e que podem fazer a diferença na Instituição.

5. Parceria e Cooperação

5.1 Os servidores estão dispostos a doar o melhor de si e colaborar com a Instituição.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	3	9,4	9,4	9,4
Inclinado a Concordar	10	31,3	31,3	40,6
Inclinado a Discordar	8	25,0	25,0	65,6
Discordo Totalmente	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 27 - Os servidores estão dispostos a doar o melhor de si e colaborar com a Instituição
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 27, do total de participantes da pesquisa, 59,4% discordam totalmente ou estão inclinados a discordar que os servidores estão dispostos a doar o seu melhor e colaborar com a Instituição e 9,4% concordam totalmente com esta afirmativa.

5.2 Há cooperação entre os funcionários do meu setor/área.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	10	31,3	31,3	31,3
Inclinado a Concordar	9	28,1	28,1	59,4
Inclinado a Discordar	7	21,9	21,9	81,3
Discordo Totalmente	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 28 - Há cooperação entre os funcionários do meu setor/ área
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Verifica-se na tabela 28, que 59,4% concordam totalmente ou estão inclinados a concordar que há cooperação entre os funcionários de seu setor/área.

5.3 Percebo que há cooperação entre os funcionários de setores/áreas diferentes.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	5	15,6	15,6	15,6
Inclinado a Concordar	10	31,3	31,3	46,9
Inclinado a Discordar	7	21,9	21,9	68,8
Discordo Totalmente	10	31,3	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 29 - Percebo que há cooperação entre os funcionários de setores/ áreas diferentes
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 29, 53,2% dos participantes discordam totalmente ou estão inclinados a discordar que há cooperação entre os servidores de setores/áreas diferentes e 15,6% concordam com a asserção.

5.4 Percebo que os servidores fazem apenas o básico e que não gostam de cooperar. É cada um por si.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	11	34,4	35,5	35,5
Inclinado a Concordar	9	28,1	29,0	64,5
Inclinado a Discordar	6	18,8	19,4	83,9
Discordo Totalmente	5	15,6	16,1	100,0
Total Respondentes	31	96,9	100,0	
Perda	1	3,1		
Total Participantes	32	100,0		

Tabela 30 - Os servidores fazem apenas o básico e que não gostam de cooperar.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Conforme tabela 30, do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 64,5% concordam totalmente ou estão inclinados a concordar que os servidores da Instituição fazem apenas o básico e que não gostam de cooperar, sendo cada um por si.

6. Ambiente de trabalho

6.1 Observo que existe um sentimento de "família" ou de união.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	1	3,1	3,1	3,1
Inclinado a Concordar	9	28,1	28,1	31,3
Inclinado a Discordar	10	31,3	31,3	62,5
Discordo Totalmente	12	37,5	37,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 31 - Observo que existe um sentimento de "família" ou de união

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 31, 68,8 % dos respondes não observam que no Campus exista um sentimento de “família” ou de união, sendo que deste total 37,5% discordam totalmente da afirmativa e 31,3% parcialmente.

6.2 Pretendo trabalhar por muito tempo na Instituição

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	12	37,5	38,7	38,7
Inclinado a Concordar	7	21,9	22,6	61,3
Inclinado a Discordar	5	15,6	16,1	77,4
Discordo Totalmente	7	21,9	22,6	100,0
Total Respondentes	31	96,9	100,0	
Perda	1	3,1		
Total Participantes	32	100,0		

Tabela 32 - Pretendo trabalhar por muito tempo na Instituição

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Observa-se, na tabela 32, que 61,3% dos participantes afirmam que pretendem trabalhar por muito tempo na Instituição.

6.3 Vejo o IFAM como um lugar agradável para trabalhar

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	8	25,0	25,0	25,0
Inclinado a Concordar	14	43,8	43,8	68,8
Inclinado a Discordar	5	15,6	15,6	84,4
Discordo Totalmente	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 33 - Vejo o IFAM como um lugar agradável para trabalhar

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 33, do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 43,8% concordam parcialmente quanto ao fato de verem o IFAM como um lugar agradável para trabalhar, enquanto 15,6% discordam parcialmente.

6.4 Observo que meu chefe fornece oportunidades para o desenvolvimento de um trabalho estimulante e interessante

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	6	18,8	18,8	18,8
Inclinado a Concordar	11	34,4	34,4	53,1
Inclinado a Discordar	8	25,0	25,0	78,1
Discordo Totalmente	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 34 - Observo que meu chefe fornece oportunidades para o desenvolvimento de um trabalho estimulante e interessante

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Verifica-se na tabela 34, do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 34,4%

concordam parcialmente que seus chefes forneçam oportunidades para o desenvolvimento de um trabalho estimulante e interessante.

6.5 Observo que o pessoal do meu setor/ área não está motivado para o trabalho

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	8	25,0	25,0	25,0
Inclinado a Concordar	7	21,9	21,9	46,9
Inclinado a Discordar	6	18,8	18,8	65,6
Discordo Totalmente	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 35 - Observo que o pessoal do meu setor/ área não está motivado para o trabalho
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 35, 53,2% discordam totalmente ou parcialmente da asserção, isto é, observam que o pessoal do seu setor/área está motivado para o trabalho.

6.6 Existe uma relação harmônica entre os diretores, técnicos administrativos e professores

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	3	9,4	9,4	9,4
Inclinado a Concordar	10	31,3	31,3	40,6
Inclinado a Discordar	9	28,1	28,1	68,8
Discordo Totalmente	10	31,3	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 36 - Existe uma relação harmônica entre os diretores, técnicos administrativos e professores
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 36, 59,4% dos servidores participantes afirmam discordar total ou parcialmente da existência de uma relação harmônica entre os diretores, técnicos administrativos e professores.

6.7 Percebo que no IFAM sou tratado com respeito, independente de meu cargo

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	9	28,1	28,1	28,1
Inclinado a Concordar	11	34,4	34,4	62,5
Inclinado a Discordar	7	21,9	21,9	84,4
Discordo Totalmente	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 37 - Percebo que no IFAM sou tratado com respeito, independente de meu cargo
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 37, do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 34,4% concordam parcialmente que no IFAM são tratados com respeito, independente de seus cargos, enquanto 21,9% discordam parcialmente.

6.8 O meu atual grau de motivação para o trabalho pode ser considerado muito alto

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	11	34,4	34,4	34,4
Inclinado a Concordar	9	28,1	28,1	62,5
Inclinado a Discordar	7	21,9	21,9	84,4
Discordo Totalmente	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 38 - O meu atual grau de motivação para o trabalho pode ser considerado muito alto
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Pode-se observar, na tabela 38, que 62,5% dos respondentes afirmam concordar total ou parcialmente com a asserção, isto é, afirmam que o atual grau de motivação para o trabalho pode ser considerado muito alto.

6.9 Indicaria um amigo para trabalhar no IFAM

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	15	46,9	46,9	46,9
Inclinado a Concordar	9	28,1	28,1	75,0
Inclinado a Discordar	4	12,5	12,5	87,5
Discordo Totalmente	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 39 - Indicaria um amigo para trabalhar no IFAM
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 39, 75,0% dos participante concordam total ou parcialmente que indicariam um amigo para trabalhar no IFAM.

6.10 O serviço que realizo é prazeroso, me sinto realizado

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	13	40,6	40,6	40,6
Inclinado a Concordar	14	43,8	43,8	84,4
Inclinado a Discordar	2	6,3	6,3	90,6
Discordo Totalmente	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 40 - O serviço que realizo é prazeroso, me sinto realizado
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Verifica-se que, conforme tabela 40, um total de 84,4% dos participantes concordam total ou parcialmente que o serviço realizado por eles é prazeroso, sentindo-se eles realizados.

7. Carreira e Desenvolvimento

7.1 Sinto-me motivado em seguir carreira na Instituição

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	11	34,4	34,4	34,4
Inclinado a Concordar	10	31,3	31,3	65,6
Inclinado a Discordar	5	15,6	15,6	81,3
Discordo Totalmente	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 41 - Sinto-me motivado em seguir carreira na Instituição

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 41, do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 34,4% concordam totalmente com o fato de se sentirem motivados a seguir carreira na Instituição.

7.2 A instituição incentiva meu desenvolvimento profissional

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	10	31,3	32,3	32,3
Inclinado a Concordar	10	31,3	32,3	64,5
Inclinado a Discordar	3	9,4	9,7	74,2
Discordo Totalmente	8	25,0	25,8	100,0
Total Respondentes	31	96,9	100,0	
Perda	1	3,1		
Total Participantes	32	100,0		

Tabela 42 – A instituição incentiva meu desenvolvimento profissional

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Observa-se na tabela 42, 32,3% concordam totalmente que a Instituição incentive seu desenvolvimento profissional, porém 25,0% discordam total da asserção.

7.3 A Instituição oferece boas oportunidades de crescimento profissional

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	10	31,3	31,3	31,3
Inclinado a Concordar	9	28,1	28,1	59,4
Inclinado a Discordar	6	18,8	18,8	78,1
Discordo Totalmente	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 43 - A Instituição oferece boas oportunidades de crescimento profissional

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 43, do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 31,3% concordam totalmente que a Instituição ofereça boas oportunidades de crescimento profissional, enquanto 21,9% discordam totalmente.

7.4 Existe treinamento para que eu possa desempenhar corretamente minhas funções atuais

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	7	21,9	21,9	21,9
Inclinado a Concordar	5	15,6	15,6	37,5
Inclinado a Discordar	9	28,1	28,1	65,6
Discordo Totalmente	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 44 - Existe treinamento para que eu possa desempenhar corretamente minhas funções atuais

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Observa-se, na tabela 44, que 62,50% dos participantes discordam, total ou parcialmente, que exista treinamento para que os mesmos possam desempenhar corretamente suas funções atuais.

7.5 A Instituição oferece aos servidores programa de qualificação, buscando o crescimento profissional dos mesmos ou sua atualização

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	8	25,0	25,0	25,0
Inclinado a Concordar	9	28,1	28,1	53,1
Inclinado a Discordar	5	15,6	15,6	68,8
Discordo Totalmente	10	31,3	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 45 - A Instituição oferece aos servidores programa de qualificação, buscando o crescimento profissional dos mesmos ou sua atualização

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 45, do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 31,3% discordam totalmente que a instituição ofereça aos servidores programa de qualificação, buscando seu crescimento ou atualização profissional.

7.6 As alternativas de crescimento profissional são amplamente divulgadas e do conhecimento de todos

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	6	18,8	18,8	18,8
Inclinado a Concordar	8	25,0	25,0	43,8
Inclinado a Discordar	2	6,3	6,3	50,0
Discordo Totalmente	16	50,0	50,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 46 - As alternativas de crescimento profissional são amplamente divulgadas e do conhecimento de todos
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 46, 50,0% discordam totalmente que as alternativas de crescimento profissional sejam amplamente divulgadas e que seja do conhecimento de todos.

8. Alcance de Resultados

8.1 Conheço os objetivos do meu departamento, a curto e longo prazo

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	14	43,8	43,8	43,8
Inclinado a Concordar	6	18,8	18,8	62,5
Inclinado a Discordar	5	15,6	15,6	78,1
Discordo Totalmente	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 47 - Conheço os objetivos do meu departamento, a curto e longo prazo
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Observa-se na tabela 47, que do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 43,8% afirmam concordar totalmente que conhecer os objetivos de seu departamento, a curto e longo prazo.

8.2 Tenho conhecimento das estratégias estabelecidas para alcançar resultados

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	13	40,6	41,9	41,9
Inclinado a Concordar	6	18,8	19,4	61,3
Inclinado a Discordar	7	21,9	22,6	83,9
Discordo Totalmente	5	15,6	16,1	100,0
Total Respondentes	31	96,9	100,0	
Perda	1	3,1		
Total Participantes	32	100,0		

Tabela 48 - Tenho conhecimento das estratégias estabelecidas para alcançar resultados

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 48, do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 41,9% concordam totalmente que possuem conhecimento das estratégias estabelecidas para o alcance resultados.

8.3 Observo que a Instituição está bem preparada, com tecnologia e infraestrutura, para desempenhar os objetivos traçados.

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	5	15,6	15,6	15,6
Inclinado a Concordar	9	28,1	28,1	43,8
Inclinado a Discordar	11	34,4	34,4	78,1
Discordo Totalmente	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 49 - Tecnologia e infraestrutura, para desempenhar os objetivos traçados pela Instituição

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Verifica-se na tabela 49, que 56,30 % discordam total ou parcialmente da asserção, isto é, observam que a Instituição não está preparada, com tecnologia e infraestrutura, para desempenhar os objetivos traçados.

8.4 Verifico que no meu setor/área estamos sempre buscando melhorar os processos

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	10	31,3	31,3	31,3
Inclinado a Concordar	14	43,8	43,8	75,0
Inclinado a Discordar	1	3,1	3,1	78,1
Discordo Totalmente	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 50 - Verifico que no meu setor/ área estamos sempre buscando melhorar os processos

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 50, do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 75,0% concordam total ou parcialmente, que em seu setor/área todos estão sempre buscando melhorias nos processos.

8.5 Os servidores dispõem dos materiais e equipamentos necessários à execução de seu trabalho

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	7	21,9	21,9	21,9
Inclinado a Concordar	10	31,3	31,3	53,1
Inclinado a Discordar	6	18,8	18,8	71,9
Discordo Totalmente	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 51 - Os servidores dispõem dos materiais e equipamentos necessários à execução de seu trabalho
Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Observa-se, na tabela 51, que 53,1%% concordam total ou parcialmente que os servidores dispõem dos materiais e equipamentos necessários à execução de seus trabalhos.

8.6 Os resultados obtidos no meu setor/área de trabalho estão de acordo com o planejado

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	8	25,0	25,0	25,0
Inclinado a Concordar	13	40,6	40,6	65,6
Inclinado a Discordar	5	15,6	15,6	81,3
Discordo Totalmente	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 52 - Os resultados obtidos no meu setor/ área de trabalho estão de acordo com o planejado
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 52, do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 65,6% concordam parcialmente ou totalmente que os resultados obtidos em seu setor estejam de acordo com o planejado.

9. Comunicação

9.1 A chefia explica adequadamente aos servidores o motivo das decisões que são tomadas

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	8	25,0	25,0	25,0
Inclinado a Concordar	7	21,9	21,9	46,9
Inclinado a Discordar	4	12,5	12,5	59,4
Discordo Totalmente	13	40,6	40,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 53 - A chefia explica adequadamente aos servidores o motivo das decisões que são tomadas
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 53, do total participantes da pesquisa, 53,1% discordam totalmente ou inclinaram-se a discordar que a chefia explique adequadamente aos servidores o motivo das decisões tomadas. Deste total, considerando os extremos, 40,6% discordando totalmente e 25,0% concordam totalmente.

9.2 Estou bem informado sobre o que se passa no Campus

Escola	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	5	15,6	15,6	15,6
Inclinado a Concordar	8	25,0	25,0	40,6
Inclinado a Discordar	12	37,5	37,5	78,1
Discordo Totalmente	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 54 - Estou bem informado sobre o que se passa no Campus
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Observa-se na tabela 54, que 59,4% dos respondentes discordam totalmente ou inclinaram a discordar, ou seja, a maioria dos servidores não considera que esteja bem informada sobre o que se passa no Campus.

9.3 A instituição estimula a comunicação entre os servidores de setores diferentes, buscando uma boa relação entre eles

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	6	18,8	18,8	18,8
Inclinado a Concordar	8	25,0	25,0	43,8
Inclinado a Discordar	8	25,0	25,0	68,8
Discordo Totalmente	10	31,3	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 55 - A instituição estimula a comunicação entre os servidores de setores diferentes
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 55, 56,3% discordam totalmente ou estão inclinados a discordar, isto é, acreditam que a Instituição não estimula a comunicação entre os servidores de setores diferentes..

9.4 Meu chefe imediato faz reuniões com frequência e oferece esclarecimentos gerais

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	16	50,0	50,0	50,0
Inclinado a Concordar	4	12,5	12,5	62,5
Inclinado a Discordar	7	21,9	21,9	84,4
Discordo Totalmente	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 56 - Meu chefe imediato faz reuniões com frequência e oferece esclarecimentos gerais
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Verifica-se, na tabela 56, que 50,0% dos participante concordam totalmente que seus chefes imediatos fazem reuniões com frequência e oferecem esclarecimentos gerais, enquanto 15,6% discordam totalmente da afirmativa.

10. Gestão de Pessoas

10.1 Trabalho com um número ideal de servidores em meu setor/ área

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	7	21,9	21,9	21,9
Inclinado a Concordar	8	25,0	25,0	46,9
Inclinado a Discordar	6	18,8	18,8	65,6
Discordo Totalmente	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 57 - Trabalho com um número ideal de servidores em meu setor/ área
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 57, do total de participantes da pesquisa, 53,2% discordam totalmente ou inclinaram-se a discordar que trabalham com um número ideal de servidores em seu setor/área.

10.2 Os líderes são despreparados. Não sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	8	25,0	25,0	25,0
Inclinado a Concordar	9	28,1	28,1	53,1
Inclinado a Discordar	5	15,6	15,6	68,8
Discordo Totalmente	10	31,3	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 58 - Os líderes não sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Observa-se, na tabela 58, que 53,1%% concordam totalmente ou inclinaram-se a concordar que os líderes são despreparados; não sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.

10.3 Reconheço que a Gestão de Recursos Humanos do Campus é atuante nas causas que lhes dizem respeito

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	7	21,9	22,6	22,6
Inclinado a Concordar	8	25,0	25,8	48,4
Inclinado a Discordar	8	25,0	25,8	74,2
Discordo Totalmente	8	25,0	25,8	100,0
Total Respondentes	31	96,9	100,0	
Perda	1	3,1		
Total Participantes	32	100,0		

Tabela 59 – Atuação da Gestão de Pessoas no Campus
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Verifica-se, na tabela 59, que 51,6% discordam totalmente ou inclinaram-se a discordar de que a Gestão de Recursos Humanos do Campus é atuante nas causas que lhes dizem respeito. Observa-se que houve igualdade nas porcentagens de discordo totalmente, inclinado a discordar e inclinado a concordar, sendo estas pontuadas com 25,8% e concordo totalmente com 22,6%.

10.4 Percebo que a Gestão de Recursos Humanos do IFAM é muito discurso e pouca ação

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	13	40,6	40,6	40,6
Inclinado a Concordar	4	12,5	12,5	53,1
Inclinado a Discordar	8	25,0	25,0	78,1
Discordo Totalmente	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 60 - Percebo que a Gestão de Recursos Humanos do IFAM é muito discurso e pouca ação
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme tabela 60, do total de trinta e dois participantes da pesquisa, 53,1% concordam totalmente ou inclinaram-se a concordar que a Gestão de Recursos Humanos da Instituição é muito discurso e pouca ação.

10.5A Gestão de Recursos Humanos dá o suporte necessários aos servidores do Campus

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	6	18,8	19,4	19,4
Inclinado a Concordar	12	37,5	38,7	58,1
Inclinado a Discordar	4	12,5	12,9	71,0
Discordo Totalmente	9	28,1	29,0	100,0
Total Respondentes	31	96,9	100,0	
Perda	1	3,1		
Total Participantes	32	100,0		

Tabela 61 - Suporte da Gestão de Pessoas aos servidores do Campus
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Observa-se, na tabela 61, que 58,1% dos servidores indicam que a Gestão de Recursos Humanos dá o suporte necessário aos servidores do Campus.

10.6 Vejo que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho encontram-se a largos anos de serem implementados

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Concordo Totalmente	13	40,6	40,6	40,6
Inclinado a Concordar	11	34,4	34,4	75,0
Inclinado a Discordar	4	12,5	12,5	87,5
Discordo Totalmente	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 62 - Os programas de QVT encontram-se a largos anos de serem implementados
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Observa-se na tabela 62, que 75,0% dos participantes concordam totalmente ou inclinaram-se a concordar com o fato de que os programas de qualidade de vida no trabalho estão a largos anos de serem implementados.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar as dimensões que influenciam a produtividade e o bem estar dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Campus Presidente Figueiredo, avaliando o clima organizacional segundo a percepção dos servidores, sendo eles: técnicos administrativos e professores. Pôde-se observar que do total de trinta e dois participantes da pesquisa 71,88% são professores e 28,12% técnicos administrativos, sendo também deste total, 81,25% do sexo masculino e 18,75% do sexo feminino. Com relação ao grau de escolaridade, percebeu-se que 50,00% dos participantes possuem grau de especialista, 18,75% ensino médio, 12,50% graduação, 12,50% mestrado e 6,25% doutorado.

Após verificação dos dados demográficos, deu-se início à análise das dimensões selecionadas para estudo. Os dados foram obtidos por meio de questionário, os quais foram aplicados individualmente, sem a identificação dos respondentes, visando a seriedade e credibilidade das respostas, oportunizando a participação voluntária e isenta a respeito do ambiente de trabalho. Os questionários foram aplicados no período de 31/05/2013 à 09/06/2013, sendo que dos 39 questionários entregues, 32 retornaram devidamente preenchidos e 7 não retornaram.

Para melhor visualização dos resultados obtidos com a pesquisa, serão expostas abaixo as tabelas e a análise das dimensões do clima organizacional no Campus Presidente Figueiredo, dimensão a dimensão.

a) Higiene e Segurança no Trabalho

Esta dimensão foi estruturada por 4 (quatro) asserções (1.1, 1.2, 1.3, 1.4), que visavam obter a percepção do servidor com relação à higiene e segurança no seu ambiente de trabalho, analisando questões como: condições gerais de higiene e limpeza nas instalações, condições necessárias de segurança, condições de ruídos, iluminação e temperatura; e relacionada à segurança física no local de trabalho, conforme tabela 63.

1. Higiene e Segurança no Trabalho	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente
1.1 Percebo que as condições gerais de higiene e limpeza, nas instalações da Instituição, são satisfatórias.	53,12%	25,00%	15,62%	6,25%
1.2 O IFAM/PF fornece as condições necessárias para que os funcionários possam trabalhar com segurança.	40,62%	40,62%	12,50%	6,25%
1.3 As condições gerais de ruído, iluminação e temperatura são boas. Atendem nossas necessidades.	40,62%	37,50%	12,50%	9,38%
1.4 Percebo que existe segurança física no meu local de trabalho, ou seja, fios, pisos e mobiliários são adequados.	56,25%	25,00%	12,50%	6,25%

Tabela 63 – Higiene e Segurança no Trabalho
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Pôde-se observar contentamento e satisfação dos servidores quanto a esta dimensão, pois 78,12% dos participantes concordam totalmente ou estão inclinados a concordar, que as condições gerais de higiene e limpeza, nas instalações da Instituição, estejam satisfatórias, de acordo com o esperado. Este índice aumenta quando o questionário refere-se às condições necessárias de segurança para que os funcionários possam desempenhar seu trabalho, chegando a 81,24% a soma dos participantes que concordam totalmente ou estão inclinados a concordar.

As condições de ruídos, iluminação e temperatura atendem às necessidades de 78,12% dos participantes, sendo que destes 40,62% concordam totalmente e 37,50% estão inclinados a concordar. Na segurança física, mais uma vez, a dimensão foi bem pontuada, pois 81,25% dos participantes concordaram totalmente ou estão inclinados a concordar que a segurança física é adequada.

Pode-se concluir, portanto, que os servidores estão satisfeitos com relação à higiene e segurança no trabalho, onde a maioria afirmou que estas condições estão de acordo com suas expectativa.

b. Gestão e Gerência

Na pesquisa, estruturou-se seis questões para avaliação da gestão e gerência aplicada ao Campus Presidente Figueiredo, sendo elas: 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 e 2.6. Pôde-se observar que 61,29% dos participantes não estão satisfeitos com a forma com que as regras e procedimentos são aplicados, discordando totalmente ou inclinando-se a discordar, quando questionados se as regras e procedimentos são aplicados a todos de forma igualitária. Observa-se esta asserção na tabela 64.

2. Gestão e Gerência	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente
2.1 As regras e procedimentos são aplicados de maneira igual a todos na Instituição.	16,13%	22,58%	25,81%	35,48%
2.2 Verifica-se que a chefia apresenta os conhecimentos técnicos adequados para o desempenho do cargo.	25,00%	28,12%	15,62%	31,25%
2.3 Observo que há habilidade do chefe em lidar com as pessoas.	25,00%	28,12%	25,00%	21,88%
2.4 Vejo o meu chefe imediato como um bom líder.	31,25%	28,12%	18,75%	21,88%
2.5 A liderança desenvolvida é honesta e ética.	32,26%	22,58%	9,68%	35,48%
2.6 Percebo que existe respeito profissional entre os colegas e a chefia imediata.	18,75%	40,62%	12,5%	28,12%

Tabela 64 – Gestão e Gerência
 Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Quando relacionada aos conhecimentos técnicos da chefia para desempenho adequado do cargo, 25,00% concordam totalmente com a afirmativa, porém 31,25% discordam totalmente. No entanto, quando relacionado com a habilidade do chefe em lidar com pessoas, 25,00% dos respondentes concordam totalmente e 21,88% discordam totalmente; quando questionados se o chefe é um bom líder, 31,25% concordam totalmente e 21,88% discordam totalmente. Conclui-se que, levando em consideração os extremos da escala, por mais que 31,25% discordem totalmente que a chefia possua os conhecimentos técnicos adequados para o desempenho do cargo, 25,00% concordam totalmente que estes sabem lidar com pessoa e 31,25% concordam totalmente que estes são bons líderes, apesar de 21,88% discordarem totalmente com relação a habilidade do líder em lidar com pessoas e 21,88% discordarem totalmente de que veem seu chefe como um bom líder.

Os respondentes, na maioria de 54,84% concordam totalmente ou estão inclinados a concordar que a liderança desenvolvida é honesta e ética, porém quando analisados os extremos de concordo e discordo totalmente, 35,48% discordam totalmente da asserção, enquanto 32,26% concordam totalmente.

A pesquisa analisou a percepção dos servidores quanto ao respeito profissional entre os colegas e a chefia imediata, onde 59,37% concordaram totalmente ou inclinaram-se a concordar que existe respeito profissional. Pôde-se, mais uma vez, analisar os extremos, onde verifica-se que do total de participantes, 28,12% discordam totalmente que haja respeito e 18,75% concordam totalmente.

c. Salários e Recompensas

Dentre as dimensões analisadas, salários e recompensas contou com 6(seis) asserções, sendo elas: 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 3 3.6, conforme tabela 65.

3. Salários e Recompensas	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente
3.1 O salário que recebo satisfaz minhas necessidades básicas.	34,38%	31,25%	18,75%	15,62%
3.2 Meu salário é bom, para o trabalho que exerço.	28,12%	21,88%	28,12%	21,88%
3.3 Meu salário é adequado ao custo de vida da região.	19,35%	9,68%	29,03%	41,94%
3.4 Penso bastante em trocar de emprego, em razão do salário recebido atualmente.	28,12%	25,00%	18,75%	28,12%
3.5 Quando penso em permanecer no IFAM, não considero apenas o salário, mas principalmente os outros benefícios.	50,00%	28,12%	12,50%	9,38%
3.6 A remuneração que recebo está compatível com os valores aplicados no mercado.	18,75%	18,75%	28,12%	34,38%

Tabela 65 – Salários e Recompensas

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Na questão 3.1, observa-se que 65,63% dos participantes concordam (total ou parcialmente) que o salário recebido satisfaça suas necessidades básicas, o que reflete na questão 3.2, onde 50,00% dos participantes concordam que o salário pago é bom para o trabalho exercido, porém destaca-se a questão 3.3, na qual 70,97% afirmam discordar que seu salário esteja adequado ao custo de vida da região.

Outro dado interessante é que 78,12% dos respondentes quando pensam em permanecer no IFAM, não levam em consideração apenas o salário, mas principalmente os benefícios, destes 78,12%, 50,0% concordam plenamente.

Para 62,50% dos participantes, a remuneração recebida não está compatível com os valores aplicados no mercado. Considerando-se os extremos da escala, 34,4% estão totalmente insatisfeitos, enquanto 18,8% estão completamente satisfeitos

Observa-se, no Campus, que os servidores participantes se mostram insatisfeitos com os salários e recompensas oferecidos pela Instituição, quando estes são comparados com os valores aplicados no mercado, bem como acreditam que não estejam adequados ao custo de vida da região.

d. Valorização e Reconhecimento

Na pesquisa, seis asserções foram estruturadas para avaliar a percepção dos servidores quanto a valorização e o reconhecimento pelo desempenho de suas atividades. As questões foram: 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6, conforme tabela 66.

4. Valorização e Reconhecimento	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente
4.1 Percebo que meu esforço é reconhecido.	12,90%	29,03%	29,03%	29,03%
4.2 A liderança demonstra reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.	15,62%	31,25%	28,12%	25,00%
4.3 Observo que os servidores têm oportunidades de ter suas ideias implantadas.	25,00%	37,50%	6,25%	31,25%
4.4 As pessoas evitam fazer “politicagem” como forma de obter reconhecimento profissional.	9,38%	12,50%	31,25%	46,88%
4.5 Percebo que o meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.	18,75%	40,62%	15,62%	25,00%
4.6 Sinto que sou valorizado e que posso fazer a diferença.	25,00%	31,25%	18,75%	25,00%

Tabela 66 – Valorização e Reconhecimento

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

A questão 4.1 trata do reconhecimento pelo esforço dispensado, onde 58,06% afirmaram não perceber este reconhecimento, desta porcentagem 29,03% discordaram totalmente ou inclinaram-se a discordar, que seus esforços estejam sendo reconhecidos. Um reflexo da questão anterior aparece na questão 4.2, onde 53,12% dos participantes não sentem que são reconhecidos pelo bom trabalho ou pelo esforço extra, onde 25,00% discordaram totalmente da asserção e 28,12% inclinaram a discordar.

Apesar de não perceberem o reconhecimento, 62,50% dos respondentes concordam total e parcialmente que os servidores têm oportunidade de terem suas ideias implementadas, sendo que considerando-se os extremos das escalas, pode-se observar que 31,25% discordam totalmente da asserção e 25,00% concordam totalmente.

Uma das asserções que obteve destaque, com relação à porcentagem obtida foi a questão 4.4, na qual 78,13% dos participantes afirmaram que as pessoas não evitam utilizar a ‘politicagem’ como forma de obter reconhecimento profissional, sendo que 46,88% discordam totalmente com asserção e 31,25% inclinaram-se a discordar.

Na análise da percepção dos servidores, estes percebem que seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado, 59,37% dos participantes concordaram total

ou parcialmente, sendo que quando observados os extremos da escala, 25,00% discordaram totalmente da asserção e 18,75% concorda totalmente.

Outro dado interessante observado nesta dimensão é que na questão 4.6 os extremos apontaram igualmente 25,00% dos participantes cada, ficando a cargo das escalas inclinado a concordar e inclinado a discordar definir o resultado, onde 31,3% inclinaram-se a concordar que sentem-se valorizados e que podem fazer a diferença, enquanto 18,75% inclinaram-se a discordar da asserção.

e. Parceria e Cooperação

Quatro questões foram elaboradas para avaliar o clima de parceria e cooperação entre os servidores, sendo elas: 5.1, 5.2, 5.3 e 5.4, conforme tabela 67.

5. Parceria e Cooperação	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente
5.1 Os servidores estão dispostos a doar o melhor de si e colaborar com a Instituição.	9,38%	31,25%	25,00%	34,38%
5.2 Há cooperação entre os funcionários do meu setor/área.	31,25%	28,12%	21,88%	18,75%
5.3 Percebo que há cooperação entre os funcionários de setores/áreas diferentes.	15,62%	31,25%	21,88%	31,25%
5.4 Percebo que os servidores fazem apenas o básico e que não gostam de cooperar. É cada um por si.	35,48%	29,03%	19,35%	16,13%

Tabela 67 – Parceria e Cooperação

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Na questão 1.1, pôde-se analisar que 59,38% dos participantes discordaram totalmente ou inclinaram-se a discordar quando questionados se os servidores estão dispostos a doar o melhor de si e contribuir com a Instituição. Quando analisados os extremos, 9,38% concordam totalmente com a asserção e 34,38% discordam totalmente, sendo a porcentagem mais próxima as dos que estão inclinados ou a concordar (31,25%) ou a discordar (25,00%).

Destaca-se nesta dimensão a análise da cooperação entre servidores de mesmo setor/área e de setor/área diferente. Verificou-se que 59,37% dos colaboradores concordaram totalmente ou inclinaram-se a concordar que há cooperação entre os servidores de seu setor/área, porém a mesma cooperação não ocorre com servidores de setores/área diferentes, onde observou-se que 53,13% discordaram totalmente ou inclinaram-se a discordar de que haja cooperação.

Quando solicitado a visão dos servidores com relação à percepção da cooperação de seus colegas, se esses cooperam ou se fazem apenas o básico, não possuindo um espírito de

equipe no Campus, sendo cada um por si: um total de 64,51% concordou totalmente ou inclinou-se a concordar com a asserção.

f. Ambiente de Trabalho

Na pesquisa foram elaboradas 10(dez) asserções relacionadas ao ambiente de trabalho, sendo elas as questões 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8, 6.9 e 6.10, conforme tabela 68.

6. Ambiente de Trabalho	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente
6.1 Observo que existe um sentimento de “família” ou de união.	3,12%	28,12%	31,25%	37,50%
6.2 Pretendo trabalhar por muito tempo na Instituição.	38,71%	22,58%	16,13%	22,58%
6.3 Vejo o IFAM como um lugar agradável para trabalhar.	25,00%	43,75%	15,62%	15,62%
6.4 Observo que meu chefe fornece oportunidades para o desenvolvimento de um trabalho estimulante e interessante.	18,75%	34,38%	25,00%	21,88%
6.5 Observo que o pessoal do meu setor/área não está motivado para o trabalho.	25,00%	21,88%	18,75%	34,38%
6.6 Existe uma relação harmônica entre os diretores, técnicos administrativos e professores.	9,38%	31,25%	28,12%	31,25%
6.7 Percebo que no IFAM sou tratado com respeito, independente de meu cargo.	28,12%	34,38%	21,88%	15,62%
6.8 O meu atual grau de motivação para o trabalho pode ser considerado muito alto.	34,38%	28,12%	21,88%	15,62%
6.9 Indicaria um amigo para trabalhar no IFAM.	46,90%	28,10%	12,50%	12,50%
6.10 O serviço que realizo é prazeroso, me sinto realizado.	40,62%	43,75%	6,25%	9,38%

Tabela 68 – Ambiente de Trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

A questão 6.1 apresenta 68,75% de respondentes afirmando que não observam em seu ambiente de trabalho a existência de um sentimento de “família” ou união. Desta asserção, destaca-se a discrepância entre os extremos, onde 37,50% afirmam discordar totalmente, não observando a união no grupo e 3,12% concordaram totalmente com a afirmativa.

Dos participantes da pesquisa, 61,29% afirmam total ou parcialmente que pretendem trabalhar por muito tempo na Instituição, sendo os extremos da escala, 38,71% concordando totalmente e 22,58% discordando totalmente. O que reflete na questão 6.3, onde 68,75% dos respondentes afirmam que veem o IFAM como um lugar agradável para trabalhar.

Observa-se que 53,13% dos servidores participantes afirmam total ou parcialmente que o chefe fornece oportunidades para o desenvolvimento de um trabalho estimulante e

interessante, porém quando analisados os extremos, 21,88% discordam totalmente desta asserção e 18,75% concordam totalmente.

Verificou-se que 53,13% dos respondentes observam que seus colegas de mesmo setor/área estão motivados para o trabalho. Destaca-se dentre estas asserções a de número 6.6, onde 59,37% afirmam, total ou parcialmente, não existir uma relação harmônica entre os diretores, técnicos administrativos e professores. No entanto, observa-se a discrepância entre os extremos, onde 31,25% discordam totalmente da afirmativa, isto é, afirmam não existir uma relação harmônica, enquanto 9,38% concordam totalmente.

Na pesquisa, 28,12% concordam totalmente, quando questionados se são tratados com respeito independente do cargo ocupado, porém 15,62% discordam totalmente desta asserção. Na questão 6.8, 62,50% dos participantes afirmam estar, total ou parcialmente, com grau de motivação muito alto para o trabalho. Destaca-se nesta dimensão a questão 6.9, onde 75,00% dos participantes, concordaram total ou parcialmente, que indicariam um amigo para trabalhar no IFAM. Destes, 46,90% concordaram totalmente com a asserção e 28,10% inclinaram-se a concorda.

A dimensão com maior destaque foi a 6.10, onde 84,37% dos servidores participantes concordam total ou parcialmente que o serviço realizado é prazeroso, sentindo-se estes realizados com o trabalho desenvolvido. Quando analisados os extremos da escala, observa-se que 40,62% dos servidores concordam totalmente com a asserção, enquanto 9,38% discordam totalmente.

g. Carreira e Desenvolvimento

Esta dimensão pôde ser analisada através de seis asserções, sendo elas: 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5 e 7.6. Observou-se que quando questionados se os servidores sentiam-se motivados em seguir carreira na Instituição, 65,63%, concordaram totalmente ou inclinaram-se a concordar, sendo 34,38% e 31,25% respectivamente, o que pode ser analisado na tabela 69, asserção 7.1.

7. Carreira e Desenvolvimento	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente
7.1 Sinto-me motivado em seguir carreira na Instituição.	34,38%	31,25%	15,62%	18,75%
7.2 A Instituição incentiva meu desenvolvimento profissional.	32,26%	32,26%	9,68%	25,81%
7.3 A Instituição oferece boas oportunidades de crescimento profissional.	31,25%	28,12%	18,75%	21,88%
7.4 Existe treinamento, para que eu possa desempenhar corretamente minhas funções atuais.	21,88%	15,62%	28,12%	34,38%
7.5 A Instituição oferece aos servidores programa de qualificação, buscando o crescimento profissional dos mesmos ou sua atualização.	25,00%	28,12%	15,62%	31,25%
7.6 As alternativas de crescimento profissional são amplamente divulgadas e do conhecimento de todos.	18,75%	25,00%	6,25%	50,00%

Tabela 69 – Carreira e Desenvolvimento
 Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Verifica-se que apesar de 32,26% concordarem totalmente que a Instituição estimula o desenvolvimento profissional (questão 7.2), 31,25% discordam totalmente que a Instituição ofereça aos servidores programa de qualificação, buscando o crescimento profissional e a atualização (questão 7.5).

Quando questionados se a Instituição oferece boas oportunidades de crescimento profissional, 59,37% dos servidores participantes concordaram total ou inclinaram-se a concordar com a asserção. Deste total, 31,25% concordaram totalmente e 28,12% inclinaram a concordar. No entanto, quando questionados da existência de treinamento para que estes possam desempenhar corretamente as funções atuais, 62,50% dos respondentes discordaram total ou parcialmente, isto é, afirmam que não há existência destes treinamentos.

Pôde-se observar que 56,25% dos servidores participantes discordaram total ou parcialmente, que as alternativas de crescimento profissional sejam amplamente divulgadas e do conhecimento de todos. Quando observados os extremos da escala, verifica-se que 50,00% dos respondentes discordam totalmente, enquanto 18,75% concordam totalmente.

h. Alcance de Resultados

Nesta dimensão, foram desenvolvidas e estruturadas seis asserções, sendo elas: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.4 e 8.6, conforme tabela 70.

8. Alcance de Resultados	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente
8.1 Conheço os objetivos do meu departamento, a curto e longo prazo.	43,75%	18,75%	15,62%	21,88%
8.2 Tenho conhecimento das estratégias estabelecidas para alcançar resultados.	41,94%	19,35%	22,58%	16,13%
8.3 Observo que a Instituição está bem preparada, com tecnologia e infraestrutura, para desempenhar os objetivos traçados.	15,62%	28,12%	34,38%	21,88%
8.4 Verifico que no meu setor/área estamos sempre buscando melhorar os processos.	31,25%	43,75%	3,12%	21,88%
8.5 Os servidores dispõem dos materiais e equipamentos necessários à execução de seu trabalho.	21,88%	31,25%	18,75%	28,12%
8.6 Os resultados obtidos no meu setor/área de trabalho estão de acordo com o planejado.	25,00%	40,62%	15,62%	18,75%

Tabela 70 – Alcance de Resultados

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Observou-se que 62,50% dos respondentes afirmaram, total ou parcialmente, conhecer os objetivos do seu departamento, a curto e longo prazo, sendo 43,75% e 18,75% respectivamente, o que reflete na questão 8.2, onde 61,29% concordam total ou parcialmente, ter conhecimento das estratégias estabelecidas para alcançar resultados, porcentagem que se aproxima da questão anterior, nesta 41,94% concordam totalmente e 19,35% estão inclinados a concordar.

Faz-se um vínculo entre estas asserções. Observa-se que a maioria dos servidores respondentes afirmaram ter conhecimento dos objetivos e das estratégias para o alcance de resultados, o que reflete diretamente na questão 8.6, onde 65,62% dos participantes concordam total ou parcialmente que os resultados obtidos estejam de acordo com o planejado. Verifica-se que apesar da maioria dos servidores respondentes afirmarem ter conhecimentos dos objetivos, das estratégias e de alcançarem resultados, 56,26% afirmaram, total ou parcialmente, que não observam que a Instituição esteja preparada, com tecnologia e infraestrutura, para desempenhar os objetivos traçados, conforme asserção 8.3.

Quando questionados se o servidor percebe que em seu setor/área os colaboradores estão sempre buscando melhorar os processos, 75,00% dos participantes, afirmaram concordar, total ou parcialmente. Quando analisados os extremos da escala, observa-se que 31,25% concordam totalmente e 21,88% discordam totalmente.

Verifica-se que 53,13% dos servidores respondentes concordaram total ou parcialmente que estes dispõem dos materiais e equipamentos necessários à execução de suas atividades.

Quando analisados os extremos, observa-se que 21,88% se dizem totalmente satisfeitos com a asserção, enquanto 28,12% mostraram-se insatisfeitos.

i. Comunicação

Na pesquisa foram desenvolvidas quatro asserções para avaliação da comunicação dentro do Campus, foram elas: 9.1, 9.2, 9.3 e 9.4, conforme tabela 71.

9. Comunicação	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente
9.1 A chefia explica adequadamente aos servidores o motivo das decisões que são tomadas.	25,00%	21,88%	12,50%	40,62%
9.2 Estou bem informado sobre o que se passa no Campus.	15,62%	25,00%	37,50%	21,88%
9.3 A Instituição estimula a comunicação entre os servidores de setores diferentes, buscando uma boa relação entre eles.	18,75%	25,00%	25,00%	31,25%
9.4 Meu chefe imediato faz reuniões com frequência e oferece esclarecimentos gerais.	50,0%	12,50%	21,88%	15,62%

Tabela 71 – Comunicação

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Observa-se, na questão 9.1, que quando questionados se a chefia explica adequadamente aos servidores o motivo das decisões a serem tomadas, 53,12% discordam totalmente ou inclinam-se a discordar. Deste total, verifica-se que dos 53,12%, 40,62% discordam totalmente da asserção. Para se ter um clima organizacional satisfatório na organização, torna-se fundamental a comunicação entre gestor e subordinado, considerando que é essencial que a administração superior esteja disposta a ouvir seus colaboradores, pois são eles que viabilizam a linha de frente. Ter funcionários informados das decisões que serão tomadas é importante para o desenvolvimento do serviço.

Quando questionados se o servidor encontra-se bem informado sobre o que se passa no Campus, 59,38% não se mostraram satisfeitos com relação às informações, sendo destes 21,88% discordantes total e 37,50% inclinados a discordar.

A pesquisa abrangeu a comunicação entre setores/áreas diferente, na qual questiona-se se a Instituição estimula a comunicação entre os setores/áreas, buscando uma boa relação entre eles, 56,25% discordaram totalmente ou inclinaram-se a discordar, isto é, para a maioria, a Instituição não estimula a comunicação entre os setores.

Apesar da maioria, 53,12%, não estar satisfeita quando se trata da chefia explicar os motivos das decisões tomadas e 59,38% estarem, também, insatisfeitos por se sentirem desinformados acerca do que acontece no Campus, 62,50% dos participantes concordam totalmente ou inclinaram-se a concordar que a chefia imediata faz reuniões com frequência e oferece esclarecimentos gerais, sendo que destes 62,50%, 50,0% concordam totalmente.

Nesta dimensão, pôde-se observar um dado interessante: apesar de 62,50% se mostrarem satisfeitos por seu chefe imediato fazer reuniões com frequência e oferecer esclarecimentos gerais, 53,12% não se mostram satisfeitos, em razão da chefia não explicar adequadamente aos servidores os motivos das decisões tomadas, além disso 59,38% também não se mostraram satisfeitos quando questionados se estão informados sobre o que se passa no Campus.

Outro dado interessante é que 56,25% se mostram insatisfeitos por a Instituição não estimular a comunicação entre os servidores de diferentes setores, buscando uma boa relação entre eles, o que pode refletir em uma questão já vista, referente à cooperação entre servidores de setores/área diferentes, em que 53,13% mostraram-se insatisfeitos com a falta de cooperação entre os servidores de setores/área diferente.

j. Gestão de Pessoas

Na pesquisa foram estruturadas asserções voltadas à gestão de pessoas, as quais buscam analisar a administração dos recursos humanos, a habilidades dos líderes em lidar com pessoas, a atuação da gestão de pessoas no Campus e a implementação de programas de qualidade de vida no trabalho. As perguntas são: 10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 10.5, 10.6, conforme análise da tabela 72.

10. Gestão de Pessoas	Concordo Totalmente	Inclinado a Concordar	Inclinado a Discordar	Discordo Totalmente
10.1 Trabalho com um número ideal de servidores em meu setor/área.	21,88%	25,00%	18,75%	34,38%
10.2 Os líderes são despreparados. Não sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	25,00%	28,12%	15,62%	31,25%
10.3 Reconheço que a Gestão de Recursos Humanos do Campus é atuante nas causas que lhes dizem respeito.	22,58%	25,81%	25,81%	25,81%
10.4 Percebo que a gestão de Recursos Humanos do IFAM é muito discurso e pouca ação.	40,62%	12,50%	25,00%	21,88%
10.5 A Gestão de Recursos Humanos dá o suporte necessário aos servidores do Campus.	19,35%	38,71%	12,90%	29,03%
10.6 Vejo que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho encontram-se a largos anos de serem implementados.	40,62%	34,38%	12,50%	12,50%

Tabela 72 – Gestão de Pessoas
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Observando a questão 10.1, pode-se verificar que 53,13% dos respondentes não se mostraram satisfeitos com o número de servidores alocados no seu setor/área, percebendo a não existência de um número ideal. Verificando-se os extremos, 34,38 % discordam totalmente da asserção, enquanto 21,88% concordam totalmente.

Quando questionados se os líderes são despreparados, não sabendo coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente, 53,12% concordaram totalmente ou inclinaram-se a concordar. Levando-se em consideração os extremos da escala, 31,25% discordam totalmente da asserção, enquanto 25,00% concordam totalmente.

Os servidores não reconhecem a gestão de recursos humanos do campus como atuante nas causas que lhes dizem respeito, sendo 51,62% dos participantes discordam totalmente da asserção ou estão inclinados a discordar, o que corrobora com asserção 10.4, que investiga se a gestão de recursos humanos do campus é mais discurso que ações específicas, sendo 53,12% dos participantes, seja estes concordantes totalmente ou inclinados a concordar.

Apesar dos servidores não estarem satisfeitos com a atuação da área de recursos humanos no Campus, observou-se que 58,06% dos participantes reconhecem que a gestão de pessoas dá o suporte necessário, porém analisando-se os extremos, observa-se que 29,03% discordam totalmente da asserção, enquanto 19,35% concordam totalmente.

Dentre as asserções desenvolvidas nesta dimensão, uma foi de grande destaque, em razão de seu resultado. Quando questionado se, segundo a visão do servidor, os programas de

qualidade de vida no trabalho encontravam-se a largos anos de serem implementados, 75,00% dos participantes concordaram, sendo a somatória de concordo totalmente ou inclinados a concordar.

8 PROPOSTAS DE MELHORIA

Após análise das dimensões que procuraram diagnosticar o clima organizacional no âmbito do Campus de Presidente Figueiredo, buscou-se selecionar as asserções que mais se destacaram em cada dimensão, a fim de conhecer a realidade acerca do clima organizacional e oferecer sugestões e estratégias de melhoria no ambiente de trabalho, favorecendo, assim, aumento na produtividade e no bem estar dos servidores no Campus. O critério para seleção das respostas mais relevantes ocorreu com a separação das questões que tiveram pontuação abaixo de 50,0% ou que, mesmo acima de 50,0%, estivessem com discrepância na pontuação dos extremos, concordo totalmente e discordo totalmente, pois as sugestões terão também como objetivo minimizar essas diferenças. Segue abaixo, no quadro 4 com sugestões:

Estratégia A	Desenvolver cursos de atualização de conhecimentos técnicos e gerenciais para os ocupantes de cargo de chefia, para que estes possam adquirir ou atualizar seus conhecimentos sobre suas responsabilidades e dos demais servidores, bem como cursos voltados para o desenvolvimento das habilidades de liderança, estimulando assim, o conhecimento técnico essencial para gerenciar pessoas e os preparando para o exercício correto de suas atribuições de controle, visto que avaliou-se o serviço público.
Estratégia B	Implantação da “Gestão Participativa”, em que todos os servidores possam, efetivamente, contribuir e participar do processo decisório. O servidor não tomaria apenas conhecimento das decisões e do que as motivou, mas teria oportunidade de participar ativamente, em decisões que afetam o grupo, tais como: número de servidores e áreas que prioritariamente necessitam de contratação, levantamento das necessidades de treinamento, aplicação de regras e procedimentos aos servidores, entre outros. Isso estimularia o espírito de equipe e favoreceria o reconhecimento e valorização dos profissionais que muito têm a contribuir com a Instituição.
Estratégia C	Grupos de Trabalho, os quais seriam compostos de dois profissionais de cada área (docentes e técnicos administrativos), que não exerçam cargo de chefia ou recebam função gratificada, os quais ficariam responsáveis por absorver sugestões dos colegas, desenvolver com estes ideias de melhorias e apresentá-las em reuniões, levando à conhecimento de todos.
Estratégia D	Divulgar as funções e atribuições da ouvidoria existente no Campus, bem como, que sua eleição seja por meio democrático, onde a maioria, por meio de voto secreto, possa ter a oportunidade de escolher seu representante, estimulando assim um canal de comunicação entre a gestão e os servidores.
Estratégia E	Incentivar o “feedback reverso”, onde, anualmente, os servidores do Campus possam avaliar suas chefias, sugerindo melhorias na gestão e nos processos, bem como sua percepção de uma forma geral do ambiente de trabalho. Esta estratégia pode ser posta em prática através da adoção, por parte do Campus, da Avaliação de Clima Organizacional anual.

Continuação Quadro 4: Estratégias de melhoria no Clima Organizacional	
Estratégia F	Utilizar da meritocracia para a ocupação de cargos, os quais os ocupantes necessitem de conhecimentos técnicos específicos para sua ocupação, bem como tentar balancear a distribuição destes, favorecendo assim o reconhecimento profissional dos servidores e valorizando o capital intelectual que não se utiliza da “politicagem” para obter o reconhecimento profissional.
Estratégia G	Fazer um levantamento, com os servidores, do que o Campus precisaria em termos de infraestrutura e tecnologia para melhorar os serviços oferecidos à comunidade interna e externa, visando o aumento da qualidade na prestação de serviço e o aumento de desempenho para alcance de resultados.
Estratégia H	Promover momentos de interação entre os servidores dos diversos setores/áreas, exemplo: aniversariantes do mês, visto que na sua maioria, por estarem em outro município, muitas das vezes os servidores passam este tipo de data comemorativa longe da família; café da manhã ou lanches, mensais, pré ou pós reuniões, o que favoreceria além da interação, estimularia a comunicação e a união da equipe, estimulando a cooperação.
Estratégia I	Implantar, no Campus, palestras e seminários semestrais, nos quais os servidores da Diretoria de Gestão de Pessoas divulgariam as políticas utilizadas pela Instituição nas diversas áreas, tais como: treinamentos, programas de qualidade de vida no trabalho, carreira, entre outros, além de direcionar o Campus para o cumprimento destas políticas, acompanharia sua execução e resultados.
Estratégia J	Criar a Coordenação de Comunicação, em que o servidor eleito para o cargo ficaria responsável por se tornar referência na área e trabalharia visando transmitir aos servidores informação de diversos tipos, desde acontecimentos em gerais, como reuniões e divulgação de fatos ocorridos no ambiente de trabalho, até eventos institucionais. Está comunicação ocorreria através e-mails, redes sociais, entre outros.

Quadro 4: Estratégias de melhoria no Clima Organizacional

Fonte: adaptado JARDIM, 2012

Vale ressaltar que para o IFAM, a ouvidoria é o órgão responsável pelo acolhimento de manifestações e reivindicações relativas aos serviços prestados pelo IFAM, cabendo ao órgão encaminhar e acompanhar as demandas/solicitações até sua efetiva conclusão. Caso a empresa, organização ou instituição, independentemente de ser pública ou privada, possua este tipo de canal de comunicação, o mesmo deve ser amplamente divulgado, pois além de tratar-se de um canal direto entre a gestão e seus colaboradores é, também, uma forma de estimular os servidores a participarem, sugerindo e reivindicando melhorias no ambiente de trabalho.

9 CONSIDERAÇÕES FINAL

O estudo buscou 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, Campus Presidente Figueiredo. A Instituição atua na área da educação, fazendo parte da rede federal de ensino. A pesquisa ocorreu através da aplicação de um questionário autoadministrado, no qual os servidores puderam, de forma anônima, avaliar as dimensões e apresentar sua percepção acerca do ambiente de trabalho vivenciado.

Após levantamento bibliográfico foram selecionadas as dimensões utilizadas no protocolo de pesquisa, no qual buscou-se analisar os fatores que influenciam diretamente no comportamento dos servidores dentro da Instituição, sendo eles: Higiene e Segurança no Trabalho, Gestão e Gerência, Salários e Recompensas, Valorização e Reconhecimento, Parceria e Cooperação, Ambiente de Trabalho, Carreira e Desenvolvimento, Alcance de Resultados, Comunicação e Gestão de Pessoas. Em seguida, foi possível analisar a percepção dos servidores quanto ao ambiente físico, o estilo de liderança, as políticas salariais e de crescimento profissional, valorização, reconhecimento, relacionamentos interpessoais, resultados, comunicação interna e a gestão de pessoas vista na forma do departamento específico.

Pôde-se observar através dos resultados que existem dimensões pontuadas positiva e outras negativamente. Destaca-se dentre os resultados analisados algumas situações em que a asserção foi pontuada positivamente, a partir da soma das asserções concordo totalmente e inclinado a concordar, porém quando observou-se a questão isoladamente, em alguns afirmativas, o discordo totalmente superou o concordo totalmente. Sugere-se que a Instituição reveja certos procedimentos em relação a esses pontos na busca de minimizar estas diferenças entre os extremos e conseqüentemente aumentar o grau de satisfação dos servidores com relação ao clima organizacional.

Para uma melhor análise das dimensões, as mesmas foram comentadas através da soma das escalas positivas (CT e IC) ou negativas (IC e DT), onde foi observado se as avaliações dos participantes foram positivas ou negativas e em seguida se analisou os extremos.

Na dimensão Higiene e Segurança no Trabalho todas as asserções foram pontuadas de forma positiva, apontando, portanto, uma satisfação dos servidores em relação ao ambiente

físico. Destaca-se que está pontuação positiva em todas as asserções ocorreu apenas nesta dimensão.

Analisou-se também o estilo de gestão e gerência, das 6(seis) asserções, 5 (cinco) foram pontuadas positivamente, na soma das escalas CT e IC e 1(uma) foi pontuada negativamente, porém, quando analisados os extremos isoladamente, das 5(cinco) pontuadas positivamente, 3(três) apresentaram discrepância, uma vez que a maioria dos respondentes percebe a asserção negativamente. Dentre estas, a asserção “Verifica-se que a chefia apresenta os conhecimentos técnicos adequados para o desempenho do cargo.”, apresentou 31,3% concordantes totalmente e 25,0% concordantes totalmente.

A dimensão que analisou Salários e Recompensas oferecidos, visto que é uma das principais fontes de motivação e ou reclamação dos colaboradores, verificou-se que das 6(seis) asserções, 4(quatro) foram pontuadas positivamente e 2(duas) negativamente, ressalta-se que não houve alteração, quando analisados os extremos da escala. As dimensões percebidas de forma negativa foram: “Meu salário é adequado ao custo de vida da região.” e “A remuneração que recebo está compatível com os valores aplicados no mercado.”

Quanto as questões desenvolvidas para analisar valorização e reconhecimento, das 6(seis) asserções, constatou-se 3(três) pontuadas positivamente na soma das escalas CT e IC e 3(três) negativamente nas escalas ID e DT, sendo que das 3(três) pontuadas positivamente, quando se considera os extremos CT e DT, 2(duas) foram pontuadas de forma negativa. Nesta dimensão, a questão “As pessoas evitam fazer “politicagem” como forma de obter reconhecimento profissional” destaca-se com a maior pontuação negativa, onde 78,2% dos respondentes disseram discordar totalmente (46,9%) ou estarem inclinados a discordar (31,3%), enquanto 9,4% concordam totalmente.

Observou-se na análise das questões relacionadas a Parceria e Cooperação que das 4(quatro) asserções, 3(três) foram pontuadas negativamente e 1(uma) positivamente. Não houve alteração, quando considerados os extremos. Dentre as asserções, a maior pontuação se deu na asserção “Percebo que os servidores fazem apenas o básico e que não gostam de cooperar. É cada um por si.”. Fica claro, após análise destes resultados que a Instituição deve se utilizar de políticas que estimulem a interação do grupo.

Na dimensão Ambiente de Trabalho, os servidores se mostraram satisfeitos em 8(oito) asserções e insatisfeitos em 2(duas). Destas 8(oito), quando analisados os extremos, apenas

1(um) sofreu alteração. A afirmativa de maior pontuação nesta asserção foi a que os servidores se dizem realizados e que a atividade exercida é prazerosa. Nesta dimensão os servidores se disseram motivados para o trabalho e observaram que os colegas também, afirmaram ser tratados com respeito independente do cargo ocupado e que acreditam que o IFAM é um lugar agradável para trabalhar, afirmaram ainda que estão dispostos a trabalhar por muito tempo na Instituição e que chagariam, inclusive, a indicar um amigo para trabalhar no IFAM. Porém os servidores disseram não existir um sentimento de “família” ou de união e que não observam existir uma relação harmônica entre os diretores, técnicos administrativos e professores. Situações estas, que foram motivo para sugestão de estratégias para melhoria no ambiente de trabalho.

Na dimensão Carreira e Desenvolvimento ficou evidente que os servidores estão satisfeitos com as oportunidades de crescimento profissional oferecidos pela Instituição, porém informaram que a Instituição não divulga amplamente as alternativas de desenvolvimento profissional. Além disso afirmaram que a Instituição incentiva o desenvolvimento dos servidores, sentindo-se estes motivados a seguir carreira na mesma. Nesta dimensão destacou-se a questão referente a treinamento, onde a maioria dos respondentes disseram não haver treinamento para o desempenho da função exercida. Das 6(seis) asserções, 4(quatro) foram pontuadas positivamente e 2(duas) negativamente, sendo que das 4(quatro), 1(uma) teve alteração de resultado, quando analisou-se os extremos da escala isoladamente.

Ao refletir sobre os resultados na dimensão Alcance de Resultados, pôde-se concluir que este ponto, na percepção dos servidores, está sendo alcançado, visto que das 6(seis) asserções voltadas para esta dimensão, 5(cinco) foram pontuadas positivamente. A maioria dos servidores não concordou com a asserção “Observo que a Instituição está nem preparada, com tecnologia e infraestrutura, para desempenhar os objetivos traçados.”

Verificou-se que uma das principais modificações que deve ocorrer de forma imediata na Instituição, volta-se para a questão da comunicação, apesar dos servidores em sua maioria afirmar que o chefe imediato faz reuniões com frequência e oferece esclarecimentos gerais, os mesmo também afirmaram não estarem informados acerca do que ocorre no Campus e que a Instituição não estimula a comunicação entre os diversos setores. Das 4(quatro) asserções impostas, 3(três) foram pontuadas negativamente e não houve alteração quando analisados os extremos, o que confirma o resultado. Para resolução deste impasse, sugere-se que o Campus crie uma coordenação de comunicação, a qual ficaria responsável por se tornar referência na

área e trabalharia visando transmitir aos servidores informação de diversos tipos, desde acontecimentos em gerais, como reuniões e divulgação de fatos ocorridos no ambiente de trabalho até eventos institucionais.

Quando analisou-se os resultados da dimensão Gestão de Pessoas, observou-se que os servidores não estão satisfeitos em relação a quantidade de profissionais que atuam no setor, apontaram que os seus líderes deixam a desejar ao coordenar pessoas e distribuir tarefas, disseram que a gestão de pessoas do Campus não é atuante nas causas que lhes dizem respeito, mas que dá o suporte necessário aos servidores. Das 6(seis) asserções, 5(cinco) foram pontuadas negativamente, sendo as de maior pontuação as que os servidores afirmam que a Gestão de Recursos Humanos do IFAM é muito discurso e pouca ação e que os programas de Qualidade de Vida no trabalho estão a largos anos de serem implementadas. Em razão destas questões, o presente trabalho também focou estratégias de melhoria voltadas para esta área.

Portanto, pôde-se observar a importância do clima organizacional e de sua avaliação periódica, para que seja possível conhecer de forma ampla os indicadores que influenciam positiva ou negativamente o ambiente de trabalho. Os servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Campus Presidente Figueiredo encontram-se satisfeitos em relação ao ambiente físico, porém verificou-se a existência de pontos específicos e estratégicos relacionados a outras dimensões, que devem ser modificadas de forma imediata, para que os servidores do Campus possam sentir que o clima organizacional é saudável e motivador. Para isso é necessário discutir certas questões que foram apontadas negativamente nesta pesquisa e buscar melhorias. Conclui-se que apesar de insatisfeitos com alguns critérios analisados, a maioria dos servidores afirma que o IFAM é um lugar agradável e pretende seguir carreira e trabalhar por muito tempo na Instituição, sente prazer e muitos se consideram realizados no trabalho e que podem fazer a diferença. Estes pontos já são de imediato um excelente ponto de partida para melhorias no clima organizacional.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH!** *Harvard Business Review Brasil*. São Paulo, mai. 2011.
- BISPO, C. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. *Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.
- BOCK, A. M. B., FURTADO, O., TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologia: uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BOHLANDER, G. W., *et al.* **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOOG, G. G., BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão estratégica**. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2006.
- CAMPBELL, D. T., STANLEY, J. C. **Delineamentos experimentais e quase experimentais de pesquisa**. São Paulo: EPU, 1970.
- CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L. P., SERAFIM, O. C.G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. Ed. Ver. São Paulo: CengageLearning, 2012.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. – 11. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Cláudia Sofia Pereira. **A influência da formação profissional no clima organizacional: O caso do município de Santa Maria da Feira**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) - Universidade de Coimbra, Lisboa, 2010.
- GUIMARÃES, M. G. V. **Vida familiar e profissional: desafios e perspectivas**. Manaus: Universidade Federal do Amazonas, 2010.
- INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS. Ouvidoria. Disponível em: <http://www.ifam.edu.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1264> . Acesso em: 10 junho 2013.
- JARDIM, I. M. S. A. **A influência do Clima Organizacional na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços: um estudo de caso na pró-reitora de ensino e graduação da Universidade Federal do Amazonas**. 2012. 144f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas.
- JUNG, C. F. **Elaboração de projetos de pesquisa aplicados a engenharia de produção**. Taquara: FACCAT, 2010. Disponível em <<http://www.metodologia.net.br>> Acesso em: 01/09/2012.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo, Atlas, 1986.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LANNES, L. S. **Equipes e Cooperação: o elo essencial.** Sorocaba: Editora Saraswati, 2012.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional.** 4 ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASSANO, D. T. **O clima organizacional em unidades hospitalares públicas e privadas.** A perspectiva dos técnicos de radiologia. 2012. Dissertação (Mestrado em intervenção sócio-organizacional na saúde) - Universidade de Évora, Lisboa, 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

MENEZES, L. **Qualidade de vida no trabalho e sua influência no clima organizacional: estudo de caso em uma empresa do setor de alimentos.** Fundação Edson Queiroz, Universidade de Fortaleza-Unifor. Fortaleza, 2008.

MOTTA, D. A. **Varejo de Alto desempenho.** *Harvard Business Review* Brasil. São Paulo, vol. 2, fev. 2010.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Manual de redação para trabalhos acadêmicos: position paper, ensaios teóricos, artigos científicos e questões discursivas.** São Paulo: Atlas, 2012.
PARO V. H. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez, 2002.

PEREIRA, M. L. F., *et al.* **Trabalho com significado.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

RAMOS FILHO, J. A. **Seleção de dimensões para avaliação de clima organizacional em ambiente de manutenção industrial.** 2008. 170f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa.

RIZZATI, G. **Categorias de análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras.** 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RIZZATTI, G., *et al.* **Análise do clima organizacional de uma Universidades Federal brasileira: caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.** In: *Coloquio Internacional*

sobre Gestión Universitaria en América Del Sur, 10, 2010, Mar del Plata.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Tradutor Reynaldo Marcondes.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração, São Paulo, v.18, n.1, p.30-39, abr./jun., 1983.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. Ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P., FORTUNA, A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÉNDICE