

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**PAULO RUFINO BENAYHUN JÚNIOR**

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ  
SOBRE OS FATORES DETERMINANTES DE CLIMA ORGANIZACIONAL:  
ESTUDO DE CASO NO CAMPUS SANTANA**

**Seropédica, RJ  
Junho de 2025**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ  
SOBRE OS FATORES DETERMINANTES DE CLIMA ORGANIZACIONAL:  
ESTUDO DE CASO NO CAMPUS SANTANA**

**PAULO RUFINO BENAYHUN JÚNIOR**

*Sob a orientação da Professora  
Dra. Débora Vargas Ferreira Costa*

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica, RJ  
Junho de 2025

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B468p Benayhun Junior, Paulo Rufino , 1986-  
A Percepção dos Servidores do Instituto Federal do  
Amapá sobre os Fatores Determinantes de Clima  
Organizacional: Estudo de Caso no Campus Santana /  
Paulo Rufino Benayhun Junior. - Santana, 2025.  
120 f.

Orientadora: Débora Vargas Ferreira Costa.  
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-graduação em Gestão  
e Estratégia, 2025.

1. Clima Organizacional. 2. Gestão do Clima  
organizacional. 3. Instituto Federal. I. Costa,  
Débora Vargas Ferreira, 1982-, orient. II  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.  
Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia III.  
Título.



**TERMO N° 427 / 2025 - PPGE (12.28.01.00.00.00.00.05)**

**Nº do Protocolo: 23083.029437/2025-14**

**Seropédica-RJ, 07 de junho de 2025.**

**PAULO RUFINO BENAYHUN JUNIOR**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 06/06/2025.

Prof(a). Dr(a). Débora Vargas Ferreira Costa

Presidente da Banca/Orientador(a)

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Paulo Lourenço Domingues Junior

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Victor Cláudio Paradela Ferreira

Membro Externo

UFJF

**(Assinado digitalmente em 08/06/2025 16:40 )**  
DEBORA VARGAS FERREIRA COSTA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matrícula: 1781564

**(Assinado digitalmente em 09/06/2025 14:04 )**  
PAULO LOURENCO DOMINGUES JUNIOR  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matrícula: 1527717

**(Assinado digitalmente em 07/06/2025 22:13 )**  
VICTOR CLAUDIO PARADELA FERREIRA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 837.566.557-68

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp>  
informando seu número: **427**, ano: **2025**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **07/06/2025** e o  
código de verificação: **afd883884e**

*Dedico este trabalho a Deus, pois com ele não há limites para o que podemos alcançar. Ele é a nossa fonte de força, renovação e coragem, mesmo diante dos maiores desafios. À minha filha Alice e à sua mãe Luana Carolina que me incentivaram nesta jornada.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela minha vida e saúde, pois é dele que vem a minha força e coragem nos momentos desafiadores.

À minha querida Luana Carolina, que foi não só minha principal incentivadora, mas também apoiadora, às vezes fazendo dupla, tripla jornada com nossa filha Alice de apenas 4 anos de idade, para que eu tivesse todo tempo livre para me dedicar a este estudo.

À minha orientadora, professora doutora Débora Vargas Ferreira Costa, pelas suas valiosas orientações. Sua dedicação e compromisso fizeram esta jornada muito menos espinhosa.

Aos meus colegas de trabalho do Campus Santana que foram grandes entusiastas desta etapa da minha vida acadêmica e sempre tiveram boa vontade em contribuir.

Aos colegas de mestrado pelos bons momentos durante as disciplinas em sala de aula e pelas trocas de conhecimento, experiências e incentivo mútuo. “Ninguém solta a mão de ninguém”.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e a todos os excelentes profissionais que fazem parte do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE).

Ao Instituto Federal do Amapá (IFAP), em especial à Direção do Campus Santana e ao Magnífico Reitor, que por meio da parceria com a UFRRJ, ofereceu aos seus servidores a oportunidade de crescimento profissional.

Aos professores da banca avaliadora, professora doutora Débora Vargas e o professor doutor Victor Paradela, o professor doutor Paulo Lourenço Domingues Júnior, pelas brilhantes intervenções e direcionamentos na construção deste estudo.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## RESUMO

BENAYHUN JUNIOR, Paulo Rufino. **A Percepção dos Servidores do Instituto Federal do Amapá sobre os Fatores Determinantes de Clima Organizacional: Estudo de Caso no Campus Santana.** UFRRJ, 2025. 105 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025.

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos servidores, docentes e técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP), campus Santana, sobre os fatores determinantes do clima organizacional. A elaboração da base teórica se desenvolveu através dos conceitos de Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, Gestão do Clima Organizacional e Modelos de Pesquisa de Clima. Os estudos de Rizzati de 1995 e 2002 sobre pesquisa de clima em universidades federais serviram para instrumentalizar a execução do levantamento de dados. A Pesquisa possui natureza aplicada, exploratória e descritiva, com abordagens qualitativa e quantitativa. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário eletrônico (*Google Forms*), baseado no modelo adaptado de Rizzatti (1995), elaborado com 30 afirmativas, atreladas a 6 fatores: Imagem e avaliação da instituição; Desenvolvimento de recursos humanos; Organização e condições de trabalho; Relacionamento interpessoal; Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; Satisfação pessoal. A partir da análise dos dados, foi aplicada a técnica de grupo focal, onde foi possível coletar informações oriundas das análises e reflexões dos servidores. Como resultado, a pesquisa indicou um clima organizacional medianamente positivo, com a identificação de áreas críticas em três dos fatores avaliados e avaliações altamente positivas em outros dois. Os resultados encontrados contribuem para a ampliação do debate sobre o tema no setor público, sobretudo nos Institutos Federais, pouco explorados nesse contexto. Os dados obtidos poderão orientar ações de curto e longo prazos para a melhoria do ambiente de trabalho, valorização dos servidores e, consequentemente, a elevação na qualidade dos serviços prestados à comunidade. Como Produto Técnico e Tecnológico, foi possível elaborar um relatório técnico conclusivo com diagnóstico e proposta de intervenção para mitigar os pontos críticos encontrados.

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional; Gestão do Clima organizacional; Instituto Federal.

## ABSTRACT

BENAYHUN JUNIOR, Paulo Rufino. **The Perception of Employees at the Federal Institute of Amapá Regarding the Determinant Factors of Organizational Climate: A Case Study at the Santana Campus.** UFRRJ, 2025. 105 pages. Dissertation (Professional Master's in Management and Strategy). Graduate Program in Management and Strategy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025.

This study aimed to analyze the perceptions of faculty and administrative staff at the Santana Campus of the Federal Institute of Education, Science, and Technology of Amapá (IFAP) regarding the key factors that determine organizational climate. The theoretical framework was based on concepts related to People Management, Organizational Climate, Organizational Climate Management, and Climate Survey Models. Research by Rizzati (1995, 2002) on climate surveys in federal universities supported the data collection process. The study employed an applied, exploratory, and descriptive methodology with both qualitative and quantitative approaches. Data was collected via an electronic questionnaire (Google Forms) based on Rizzati's adapted model (1995), comprising 30 statements across six factors: Institutional Image and Evaluation; Human Resources Development; Organization and Working Conditions; Interpersonal Relationships; Political-Administrative Succession and Leadership Behavior; and Personal Satisfaction. A focus group technique was also used to deepen the analysis through participants' reflections. As a result, the survey indicated a moderately positive organizational climate, with critical areas identified in three of the assessed factors and highly positive evaluations in two others. The findings contribute to the academic discussion on organizational climate in public institutions, particularly Federal Institutes, which remain underexplored. The data may guide short-and long-term actions to improve the work environment, enhance staff appreciation, and ultimately improve service quality. As a Technical and Technological Product, a conclusive technical report with diagnostic insights and intervention proposals was developed to address the identified critical issues.

**Keywords:** Organizational Climate; Organizational Climate Management; Federal Institute.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES**

- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
- CO – Clima organizacional
- DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
- EaD – Ensino à Distância
- ETFAP – Escola Técnica Federal do Amapá
- FUNCEP – Fundação Centro de Formação do Servidor Público
- GP – Gestão de Pessoas
- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- IFAP – Instituto Federal do Amapá
- IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
- PCO – Pesquisa de Clima Organizacional
- PCCEBTT – Plano de Cargos e Carreiras de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
- PCCTAE – Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos Educacionais
- PDI – Programa de Desenvolvimento Institucional
- PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
- PNDP – Plano Nacional de Desenvolvimento Pessoal
- PPGE – Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia
- PTT – Produtos Técnicos e Tecnológicos
- RH – Recursos Humanos
- RTC – Relatório Técnico Conclusivo
- SEMOR – Secretaria da Modernização
- SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
- SINASEFE – Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica
- TAE – Técnico Administrativo em Educação
- TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## **LISTA DE QUADROS**

- Quadro 01 – Evolução da Gestão de Pessoas
- Quadro 02 – Evolução das Reformas na Administração Pública Brasileira
- Quadro 03 – Fatores que influenciam no Clima Organizacional
- Quadro 04 – Avaliação de Fatores que influenciam no Clima Organizacional
- Quadro 05 – Modelos de estudo de clima organizacional
- Quadro 06 – Fatores para estudo de clima organizacional em instituições públicas de ensino
- Quadro 07 – Escala de Valores
- Quadro 08 – Modelo de análise
- Quadro 09 – Listagem de nomes e categoria funcional
- Quadro 10 – Imagem e Avaliação/Campus Santana
- Quadro 11 – Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos
- Quadro 12 – Organização e Condições de Trabalho
- Quadro 13 – Relacionamento Interpessoal
- Quadro 14 – Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias
- Quadro 15 – Satisfação Pessoal

## **LISTA DE TABELAS**

- Tabela 01 – Contagem categoria funcional
- Tabela 02 – Contagem gênero
- Tabela 03 – Contagem de faixa etária
- Tabela 04 – Contagem de Tempo de Serviço
- Tabela 05 – Imagem e Avaliação do IFAP/Campus Santana
- Tabela 06 – Imagem e Avaliação do IFAP/Percepção docente
- Tabela 07 – Imagem e Avaliação do IFAP/Percepção TAE
- Tabela 08 – Desenvolvimento de RH Benefícios e Incentivo
- Tabela 09 – Desenvolvimento de RH/Percepção docente
- Tabela 10 – Desenvolvimento de RH/Percepção TAE
- Tabela 11 – Organização e Condições de Trabalho
- Tabela 12 – Organização e Condições de Trabalho/Percepção docente
- Tabela 13 – Organização e Condições de Trabalho/Percepção TAE
- Tabela 14 – Relacionamento Interpessoal
- Tabela 15 – Relacionamento Interpessoal/Percepção docente
- Tabela 16 – Relacionamento Interpessoal/Percepção TAE
- Tabela 17 – Sucessão Político-administrativa e o Comportamento das Chefias
- Tabela 18 – Sucessão Político-administrativa e o Comportamento das Chefias/Percepção docente
- Tabela 19 – Sucessão Político-administrativa e o Comportamento das Chefias/Percepção TAE
- Tabela 20 – Satisfação Pessoal
- Tabela 21 – Satisfação Pessoal/Percepção docente
- Tabela 22 – Satisfação Pessoal/Percepção TAE
- Tabela 23 – Fatores determinantes de Clima Organizacional
- Tabela 24 – Fatores determinantes de Clima Organizacional/Docente
- Tabela 25 – Fatores determinantes de Clima Organizacional/TAE

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01 – Percentual categoria funcional

Gráfico 02 – Percentual de gênero

Gráfico 03 – Percentual de faixa etária

Gráfico 04 – Percentual de tempo de serviço

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	13
1.2 Justificativa	14
1.3 Delimitação	15
1.4 Estrutura da Dissertação	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Gestão de Pessoas: Origem e evolução	17
2.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública	20
2.3 Definição dos conceitos de Clima Organizacional	24
2.3.1 Clima Organizacional em Instituições Públicas de Ensino	29
2.4 Gestão do Clima Organizacional	31
2.4.1 Modelos para Estudo de Clima Organizacional	32
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	37
3.1 Coleta de Dados	39
3.2 Tratamento e Análise dos Dados	40
3.3 Grupo Focal	42
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	42
4.1 Breve histórico e caracterização do Instituto Federal do Amapá e Campus Santana	43
4.2 Apresentação da Pesquisa e instruções gerais	44
4.3 Caracterização da amostra	44
4.4 Fator Imagem e Avaliação do IFAP/Campus Santana	48
4.5 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivo	51
4.6 Fator Organização e Condições de Trabalho	54
4.7 Fator Relacionamento Interpessoal	57
4.8 Fator Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias	60
4.9 Fator Satisfação Pessoal	62
4.10 Síntese dos Dados Apresentados	65
4.11 Análise dos dados do Grupo Focal	67
5 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT)	76
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
7 RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO	79

REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	91
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	95
APÊNDICE C – ROTEIRO DE APLICAÇÃO DO GRUPO FOCAL	108
APÊNDICE D – TERMO DE ANUÊNCIA	110
ANEXO I – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	112

## 1 INTRODUÇÃO

No momento atual da humanidade, marcado por uma economia globalizada e movida pelo desenvolvimento tecnológico, o acirramento da competitividade dos mercados e a busca da melhoria contínua na fabricação de produtos, prestação de serviços e eficiência nas organizações, exigem-se pessoas cada vez mais capacitadas, comprometidas e engajadas para contribuir com a produtividade.

Nesse cenário, a gestão de pessoas assume um papel de fundamental importância, interagindo com uma série de fatores interligados que refletem as mudanças nas dinâmicas econômicas, tecnológicas e sociais. Torna-se, assim, responsável por administrar os conflitos provenientes do ambiente externo e principalmente pelo ambiente organizacional, além de apresentar-se mais atuante na estratégia organizacional, influenciando desde a atração e retenção de talentos até a criação de um ambiente de trabalho que promova a inovação e o bem-estar. O ambiente no qual são desenvolvidas as relações de trabalho é essencial para formação de equipes de alto desempenho e engajamento.

Lidar com pessoas nas organizações é uma tarefa complexa e desafiadora. O ser humano é, por natureza, um ser social e a troca de experiências é algo que pode ser benéfico sob vários aspectos da vida profissional ou pessoal. No âmbito profissional, as relações entre as pessoas podem ser tidas como essenciais, visto que a maioria das profissões exige maior engajamento e atividades em conjunto para atingimento do objetivo final (Ribeiro, 2017).

Administrar o clima organizacional passou a ser uma ação estratégica, principalmente para as organizações que tomam a gestão da qualidade como pressuposto cultural. Embora bastante explorado, o tema “Clima Organizacional”, ainda sustenta uma série de questionamentos, apresentando sempre novidades e se modificando de acordo com os personagens, a cultura e o tempo (Luz, 2003).

A pesquisa de clima organizacional é um excelente mecanismo para se conhecer a organização e seu ambiente de trabalho, transmitindo aos seus dirigentes uma visão ampla da organização (Rizzatti, 1995). O estudo aqui apresentado constatou, também, que a pesquisa de clima organizacional, seja por meio de percepção ou aspiração, é um diagnóstico adequado da organização e pode resultar em adoção de estratégias inovadoras para a gestão.

Segundo Moro (2012), a pesquisa de clima organizacional fornece informações fidedignas sobre o ambiente de trabalho, por meio da percepção dos indivíduos que compõem

a organização. Com isso, é possível identificar aspectos positivos e negativos que influenciam o clima organizacional.

Sobre a égide do serviço público, é de suma importância conhecer o clima organizacional entre os servidores. Os servidores públicos estão expostos às variáveis de (in)satisfação e estresse, fatores políticos, carga de trabalho, tomadas de decisões superiores, entre outros. Rizzatti (2002), destaca que a melhoria do ambiente de trabalho e da satisfação dos diversos integrantes em relação ao clima organizacional presente na instituição, são fatores que precisam ser repensados.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP) é uma instituição federal de ensino que faz parte da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, criada no ano de 2008, através da Lei nº 11.892, acompanhado de outros 37 institutos federais em todo Brasil (PDI, 2019). Possui uma estrutura descentralizada, pluricurricular e multicampi, sendo composto pela Reitoria, Campus Macapá, Campus Avançado Oiapoque, Campus Laranjal do Jarí, Campus Porto Grande, Campus Santana, Centro de Referência em Educação a Distância Pedra Branca do Amapari e Polo Amapá.

A escolha do campus Santana do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP como ambiente empírico de pesquisa se deu pela proximidade do pesquisador com o objeto de estudo. O Campus está localizado no município de Santana, segundo maior município do estado do Amapá, distante 17 km da capital Macapá, onde está sediada a reitoria. Vale ressaltar que os institutos federais no Brasil, bem como no Amapá, ainda fazem parte da história recente, desta forma, ainda é insípido aos registros de estudos e pesquisas relacionadas ao clima organizacional nessas instituições.

O campus Santana oferta cursos técnicos de nível médio, integrado e subsequente, licenciatura, superior tecnológico e pós-graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*, além de cursos de formação inicial e continuada. Está voltado para oferta de vagas no eixo de Gestão e Negócios, possui 26 (vinte e seis) cursos ativos com 3.656 alunos matriculados e distribuídos em cursos presenciais e EAD. Conta com 102 (cento e dois) servidores entre efetivos e temporários, sendo 57 (cinquenta e sete) docentes e 45 (quarenta e cinco) técnicos administrativos.

Assim, partindo dos pressupostos apresentados, o presente estudo busca investigar a seguinte questão: **Qual a percepção dos servidores docentes e técnicos administrativos**

## **sobre os fatores determinantes na formação do clima organizacional do IFAP – Campus Santana?**

Como ressalta Brennand e Castro Neto (2017), para responder a uma questão de pesquisa, se faz necessário determinar objetivos e é através deles, que uma série de fases e processos demarcam o caminho que o pesquisador deve percorrer.

### **1.1 Objetivos**

Marconi e Lakatos (2017) afirmam que é por meio dos objetivos que se indica a pretensão com o desenvolvimento da pesquisa, quais resultados se busca alcançar. O objetivo geral está relacionado à visão mais abrangente, enquanto que os objetivos específicos estão relacionados com particularidades do processo de pesquisa.

#### **1.1.1 Objetivo geral**

Nesse sentido, o objetivo geral desta investigação é analisar a percepção dos servidores sobre os fatores determinantes na formação do clima organizacional do Instituto Federal do Amapá – IFAP, Campus Santana.

#### **1.1.2 Objetivos específicos**

Visando alcançar o objetivo final proposto, adotaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais fatores que podem influenciar na formação do clima organizacional no serviço público, segundo a literatura;
- Distinguir modelos de pesquisa de clima organizacional e escolher o que mais se adéqua ao serviço público;
- Aplicar o modelo de pesquisa de clima organizacional junto aos servidores do Instituto Federal do Amapá – IFAP, Campus Santana;
- Analisar os dados, evidenciando os pontos positivos e negativos manifestados nas percepções dos servidores docentes e técnicos administrativos e apresentar os resultados;
- Produzir um relatório técnico conclusivo, com a finalidade de fornecer informações que possam ser utilizadas pelos gestores na formulação de políticas que proporcionem um ambiente de trabalho favorável à produtividade e à melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos servidores.

## 1.2 Justificativa

Após levantamentos do cenário atual, foi observado que a instituição não possui uma política de gestão voltada ao diagnóstico dos fatores que afetam a percepção do ambiente organizacional por parte dos servidores. Os *campi* não possuem uma instância dentro da estrutura organizacional que seja responsável pela gestão de pessoas, ficando os servidores dependentes de políticas de gestão de pessoas encaminhadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, localizada na capital Macapá/AP.

A inquietação para o estudo dessa temática nasceu da observação, pelo autor, das atividades laborais e das relações de trabalho dos diferentes grupos sociais dentro do Instituto Federal do Amapá e pela inexistência de uma ferramenta ou processo de gestão do clima organizacional implantado no local. Importante destacar que o próprio autor vivencia o ambiente por fazer parte do quadro efetivo de servidores técnicos administrativos do órgão, lotado na Seção de Registro Escolar e Acadêmico do Campus Santana. De maneira complementar, a intensificação dos debates atuais e discussões sobre a problemática do estudo do comportamento humano nas organizações foram fatores determinantes na elaboração da proposta de pesquisa.

O estudo de clima organizacional está relacionado a questões como engajamento, identificação do indivíduo com seu local de trabalho, as relações pessoais e de trabalho construídas, a satisfação e a qualidade de vida no trabalho, tudo isso justifica a necessidade do estudo nessa área, visto que o mestrado é de natureza profissional e aplicada.

É importante frisar ainda que, apesar do tema gestão de pessoas ser muito explorado em pesquisas acadêmicas, os seus campos de abrangência, como o estudo do comportamento organizacional, ainda são incipientes nas produções voltadas às especificidades da administração pública, principalmente no que tange aos Institutos Federais.

Portanto, do ponto de vista teórico, a pesquisa contribuirá para a construção de conhecimento e ampliará o debate acadêmico acerca das teorias comportamentais nas organizações públicas, lançando um olhar para as especificidades dos institutos federais. Enquanto que, do ponto de vista prático, o IFAP terá mais uma ferramenta de gestão com bases científicas, visto que, um dos objetivos específicos é produzir um relatório técnico conclusivo, com a finalidade de fornecer informações que possam ser utilizadas pelos gestores na formulação de políticas que proporcionem um ambiente de trabalho favorável à produtividade e à melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos servidores.

### 1.3 Delimitação

O estudo está delimitado a compreender a percepção dos servidores Técnicos Administrativos em Educação – TAE e Docentes sobre os fatores determinantes na formação do clima organizacional no Campus Santana do Instituto Federal do Amapá (IFAP). Foram incluídos na pesquisa apenas servidores efetivos, em atividade no campus, no período de levantamento dos dados, excluídos os servidores fora de atividade, ou seja, pensionistas, inativos, substitutos, visitantes ou afastados por qualquer razão.

Fundamentado na literatura de modelos de pesquisa de clima organizacional descritos no referencial teórico, a presente pesquisa propõe-se a estudar o modelo de Rizzatti (1995), que reúne 6 (seis) variáveis consideradas mais significativas para a pesquisa de clima em instituições públicas, a partir de suas características e peculiaridades, a saber:

- 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.

### 1.4 Estrutura da Dissertação

A dissertação está estruturada em sete seções, quais sejam: 1. Introdução e suas subseções; 2. Referencial teórico; 3. Metodologia da pesquisa; 4. Análise dos dados e apresentação dos resultados; 5. Produção técnica e tecnológica; 6. Considerações finais, e; 7. Relatório técnico conclusivo.

Com o intuito de alicerçar o tema clima organizacional, o referencial teórico aborda assuntos relacionados à gestão de pessoas, sua origem e evolução; gestão de pessoas na administração pública; definição dos conceitos de clima organizacional; clima organizacional em instituições públicas de ensino; gestão do clima organizacional e modelos para estudo de clima organizacional.

Na seção de metodologia, estão apresentados os procedimentos que conduziram o desenvolvimento da pesquisa, tais como tipo de pesquisa, descrição dos instrumentos e fontes escolhidas para coleta e análise dos dados.

A seção de análise dos dados e apresentação dos resultados expõe os resultados encontrados a partir da coleta de dados. Os achados da pesquisa foram analisados, criticados e interpretados com base na literatura que sustentaram a temática abordada.

Posteriormente, são apresentados os conceitos e definições de produto técnico e tecnológico, bem como sua importância para o avanço e desenvolvimento científico e prático das instituições estudadas, podendo contribuir para a elaboração de planos e estratégias de curto e médio prazos para melhorias de processos, produtos e serviços.

A seção de considerações finais apresenta a visão global da produção do trabalho, bem como as conclusões obtidas. Também aponta para a resposta do problema de pesquisa e o alcance dos objetivos propostos. Informa ainda as contribuições para o campo de estudo a partir dos resultados obtidos.

Por fim, a última seção traz como produto tecnológico oriundo dos estudos e resultados da pesquisa, um relatório técnico conclusivo contendo um diagnóstico do problema da pesquisa, com propostas de intervenções para mitigar os pontos críticos encontrados nos resultados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para abordar o tema gestão do clima organizacional sob a égide do serviço público, se faz necessário conhecer os alicerces teóricos que fundamentam essa temática. Logo, é importante trazer elementos que levem ao objetivo final do estudo. Assim, é preciso conhecer a gestão de pessoas como ciência, sua origem e sua evolução, sua aplicabilidade no setor público, bem como as definições e análises sobre o elemento clima organizacional, seu diagnóstico e modelos de gestão.

### 2.1 Gestão de Pessoas: Origem e evolução

No início do século XX, o engenheiro Frederick Winslow Taylor, apresentou os princípios da administração científica. Nascia ali o estudo da administração como ciência, uma abordagem voltada para produção em larga escala que buscasse maior produtividade, com redução de custos e melhor aproveitamento do tempo de produção (Lacombe, 2017).

Tal abordagem considerava a organização como uma máquina, desconsiderando a importância do fator humano no processo de produção. Taylor acreditava que os estímulos financeiros eram os mais importantes para os trabalhadores e, antes de sua obra mais

conhecida (Princípios da Administração Científica), publicou “*A piece-rate system*”, no qual propunha uma remuneração proporcional à produtividade (Lacombe, 2017).

A partir da necessidade de humanizar e democratizar a administração, surge a Teoria das Relações Humanas, criada por Elton George Mayo, com ênfase concentrada nas pessoas, sendo, basicamente, uma reação de oposição à teoria científica da administração (Maximiano, 2017).

A escola das Relações Humanas defendia princípios básicos como: produção como resultado das relações sociais, comportamento social do funcionário, formação de grupos informais, relações interpessoais e a ênfase nos aspectos emocionais (Maximiano, 2017).

Mais recentemente, diversos termos têm sido utilizados para caracterizar a atividade que lida com quadro funcional no contexto das organizações, destacando-se a gestão dos Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas (Garcia *et al.*, 2023).

Por muito tempo, a área de Recursos Humanos (RH) exerceu um papel estreitamente técnico e operacional nas organizações, sendo responsável por atividades rotineiras como recrutamento e seleção, cargos e salários, remuneração e treinamento. Neste sistema tradicional, a bagagem dos gestores de RH era baseada na vivência e na experiência que detinham a gestão de subsistemas, do conhecimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e das atividades do dia a dia (Marras, 2011).

As organizações tradicionais veem o gestor de Recursos Humanos como um prestador de serviços, um executor, um profissional munido de ótimas condições para assumir a responsabilidade de diversos subsistemas, tanto de interesse da empresa, quanto do empregado (Marras, 2011).

Sob outra ótica, Souza, Calbino e Carrieri (2010) afirmam que o termo “gestão de recursos humanos” desumaniza os trabalhadores, colocando-os em simetria com os demais recursos das organizações.

Marras (2016), destaca cinco fases na evolução do perfil profissional do RH e suas respectivas épocas, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 – Evolução da Gestão de Pessoas

FASE	PERÍODO	CARACTERÍSTICA
Contábil	Antes de 1930	Também chamada de pré-histórica, preocupava-se com os custos da organização, onde os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil.
Legal	1930 a 1950	Aparecimento da função de chefe de pessoal, cuja preocupação estava no acompanhamento das recém-criadas leis trabalhistas, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Tecnicista	1950 a 1985	Elevou a função de RH ao status de gerência, influenciada pela implementação da indústria automobilística no país, representou um grande avanço na relação entre capital e o trabalho, nessa fase surgiu os serviços de seleção, recrutamento, treinamento, cargos e salários, higiene, segurança no trabalho, benefícios e outros.
Administrativa	1965 a 1985	Também chamada de Sindicalista, surgiram as responsabilidades do Gerente de Recursos Humanos, transferindo a ênfase em procedimentos burocráticos e operacionais para responsabilidades de ordem humanista, voltada para os indivíduos e suas relações com o meio.
Estratégica	1985 aos dias atuais	Introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico, nova elevação do cargo de GRH, do nível tático para o nível estratégico das organizações.

Fonte: Adaptado de Marras (2016).

A globalização da economia e o desenvolvimento tecnológico passaram a exigir mais eficiência das organizações. Estas, por sua vez, passaram a demandar profissionais com *expertises* e capacidades de acessar, analisar e integrar informação, transformando-as em conhecimento aplicável (Cançado *et al.*, 2008).

Diante da necessidade de ampliação do seu foco de atuação, o RH passou a compor a gestão estratégica da organização (Demo *et al.*, 2014; Manuti & Giancaspro, 2019). Gomes, Emmendoerfer e Fraga (2017), se posicionam pela utilização do termo gestão de pessoas, considerando aspectos de valorização da dimensão humana dentro de uma perspectiva estratégica de gestão.

A partir da década de 1990, a Gestão de Pessoas testemunha um crescente interesse acadêmico no desenvolvimento dos funcionários, seus efeitos nos resultados organizacionais e seus antecedentes teóricos (Knies, Leisink, Schoot, 2020). “Gestão de Pessoas é o nome que vem sendo apresentado desde o final da década de 1990 para designar uma nova tendência na Gestão de Recursos Humanos” (Gil, 2019, p. 28).

Nesse novo contexto, as pessoas passaram a ser consideradas um ativo estratégico, levando-se em consideração que seus recursos e capacidades são fatores geradores de competitividade organizacional. Tal fato levou as organizações a adotarem políticas de gestão, atração, seleção, desenvolvimento e retenção de pessoas (Macke & Genari, 2019).

Paulista & Losada (2020) entendem a Gestão de Pessoas como o conjunto de políticas, práticas, padrões, ações e instrumentos utilizados por uma organização com o objetivo de interferir na conduta humana e direcioná-la no espaço de trabalho. Assim a GP prepara e enxerga o trabalhador como pessoa, não mais como apenas um recurso.

Para Gil (2019, p. 19), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. O autor afirma ainda que a expressão Gestão de Pessoas visa substituir o termo Recursos Humanos, usado para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Tal termo restringe e implica a percepção de que as pessoas que trabalham na organização sejam comparadas aos demais recursos organizacionais.

Dutra (2018, p. 17) caracteriza a Gestão de Pessoas como “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. O autor define ainda políticas como princípios e diretrizes que balizam tanto o comportamento da organização quanto das pessoas e práticas como procedimentos, técnicas e métodos implementados para nortear ações no âmbito da organização com o ambiente externo.

Já para Treff (2016), Gestão de Pessoas é a articulação e o planejamento das atividades que envolvem a tomada de decisão sobre atração, captação, compensação (salários e benefícios), carreira, avaliação e desenvolvimento de pessoas, influenciando em seu comportamento, alinhando-o aos objetivos empresariais, alicerçado em políticas e diretrizes claras e integradas à estratégia do negócio.

A Gestão Estratégica de Pessoas é complexa e desafiadora, está em constante debate e evolução, principalmente no meio acadêmico. As políticas e práticas diferenciadas de Gestão de Pessoas contribuem para um gerenciamento sustentável da organização principalmente quando estão focadas no desenvolvimento das competências dos trabalhadores (Manuti & Giancaspro, 2019).

Esse é mais um campo de estudo que vem passando por constante evolução, com novas abordagens e ideias. Todavia, agora, levando-se em consideração não mais somente a ênfase nas pessoas, mas sim na relação entre as pessoas e as construções sociais oriundas do ambiente organizacional. É nesse contexto que vão surgir expressões como motivação e engajamento no trabalho, necessidades individuais e coletivas, inteligência emocional, cultura e clima organizacional (Helal *et al.*, 2023).

## 2.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública

Assim como qualquer outra organização, a administração pública deve gerar bens e serviços a serem disponibilizados para a população. De forma geral, Meirelles (2003, p. 78)

define administração pública como “[...] o aparelho do estado, preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas”.

A administração pública pode ser vista sob três aspectos, segundo Di Pietro (2003): a. sob o aspecto subjetivo, em que representa o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas; b. sob o aspecto objetivo, que compreende as atividades do Estado destinadas à satisfação concreta e imediata dos interesses públicos, e; c. sob o aspecto formal, que é a manifestação do poder público decomposta em atos jurídico-administrativos dotados da propriedade da autoexecutoriedade, ainda que de caráter provisório.

Di Pietro (2003) apresenta, de forma abrangente, aspectos que compõem a administração pública, destacando a complexidade que engloba tanto a estrutura organizacional, quanto os agentes envolvidos e as atividades realizadas pelo estado na execução das políticas públicas. Menciona, ainda, a autoexecutoriedade dos atos jurídico-administrativos, ressaltando a capacidade de agir de forma eficiente e autônoma na implementação das políticas públicas, ainda que temporariamente.

Sob uma outra perspectiva, a administração pública pode ser vista como o instrumento que o estado dispõe para realizar suas políticas de governo. Meirelles (2004, p. 64) a conceitua como:

Em sentido formal [...] é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

No Brasil, a administração pública é regida pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, descritos na Constituição Federal de 1988. Portanto, as políticas de gestão de pessoas na área pública precisam estar em consonância com o que rege a legislação.

Sob uma perspectiva histórica, a evolução da Gestão de Pessoas na administração pública acompanhou as reformas administrativas no ambiente público brasileiro, decorrentes de três modelos fundamentais: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial (Lustosa Bandeira *et al.*, 2017).

O Quadro 02 a seguir apresenta, de forma compacta, a evolução das reformas da administração pública brasileira, evidenciando os modelos, o período de ocorrências e suas características mais marcantes.

Quadro 02 – Evolução das Reformas na Administração Pública Brasileira

MODELO	PERÍODO	CARACTERÍSTICA
Patrimonialista	Herdado da monarquia até meados da década de 1930	Caracterizado por ações arbitrárias, pela corrupção, pelo nepotismo, total descaso com as necessidades do povo, não se fazia distinção entre o público e o privado, os seus auxiliares, servidores, possuíam status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas.
Burocrática	1936 a 1989	Com a missão de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista e de racionalizar a coisa pública, traz como principal característica o formalismo, a impessoalidade na gestão dos bens públicos, a hierarquia profissional. Não obteve o resultado que se esperava, uma vez que não sanou as deficiências do modelo anterior, ao contrário, resultou em um enrijecimento na Administração Pública, sendo considerado por muitos como um modelo que travava as decisões, ou seja, ineficiente.
Gerencial	Prevalece de 1990 aos dias atuais	Contra a rigidez do modelo burocrático, focando na descentralização da administração, com o intuito de privilegiar a inovação, valorizar o cidadão, ofertar serviços de qualidade, começa-se a prezar pela eficiência, eficácia e competitividade.

Fonte: Adaptado de Lustosa Bandeira *et al.*, 2017 e Brasil, 1995.

Santos (2015) afirma que a Gestão de Pessoas, naquele momento chamada de administração de pessoal, evoluiu na administração pública nacional a partir da criação do Conselho Federal de Serviço Público Civil, instituído pela lei 248, de 28 de outubro de 1936. Esta lei estabeleceu a padronização do serviço de pessoal, organizado em seções: administrativa, financeira, de controle e assistência social.

Ainda segundo Santos (2015), a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, por meio do decreto-lei 579 de 30 de julho de 1938, reestrutura os quadros de pessoal, resultando em uma nova política de gestão de recursos humanos. Já o decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 reorganizou o DASP, estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa, apresentando conceitos modernos para a época.

Na década de 1970, a criação da Secretaria da Modernização (SEMOR), buscou avançar na modernização da administração pública, implantando novas técnicas de gestão, particularmente na agora chamada de administração de recursos humanos, outrora chamada administração de pessoal (Brasil, 1995).

As ações ligadas à Gestão de Pessoas ganharam maior vulto na década de 1980, intensificando a valorização do serviço público pela criação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP), através da lei nº 6.871, de 3 de dezembro de 1980, dando maior ênfase no aprimoramento dos servidores públicos (Santos, 2015).

A Constituição Federal de 1988 trouxe consigo muitas inovações no que se refere à carreira no serviço público. Tais inovações buscavam tornar o processo de contratações mais transparentes, técnicas e profissionais, diminuindo o índice de nepotismo e perseguições políticas no serviço público.

Nesse cenário, foram apresentados instrumentos como o concurso público e a estabilidade no emprego, as contratações passaram a ser realizadas com critérios técnicos e por um processo de seleção aberto com igualdade de condições para todos. A partir disso, outras normas foram construídas para regulamentar o exercício da atividade dos servidores públicos.

A lei 8112 de 11 de janeiro de 1990, instituiu o regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias, inclusive em regime especial, e das fundações públicas federais. Em seu artigo 2º define servidor público como “pessoa legalmente investida em cargo público” e afirma ainda que “os cargos públicos são acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei [...] para provimento efetivo ou em comissão”.

As transformações sociais oriundas da globalização da economia, do avanço tecnológico e da valorização do capital intelectual, obrigam a adoção de mudanças nos modelos de gestão da administração pública. Tais fatores influenciaram para a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995 (PDRAE, 1995).

Os cidadãos antes vistos como beneficiários, passaram a ser vistos como clientes do serviço público. Surge então a necessidade de modernizar agora a Gestão de Pessoas, com vistas a apresentar servidores motivados e qualificados para implementar as políticas públicas (Dultra, 2013).

Assim, o Estado deslocou a preocupação com os processos administrativos, oriundos do modelo burocrático, para uma atuação que busca cada vez mais a eficiência administrativa e a satisfação do cidadão com o serviço público, alterando desta forma o paradigma da administração burocrática para uma administração gerencial (Silvestre, 2010; Matias-Pereira, 2013).

Logo, neste novo contexto, o papel do servidor público ganhou uma nova configuração, conforme Dutra (2013), em que passou a desempenhar uma função estratégica para a melhoria na performance de desempenho do Estado. Daí a necessidade de fortalecer a função de Gestão de Pessoas na administração pública.

A criação do Plano Nacional de Desenvolvimento Pessoal (PNDP), instituído pelo decreto Lei nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006, foi um marco no avanço da Gestão de Pessoas na administração pública e reforçou o emprego de atividades de desenvolvimento de pessoal (Brasil, 2006).

Apesar dos avanços na Gestão de Pessoas na administração pública, ainda há diversos fatores de insatisfação entre os servidores, relacionados às próprias características e peculiaridades do setor público, tais como: burocracia, estrutura hierárquica, definição clara dos objetivos (Kjeldsen e Hansen, 2016).

Uma série de interrupções e as dificuldades quanto à estrutura dos seus principais sistemas, marcam a história das políticas de Gestão de Pessoas na administração pública brasileira. Para Pires (2005), é necessário desenvolver competência profissional, além de políticas de gestão, aplicada ao trabalho de conhecimento, habilidades e atitudes.

Teixeira e Salomão (2013) também fazem críticas à Gestão de Pessoas na administração pública nacional, principalmente no que diz respeito aos planos de cargos e carreiras, além de aspectos de ordem jurídica. Rizzatti (2002) ressalta que um dos fatores que devem ser repensados está relacionado com a melhoria no ambiente do trabalho e a satisfação dos diversos integrantes em relação ao clima organizacional presente nas instituições.

Mattos (2019, p. 28) afirma que “muitos aspectos do cotidiano da administração pública, são focos permanentes de conflitos entre servidores públicos e a própria administração”. Dutra (2013) corrobora destacando como pontos principais: as diversas formas de contratação, as condições de trabalho e as políticas salariais.

Considerando que este estudo busca analisar a percepção dos servidores sobre clima organizacional dentro de um órgão da administração pública, é importante ressaltar que o Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos Educacionais (PCCTAE'S) é regido por norma regulamentar, estabelecido em lei (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005), bem como o Plano de Cargos e Carreiras de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (PCCEBTT), sendo essas duas categorias que compõem o quadro de pessoal dos Institutos Federais.

O PCCTAE e o PCCEBTT estabelecem o piso e o teto das remunerações das categorias de servidores Técnicos Administrativos e Docentes em Educação Básica, Técnica e Tecnológica. O PCCEBT sofreu uma reestruturação no ano de 2012, para recompor a defasagem nas remunerações dos docentes. Contudo, o PCCTAE, desde 2005, ano de sua criação, até o momento da realização deste estudo (junho/2024), não foi reestruturado, o que evidencia um período de dezenove anos de defasagem nas remunerações dos Técnicos Administrativos em Educação (Sinasefe, 2024).

Portanto, considerando o cenário que se apresenta a Gestão de Pessoas na administração pública, é possível compreender que apesar dos avanços, ainda seja importante o desenvolvimento de estudos direcionados ao entendimento das necessidades dos servidores e o estabelecimento de boas práticas que possibilitem equilibrar os conflitos oriundos das variáveis que cercam os servidores públicos e a administração pública.

### **2.3 Definição dos conceitos de Clima Organizacional**

A origem dos estudos sobre clima organizacional remonta ao clássico experimento conduzido por Elton Mayo em 1927, em uma fábrica da *Weste Eletric Company*, localizada no bairro *Hawthorne* em Chicago, nos Estados Unidos. Na “Experiência de *Hawthorne*”, Elton Mayo constatou que alterações realizadas no ambiente físico influenciam em alterações emocionais e comportamentais nos trabalhadores, tais como fadiga, desempenho e produtividade, bem como destacou a importância dos fatores psicológicos e sociais no trabalho (Inocente; Santos e Vicentini, 2007).

Na década seguinte, os estudos de Lewin, Lippitt e White (1939) introduziram os conceitos de atmosfera social e clima social. Com os trabalhos de Argyris (1958), o que antes era concebido como uma “atmosfera”, passou a ser chamado de clima organizacional (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000).

Na literatura científica, os primeiros conceitos de clima organizacional eram divididos em três abordagens: a primeira abordagem considera somente o aspecto organizacional; a segunda destaca os aspectos organizacionais e a percepção dos membros da organização; a terceira dava ênfase aos aspectos individuais e a percepção dos indivíduos (Vázquez, 1996; Mariz de Oliveira, 1996).

O clima organizacional e outros aspectos relacionados ao comportamento humano nas organizações têm despertado cada vez mais interesse de pesquisadores e gestores nos mais

diversos setores da economia, passando, dentre outros, pelos estudos de McClelland (1961), seguidos pelas pesquisas de Forhand & Gilmer (1964), Pelz & Andrews (1966) e Litwin & Stringer (1968), como afirma Mattos *et al.* (2019).

Diversos estudos (Santos, 1999; Mól *et al.*, 2010; Gonçalves, 2012), corroboram com a definição de Litwin & Stringer (1968), que compreende o clima organizacional como um conjunto de características presentes e mensuráveis do ambiente de trabalho que podem ser percebidas pelos trabalhadores como boas ou más e exercem influência na motivação e comportamento.

Os estudos de Litwin e Stringer (1968), também influenciaram as pesquisas de Sousa no Brasil, nos anos de 1977 a 1983. Souza (1978) afirmou que o clima organizacional está intimamente relacionado com o estado de motivação dos participantes da organização. Um clima bom pode levar à satisfação e motivação, enquanto um clima ruim pode causar desmotivação e alta rotatividade. Posteriormente, Sbragia (1983) realizou estudos de clima em organizações públicas brasileiras, também baseado nos estudos de Litwin e Stringer (1968).

Para Coda (1993), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização em reação a diferentes aspectos da cultura ou da realidade aparente, considerando aspectos como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Em uma outra abordagem, Pinheiro (2002) definiu clima organizacional como a qualidade de um ambiente interno organizacional, resultante do comportamento dos trabalhadores, tendo como base a avaliação que eles fazem do seu local de trabalho, sendo uma fonte de pressão que condiciona as atividades laborais.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) entendem o clima organizacional como sendo o ambiente interno da empresa onde os funcionários convivem, e que pode ser demonstrado pelo grau de satisfação de cada um, sendo a motivação essencial para a realização do trabalho.

Já para Maximiano (2017, p.107) “O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”, e que é afetado por emoções partilhadas de maneira positiva ou negativa pelas pessoas.

Segundo Luz (2012, p. 13), o “clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”, ou seja, que parte de uma situação cognitiva de um recorte de tempo e em um espaço específico.

O clima organizacional representa um “termômetro” do ambiente interno de uma organização, captando o humor, a satisfação e o engajamento dos colaboradores em um momento específico. Esse estado é altamente influenciado por fatores internos e externos, como mudanças de liderança, crises econômicas, lançamentos de projetos e políticas internas. Além disso, o clima pode ser afetado pelas relações interpessoais, comunicação e condições de trabalho (Luz, 2002).

É, ainda, de caráter transitório e volátil, que reflete um estado momentâneo, sujeito a alterações de acordo com as eventualidades ocorridas na organização (Nars *et al.*, 2013), e tende a ser instável por refletir as transformações pelas quais a organização vivencia.

Para Dias (2013) o clima organizacional é visto como um conjunto de percepções compartilhadas pelos membros de uma organização sobre seu ambiente de trabalho e defende que o clima organizacional impacta diretamente a motivação, a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Sob a mesma perspectiva, Luz (2013) vai discutir a importância de analisar o ambiente de trabalho para entender as percepções dos colaboradores sobre diversos aspectos da organização. O clima organizacional influencia a satisfação, a produtividade e o engajamento dos funcionários, além de impactar diretamente a cultura e os resultados da empresa. O Quadro 03 a seguir mostra alguns fatores e os aspectos em que influenciam.

Quadro 03 – Fatores que influenciam o Clima Organizacional

FATOR	CARACTERÍSTICA	VARIAÇÃO
Fatores psicológicos	Elementos que podem ou não motivar o indivíduo, são manifestados através do comportamento.	Motivação Nível de satisfação Estabilidade funcional Segurança no emprego
Fatores físicos	Disposição estrutural que a empresa oferece aos seus colaboradores.	Disposição do espaço Tamanho da organização Iluminação Ruído Temperatura
Fatores sociais	Implicam nos relacionamentos interpessoais e como é enxergado o estilo de liderança, grupos etc.	O papel do fundador Estilos de liderança nos diversos níveis hierárquicos Grupo dominante Relações interpessoais Proporção entre os trabalhadores manuais e intelectuais Tomada de decisões Tipos de decisões
Fatores de comunicação	Compartilhamento de significados através da transmissão de mensagens simbólicas.	Natureza e importância Canais de comunicação Novas tecnologias
Fatores econômicos:	Gera conforto para os membros da instituição quando são bem aplicados	Remuneração Incentivos financeiros

	e coordenados para melhorar o desempenho da empresa.	
--	--	--

Fonte: Adaptado de Dias (2013).

A possibilidade de identificar qual o tipo de clima prevalece em cada instituição, levando em consideração a acepção destes fatores presentes no quadro acima, entende-se que a formação do CO é o resultado da percepção psicológica, física, social, interativa, econômica e as variantes do ambiente organizacional.

Segundo Dias (2013), um clima positivo contribui para o bem-estar dos colaboradores e para o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto um clima negativo pode gerar insatisfação, rotatividade de funcionários e queda na produtividade.

Nesse contexto, Luz (2013) propõe metodologias para realizar pesquisas de clima organizacional, com o objetivo de identificar fatores que afetam o bem-estar no trabalho, como liderança, comunicação, recompensas e relações interpessoais. Destaca, ainda, que a depender dos resultados das análises das percepções dos fatores, o clima organizacional pode ser avaliado como favorável, mais ou menos favorável ou desfavorável, conforme descreve o Quadro 04 abaixo.

Quadro 04 – Avaliação de Fatores que influenciam no Clima Organizacional

FAVORÁVEL	MAIS OU MENOS	DESFAVORÁVEL
Satisfação	Indiferença	Frustração
Motivação	Apatia	Desmotivação
Alta integração entre organização e colaboradores	Baixa integração entre organização e colaboradores	Falta de integração entre a organização e colaboradores
Alta retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Falta de retenção de talentos
Alta produtividade	Baixa produtividade	Improdutividade
Maior adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Pouca adaptação às mudanças
Baixa rotatividade	Média rotatividade	Alta rotatividade
Alta dedicação	Média dedicação	Pouca dedicação
Alto comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Baixo comprometimento com a qualidade
Maior aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Pouco aproveitamento nos treinamentos
Satisfação dos clientes-usuários do serviço	Indiferença dos clientes-usuários	Clientes-usuários insatisfeitos

Fonte: Adaptado de Luz (2003).

É possível afirmar que o clima organizacional está em constante mudança, sendo um fenômeno temporal, influenciado pelos parâmetros de importância de cada trabalhador, o que faz com que as pesquisas reflitam essencialmente um momento da organização (Luz, 2012).

Está relacionado diretamente ao ambiente de trabalho e consiste em formas e métodos de funcionamento organizacional empreendidos pelos membros organizacionais, de modo que

as percepções dos funcionários sobre eventos, práticas e procedimentos, bem como de seus comportamentos são recompensadas (Yahyagil, 2006).

Luz (2015) afirma que o clima organizacional é constituído por três fatores interrelacionados: a cultura organizacional; a percepção dos trabalhadores, e a satisfação obtida em trabalhar numa determinada organização. Diferentes estudos e definições de clima organizacional, os elementos “percepção”, “satisfação” e “cultura” estão sempre presentes.

Um clima organizacional satisfatório auxilia o indivíduo a sentir-se como parte integrante da empresa, melhorando o seu desenvolvimento, promovendo sua criação, fazendo-o se sentir mais valorizado. Pessoas satisfeitas e felizes contribuem para um melhor resultado na empresa (Facco *et al.*, 2012).

Desta forma, percebe-se que o clima organizacional emerge das relações interpessoais e dos fatores organizacionais que cercam as pessoas e que as percepções humanas dependem da interação das pessoas e do meio organizacional. Isso exige que gestores monitorem constantemente o clima para promover um ambiente positivo, adaptando-se às mudanças e prevenindo ou remediando impactos negativos que podem afetar o desempenho e o bem-estar dos funcionários.

Posteriormente ao entendimento dos conceitos de clima organizacional e, considerando que esta pesquisa se propõe a analisar aspectos relacionados ao clima organizacional em uma instituição pública de ensino, a próxima seção aborda as pesquisas de clima organizacional já realizadas em instituições com características semelhantes.

### **2.3.1 Clima Organizacional em Instituições Públicas de Ensino**

As instituições públicas de ensino no Brasil, incluindo universidades federais e institutos federais, possuem características administrativas específicas que visam garantir a autonomia, a democratização do acesso e a oferta de educação de qualidade. Estas instituições são regulamentadas por leis e diretrizes que determinam suas funções, financiamento, gestão, e têm características administrativas bem definidas (BRASIL, 2004).

Todavia, as instituições públicas de ensino superior são obrigadas a desenvolver planejamentos estratégicos e realizar avaliações institucionais periódicas, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861/2004 (Costa, 2018). Contudo, essas avaliações abordam apenas desempenho

acadêmico, infraestrutura, formação de professores e qualidade dos cursos oferecidos, mas não avaliam a qualidade do ambiente de trabalho.

Para esta seção da pesquisa, foi realizado um estudo bibliométrico visando conhecer os trabalhos já realizados sobre clima organizacional em instituições públicas de ensino, utilizando-se para tal, os artigos científicos indexados na base de dados do portal de periódicos da Capes.

Para o desenvolvimento do estudo, foram utilizados critérios de inclusão e exclusão para garantir a precisão dos artigos, abordando o assunto relacionado ao Clima Organizacional em Instituições Públicas de Ensino.

No campo “buscar assunto” foram aplicados os termos “Clima Organizacional” e “Instituições Públicas de Ensino”, contendo em qualquer campo dos trabalhos, com um recorte temporal de 12 anos (2011 a 2023), ordenados por relevância.

A busca apresentou 12 resultados, sendo 10 trabalhos em língua portuguesa e outros 2 em língua estrangeira (inglês). Dentre os trabalhos apresentados, apenas 1 não se enquadrou nos critérios de inclusão e exclusão, por se tratar de uma pesquisa de perspectiva em *marketing*.

Os resultados da análise bibliométrica indicam uma insipiência nos estudos de clima organizacional em instituições públicas de ensino, considerando a quantidade de trabalhos encontrados. A maioria dos estudos foram aplicados em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Pelo critério de relevância, a base de dados destaca o trabalho de Mattos (2021), que realizou um estudo com método quantitativo para definir os fatores que mais influenciam na avaliação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Entre as ferramentas mais utilizadas para medir a percepção de clima organizacional, está a aplicação da pesquisa de clima organizacional.

A preocupação com o clima organizacional na administração pública surgiu com a modernização da Gestão de Pessoas, em meados da década de 1990, em um contexto de globalização em que os cidadãos deixaram de ser considerados beneficiários e passaram a ser considerados clientes do serviço público (Dutra, 2013). As demandas sociais impuseram a necessidade de pessoal motivado e qualificado para implementar as políticas públicas, exigindo com isso uma nova forma de atuação dos servidores públicos (Gemelli; Filippim, 2010).

As instituições pertencentes à administração pública já são, por si só, naturalmente complexas. Apresentam características particulares desde sua estrutura até a sua forma de funcionamento, que as distinguem das demais (Tachizawa; Andrade, 2008; Campos, 2002; Vieira, 2007). Por uma outra vertente, a valorização da educação na sociedade moderna aumentou o prestígio e a necessidade de gerenciar de forma mais eficiente as organizações de ensino (Arabaci, 2010).

O contexto social em que as instituições de ensino estão inseridas, acentuam singularidades que as diferenciam das demais organizações. Enquanto que organizações industriais e comerciais buscam resultados pela produção de bens e oferta de serviços, as instituições de ensino focam na formação de pessoas com capacidade profissional e ética (Tachizawa; Andrade, 2008).

Nesse prisma, se assevera o que afirma Arabaci (2010), que as organizações têm a necessidade de promover comportamentos adequados nos seus trabalhadores, de forma a dirigir ações que conduzam seus agentes rumo a maneiras mais eficientes de produtividade no trabalho.

Rizzatti (2002) realizou estudos de clima organizacional em instituições de ensino superior no Brasil entre os anos 1995 e 2002. A pesquisa de Rizzatti apresentou ao todo, doze categorias de análise de clima organizacional em universidades brasileiras e gerou instrumentos capazes de auxiliar diversos processos nas instituições estudadas (Santos; Vásquez, 2012).

Outra pesquisa de clima organizacional em instituições de ensino que se destaca é a de Mejías *et al.* (2006). Os autores desenvolveram um instrumento baseado no modelo de Litwin e Stringer (1968) e, segundo os dados apurados, o instrumento se provou apropriado para avaliação de clima organizacional em instituições de ensino superior.

O estudo de Moro *et al.* (2012) analisou fatores que interferem no clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino e desenvolveu um instrumento baseado no modelo de Luz (2012). Os resultados apontaram a necessidade da aplicação de pesquisa de clima organizacional nas instituições de ensino públicas devido às suas características e peculiaridades.

Já Cantos, Silva e Nunes (2005), concentraram suas atenções nos professores de instituições públicas de ensino superior, ao estudarem as causas do estresse e o impacto das condições de trabalho. Constataram que as pesquisas de clima organizacional funcionam

como elemento mitigador de problemas de saúde nos professores e influenciam na qualidade dos serviços na instituição.

Para Matos (2019), os estudos de clima organizacional em instituições públicas de ensino, contribuem para a melhoria da administração do sistema educacional, possibilitando corrigir diversas situações que prejudicam o ambiente de trabalho, sendo os gestores agentes fundamentais na formação desse ambiente.

## **2.4 Gestão do Clima Organizacional**

A gestão do clima organizacional tem a função de melhorar as relações que ocorrem dentro do ambiente organizacional, deve servir de suporte para a criação de estratégias que visem a adequação da estrutura e dos elementos que regulam a convivência entre as pessoas e assim contribuir para melhor execução das atividades diárias (Pereira, Vidal, 2011; Salgado; Aires; Araújo, 2013).

Nesse sentido, Luz (2012) entende que “é indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e quais as suas atitudes sobre os diferentes aspectos da organização”. Logo, observa-se que o estudo do clima organizacional pode ser fundamental na elaboração de ferramentas e estratégias para melhorar o ambiente de trabalho, melhorar a qualidade de vida do trabalhador e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Laner e Cruz Júnior (2004) afirmam que ao diagnosticar o clima organizacional de uma instituição e executar estratégias para melhorar o ambiente de trabalho, contribui para melhoria na sua imagem no mercado.

A gestão do clima organizacional não é uma atividade inerente apenas à gestão de pessoas, ainda que sejam responsáveis pela seleção das políticas de recursos humanos e tomem frente nas pesquisas de clima organizacional (Mattos, 219). A atuação dos gestores influencia fortemente no clima organizacional. A relação entre o superior hierárquico e os subordinados têm papel fundamental na formação do clima organizacional (Holowy, 2012).

Para Pereira e Vidal (2011), é dever de todos os setores da organização, que tenham grupos de pessoas alocadas para o mesmo fim, atuar para a estruturação de um bom clima organizacional. O clima organizacional reflete a percepção dos indivíduos que fazem parte da organização e pode influenciar no grau de engajamento e motivação do trabalhador.

Por isso, ressalta-se a importância de o administrador entender a lógica do clima organizacional, como afirmam Kolb *et al.* (1984), pois é a partir desse diagnóstico que será

possível uma gestão mais adequada a cada contexto. Um clima organizacional que atenda às necessidades dos colaboradores pode afetar positivamente a eficiência da organização.

Nos diversos estudos (Rizzatti, 2002; Luz, 2003; Ghanbari e Eskandari, 2009; Mól *et al.* 2010; Noodin *et al.*, 2013), aparece um aspecto que merece atenção: as pesquisas apresentam um amplo e variado conjunto de dimensões e indicadores de mensuração, não havendo uma uniformidade. Os modelos buscam se adequar aos instrumentos de coleta de dados bem como as peculiaridades de cada organização.

A estratégia mais completa para avaliação do ambiente interno é a pesquisa de clima, segundo Luz (2003). A partir dela, é possível mapear os pontos fracos, a satisfação, a expectativa e as aspirações dos funcionários ante os vários aspectos da organização. Os gestores podem utilizar as pesquisas de clima para conhecer e, se necessário, melhorar as condições de trabalho nos aspectos que podem ser controlados pela organização.

#### **2.4.1 Modelos para Estudo de Clima Organizacional**

As pesquisas de clima organizacional são poderosos instrumentos para respaldar a escolha de políticas e estratégias capazes de influenciar na melhoria do ambiente de trabalho e, por conseguinte, do desempenho individual dos trabalhadores e da organização (Stringer, 2002).

A aplicação das pesquisas de clima possibilita a obtenção de um diagnóstico amplo e acurado dos problemas e virtudes do ambiente de trabalho. Através deste diagnóstico é possível definir ações adaptáveis e sob medida para a realidade de cada organização (Kubo *et al.*, 2015).

Mattos (2019) afirma que as pesquisas de clima organizacional também funcionam como um canal de comunicação entre a organização e os trabalhadores e mantém um *feedback* transparente adequado à realidade organizacional. Apresentam um retrato das relações dos trabalhadores com a organização e das relações pessoais, podendo aferir a grau de qualidade do ambiente organizacional em um dado momento.

As pesquisas de clima organizacional podem reforçar laços de compromisso e aproximar internamente os membros da organização. Assim, contribuem para interações que possibilitem resultados positivos tanto para os trabalhadores quanto para a instituição, refletindo positivamente nos resultados organizacionais (Abreu *et al.* 2013).

A avaliação do clima organizacional pode ser feita sob a forma de pesquisa, necessitando, para tanto, de um instrumento capaz de mensurar a percepção do ambiente organizacional (Mattos, 2019).

Para Rizzatti (1995), o pesquisador dispõe de duas alternativas para realização de estudos de clima organizacional: uma em que adota um conjunto de categorias ou fatores já validados e consagrados na literatura e outra elaborando um modelo para validação.

Vários autores, tanto em nível nacional quanto em nível internacional, propuseram a avaliação do clima organizacional com o objetivo de diagnosticar e mensurar a qualidade do clima para, a partir dos resultados, realizar as intervenções e melhorias necessárias. Cada modelo considera seu campo de atuação e os fatores determinantes, ajustados à realidade de cada organização (Rizzatti, 2002), mas alguns modelos se tornaram base para os atuais estudos tanto acadêmicos quanto empresariais, conforme apresentados no quadro a seguir:

Quadro 05 – Modelos de estudo de clima organizacional

MODELO	FATORES
Modelo de Litwin e Stinger (1968)	Estudo empírico para medir o clima organizacional através dos seguintes fatores: estrutura; responsabilidade; riscos; recompensa; calor e apoio; conflito.
Modelo de Kolb <i>et. al.</i> (1986)	Utiliza uma escala de sete fatores do clima: conformismo; responsabilidade; padrões; recompensas; clareza organizacional; calor e apoio; liderança.
Modelo de Sbragia (1983)	Estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental que utiliza vinte fatores tidos como relevantes: estado de tensão; conformidade exigida; ênfase na participação; proximidade da supervisão; consideração humana; adequação da estrutura; autonomia presente; recompensas proporcionais; prestígio obtido; cooperação existente; padrões enfatizados; atitude frente a conflitos; sentimento de identidade; tolerância existente; clareza percebida; justiça predominante; condições de progresso; apoio logístico proporcionado; reconhecimento proporcionado; forma de controle.
Modelo de Schneider (1975)	Modelo com seis fatores para medir clima organizacional, sendo que cada item corresponde a uma descrição da organização: suporte administrativo; estrutura administrativa; preocupação com novos servidores; independência dos servidores; conflitos internos; satisfação geral.
Modelo de Colossi (1991)	Teve como finalidade analisar o clima organizacional de uma empresa agroindustrial de Santa Catarina, levando em consideração os seguintes fatores: filosofia e ambiente geral na empresa; condições físicas de trabalho; sistema de avaliação e controle; treinamento e desenvolvimento profissional; progresso funcional; comportamento das chefias; satisfação pessoal; sistema de assistência e benefício; lazer; relacionamento sindical.

Modelo de Rizzatti (1995)	Teve como finalidade analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, considerando 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.
Coda (1997)	Liderança; compensação; maturidade empresarial; colaboração entre áreas funcionais; valorização profissional; identidade com a empresa; processo de comunicação; sentido do trabalho; política global de recursos humanos e acesso.
Tachizawa e Andrade (1999)	Liderança; informação e análise; planejamento estratégico para a qualidade; utilização de recursos humanos; garantia da qualidade de problemas e serviços; resultados obtidos quanto à qualidade e satisfação do cliente.
Rizzatti (2002)	Imagem institucional; política de recursos humanos; sistema de assistência e benefícios; estrutura organizacional; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; comportamento das chefias; satisfação pessoal; planejamento institucional; processo decisório; autonomia universitária e avaliação institucional.
Modelo de Luz (2003)	Apresentou um instrumento de pesquisa de clima organizacional estruturado a partir da análise de modelos de 17 grandes empresas nacionais e internacionais do Rio de Janeiro e apresentava os seguintes fatores: trabalho realizado; salário; benefícios; integração entre departamentos da empresa; supervisão (liderança); estilo gerencial/gestão; comunicação; treinamento, desenvolvimento e carreira; possibilidades de progresso profissional; relacionamento interpessoal; estabilidade no emprego; processo decisório; condição física de trabalho; participação; pagamento de salário; segurança do trabalho; objetivos organizacionais; orientação da empresa para os resultados; disciplina; imagem da empresa; estrutura organizacional; ética e responsabilidade social; qualidade e satisfação do cliente; reconhecimento; vitalidade organizacional; direção e estratégias; valorização dos funcionários; envolvimento e comprometimento; trabalho em equipe; planejamento organizacional.
Silva (2003)	Estilo de liderança; relacionamento interpessoal; comunicação organizacional; desenvolvimento profissional; recompensa; apoio logístico e imagem organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Ressalta-se que a maioria dos modelos se diferencia apenas pelo tipo de instituição estudada (pública ou privada), mas com dimensões analisadas idênticas ou muito semelhantes. Vale ressaltar, todavia, que por ser o objetivo do presente estudo analisar a percepção de servidores de uma instituição federal de ensino, o modelo conduzido por Rizzatti (1995) é o que possui maior proximidade de propósito.

Gerson Rizzatti foi um dos pioneiros no estudo do clima organizacional em instituições de ensino superior. O modelo de Rizzatti (1995) foi desenvolvido a partir da sua pesquisa de mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina, sendo posteriormente aperfeiçoada no ano de 2002 através da produção da sua tese de doutorado, na qual realizou um estudo de forma mais ampla envolvendo universidades da região sul do Brasil.

Em seu primeiro estudo, Rizzatti (1995) elaborou um modelo contendo os seguintes fatores: imagem e avaliação; desenvolvimento de recursos humanos, benefício e incentivos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político administrativa e comportamento das chefias; e, satisfação pessoal, conforme detalha o Quadro 06 abaixo:

Quadro 06 – Fatores para estudo de clima organizacional em instituições públicas de ensino

FATORES	CARACTERÍSTICA
Imagem e avaliação	Analisa o prestígio que a instituição possui perante seu público interno e externo, a imagem da organização pode ser favorável ou desfavorável, uma imagem favorável pode se chamar prestígio. A avaliação está relacionada à qualidade do serviço prestado e a avaliação busca aperfeiçoar sistemas e processos da organização.
Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos	Analisa o estímulo do trabalhador a assumir responsabilidades e combate a obsolescência do quadro de pessoal e a oferta de capacitação visando a ascensão profissional. O benefício e incentivos são meios de suplementar a renda do trabalhador com vistas a mantê-lo motivado e engajado.
Organização e condições de trabalho	Analisa a coordenação planejada das atividades, divisão do trabalho, hierarquia, autoridade e responsabilidade. Oferta de condições que impulsionam o alto desempenho dos trabalhadores.
Relacionamento interpessoal	Analisa a interação entre duas ou mais pessoas, que podem ser calorosas, amistosas, desconfiadas, ameaçadoras ou sentimentais. Envolve processos mentais e emocionais, conflitos e dissolução de conflitos.
Sucessão político administrativa e comportamento das chefias	Analisa os mecanismos utilizados para designar as chefias, que ocorre na maioria dos casos por indicação ou por eleição. Chefiar exprime a tarefa de fazer as equipes funcionarem. A função requer qualidades específicas tais como: cultura geral; conhecimento do órgão; inteligência; ética; entusiasmo; espírito público; responsabilidade; bom senso; capacidades técnicas, humanas e operacionais. O ato de chefiar possui um impacto no subordinado, influenciando seu comportamento e sua motivação para o trabalho.
Satisfação pessoal	Analisa a satisfação que surge com o preenchimento de uma necessidade. É parcialmente determinada pela recompensa, pois também depende de como o sujeito julga que deveria ser recompensado. Significa

	o grau em que os participantes estão contentes com a situação de trabalho e a função que exerce e o reconhecimento da sua atividade para a organização.
--	---

Fonte: Adaptado de Rizzatti (1995).

Para medir a percepção dos servidores da universidade sobre os fatores significativos de clima organizacional, Rizzatti (1995) utilizou a técnica de escalonamento, através da escala de *likert*. Esta técnica ordena uma série de itens ao longo de um *continuum* possibilitando ao indivíduo assinalar, dentre um conjunto de alternativas, a resposta que melhor expressa seu sentimento em relação a uma afirmação. Seu instrumento de pesquisa foi um questionário contendo 125 questões, com afirmativas elaboradas a partir dos fatores determinados para a pesquisa e agrupados em subfatores.

Para realizar a avaliação das respostas de cada afirmação, Rizzatti (1995) atribuiu uma escala de valor. Ao lado de cada afirmativa havia uma escala de 1 a 5 onde cada participante tinha que marcar o número que melhor expressasse sua opinião.

Quadro 07 – Escala de Valores

NÚMERO	VALOR
5	Corresponde ao grau máximo
4	Corresponde a um grau entre máximo e médio
3	Corresponde a um grau médio
2	Corresponde a um grau entre médio e mínimo
1	Corresponde a um grau mínimo

Fonte: Adaptado de Rizzatti (1995).

A análise dos dados obtidos foi feita através da verificação das áreas da escala onde foram encontradas as médias das respostas, como descreve Rizzatti (1995, pág. 85) abaixo:

As respostas foram situadas dentro de um *continuum* que vai da caracterização positiva à caracterização negativa. A localização dos pontos médios situados na área de caracterização negativa, do ponto 1 (um) ao ponto 2 (dois) da escala, indicam que a afirmação tem reflexo altamente negativo no clima organizacional. Do ponto 2 (dois) ao ponto 3 (três), indicam uma repercussão medianamente negativa no clima organizacional. Na área de caracterização positiva, as questões cujos pontos médios situam-se do ponto 3 (três) ao ponto 4 (quatro) da escala, indicam um reflexo medianamente positivo, enquanto que do ponto 4 (quatro) ao ponto 5 (cinco) verifica-se uma caracterização altamente positiva para a percepção do clima organizacional.

Diversos pesquisadores fundamentaram seus trabalhos nos estudos de Rizzatti (1995 e 2002) para pesquisa de clima organizacional, como por exemplo, Curvo e Heinzmann (2017), Silva (2019) e Da Silva (2020), que perduram até os dias atuais.

Da Silva (2020) afirma que apesar do estudo de Rizzatti de 2002 ser mais recente, a primeira pesquisa possui caráter mais sistemático e que também possui melhor encaixe metodológico para pesquisas de mestrado. Por esta razão, o presente trabalho tomou como base os fatores elencados, bem como a aplicação do questionário adaptado e o método de análise dos dados de Rizzatti (1995).

Na seção seguinte são detalhados todos os procedimentos metodológicos que nortearão a aplicação da pesquisa.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Considerando o escopo do projeto, seus pressupostos teóricos e o objetivo proposto de realizar um estudo sobre a percepção dos servidores sobre os fatores determinantes do clima organizacional no Instituto Federal do Amapá – Campus Santana, e com vistas a ampliar o debate sobre o tema do comportamento organizacional, esta pesquisa possui natureza aplicada.

A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais e está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Responde a uma demanda formulada por “clientes, atores sociais ou instituições” (Prodanov, 2013).

A presente pesquisa também pode ser classificada como exploratória e descritiva. Para Gil (2002), pesquisa exploratória visa um acesso mais próximo ao problema investigado, envolve levantamento bibliográfico, estudos de caso, análises de exemplos e entrevistas com pessoas envolvidas com objeto pesquisado. Segundo Gil (2017), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Dentro do planejamento de análise e levantamento de dados, pela necessidade da partilha densa de informações com pessoas, fatos, registros e locais que constituem o objeto da pesquisa, foram utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa de coleta de dados.

É quantitativa, na medida em que se utiliza de técnicas de coleta de dados e a estatística descritiva para relacionar dimensões de escala com a percepção dos atores sobre os fatores determinantes do clima organizacional na instituição estudada. A pesquisa quantitativa se ocupa de elementos que podem ser traduzidos em números, estatísticas, bancos de dados, medidas médias e escalas (Minayo, 2014).

É também qualitativa, na medida em que há vínculo de subjetividade dos atores envolvidos que não podem ser traduzidos em números, que necessita de interpretação e atribuição de significados para as diferentes nuances do clima organizacional. Para Minayo (2014), a pesquisa qualitativa trabalha com universo de significados de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Portanto, classifica-se como pesquisa qualitativa e quantitativa, de natureza exploratória e descritiva. Gil (2008, p,27) destaca que “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” e pesquisas descritivas objetivam o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população (Gil, 2008).

Seguindo a linha de raciocínio do desenvolvimento da pesquisa, foram utilizados ainda os procedimentos de coleta classificados como bibliografia e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica, por ser de natureza exploratória, serve para ambientar o pesquisador com o universo de conhecimento sobre o tema (Gil, 2002). Já “A pesquisa de campo baseia-se na observação dos fatos, tal como ocorrem na realidade. O pesquisador efetua a coleta de dados em campo, isto é, diretamente no local da ocorrência dos fenômenos” (Andrade, 2010, pg. 113).

O levantamento bibliográfico foi realizado utilizando-se livros, teses, dissertações e artigos científicos, acessados fisicamente e por meio eletrônico. O campo empírico de estudo foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, mais especificamente o Campus Santana. Conforme aborda Gil (2002), nesse tipo de contexto é possível acessar pessoas, lugares, estruturas físicas e registros documentais que contribuirão sobremaneira para a construção dos dados necessários para análise e processamento.

Quanto ao universo da pesquisa, foi formado por duas categorias de servidores públicos federais: 1. Técnicos Administrativos em Educação – TAE: pessoal responsável pela gestão administrativa dos IF'S e que exerce função não inerente ao magistério, e; 2. Docentes: integrantes da carreira de magistério das IF'S. Foram considerados para a pesquisa apenas servidores efetivos em atividade no campus no período de levantamento dos dados, excluídos servidores fora de atividade no campus, ou seja, pensionistas, inativos, substitutos, visitantes ou afastados por qualquer razão. A amostra foi do tipo não probabilística, sendo constituída por conveniência. Tal técnica não exige o cálculo do erro amostral, concentrando os resultados nas amostras coletadas (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

### 3.1 Coleta de Dados

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, foi aplicado um questionário estruturado, com base no modelo de pesquisa de clima organizacional desenvolvido por Rizzatti (1995), adaptado e validado por Curvo e Heinzmann (2017). Rizzatti (1995) realizou uma investigação para analisar a percepção de servidores públicos de instituições de ensino superior sobre os fatores que influenciam a composição do clima organizacional, levando em consideração as especificidades do setor público da educação.

O questionário de pesquisa foi organizado em 8 seções. A primeira seção refere-se ao interesse do servidor na participação voluntária da pesquisa, bem como às informações gerais e orientações quanto ao preenchimento das respostas do questionário.

Da segunda seção até a sétima seção foram distribuídas 30 questões fechadas divididas em seis fatores: 1) Imagem e avaliação da instituição; 2) Desenvolvimento de recursos humanos; 3) Organização e condições de trabalho; 4) Relacionamento interpessoal; 5) Sucessão político-administrativa; 6) Satisfação pessoal.

Por se tratar de uma análise de percepção dos servidores públicos, optou-se por utilizar a escala intervalar de *Likert*. A escala *Likert* é uma técnica amplamente utilizada em pesquisas para medir opiniões, atitudes e percepções. É composta por uma série de afirmações que os respondentes classificam de acordo com seu grau de concordância ou discordância em uma escala ordenada, geralmente de cinco pontos (Allen e Seaman, 2007). Para este estudo foram atribuídos os seguintes valores à escala *likert*: 1) Discordo totalmente; 2) Mais discordo do que concordo; 3) Nem discordo nem concordo; 4) Mais concordo do que discordo; 5) Concordo totalmente.

Esse tipo de escala tem como vantagem possibilitar a mensuração da intensidade de concordância (ou discordância) do entrevistado quanto à assertiva em investigação (Costa, 2011).

A oitava e última seção foi formada por questões de caracterização dos entrevistados, especialmente quanto a aspectos socioeconômicos. As questões dessa seção foram elaboradas com respostas dicotômicas e de múltipla escolha e investigaram características como gênero, faixa etária, tempo de experiência profissional e categoria funcional.

A aplicação dos questionários se deu por meio de um formulário eletrônico do *Google Forms*, com comunicação enviada via *e-mail*, destinada aos servidores técnicos administrativos em educação e docentes lotados na unidade do IFAP Campus Santana,

enquadrados nos critérios de inclusão e exclusão. Os entrevistados foram informados dos riscos da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), de acordo com os padrões éticos de pesquisa com seres humanos, cujo modelo pode ser consultado na seção de apêndice deste trabalho.

### **3.2 Tratamento e Análise dos Dados**

Quanto à análise dos dados, para efeito comparativo, foi realizada a tabulação das respostas das duas categorias de servidores que compõem o universo da pesquisa separadamente: Docentes e Técnicos Administrativos em Educação – TAE. “O método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, visando ressaltar diferenças ou similaridade entre eles” (Gil, 2008, pg. 16).

Desta forma, foi possível analisar a percepção de cada categoria de servidor, a fim de avaliar como cada um percebe os fatores determinantes do clima organizacional, bem como verificar de modo geral como cada categoria contribui para sua composição no Campus Santana.

Os dados obtidos foram codificados, classificados e categorizados através da análise de conteúdo que, conforme preconiza Bardin (2007), visa conhecer variáveis de ordem psicológica, sociológica e histórica, com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares (Bardin, 2016).

Os dados brutos foram tratados de forma a se tornarem significativos, falantes e válidos. Na sequência, foram geradas estatísticas descritivas dos dados, que permitiram estabelecer quadros de resultados, gráficos, figuras e tabelas, condensando as informações obtidas pela análise. Para coleta e tratamento dos dados foi utilizado o aplicativo *Google Forms* – que fornece dados processados em forma de gráficos e percentuais em tempo real – e o *Google Sheets* – planilha do *Google* que recebe os dados das respostas do formulário do *Google Forms*.

Para identificar qual a percepção dos servidores com relação aos fatores determinantes de clima organizacional, foi realizado o cálculo da média das respostas auferidas nas questões fechadas que compunham cada fator, de acordo com uma escala com variação de 1 a 5, onde 1 equivale ao menor nível de concordância e 5 ao maior nível de concordância.

O Quadro 08, abaixo, descreve o modelo de análise adotado. Dentro da escala, as médias calculadas entre os pontos 1 e 2 caracterizam um clima organizacional altamente

negativo; já as médias obtidas entre os pontos 2 e 3 caracterizam um clima organizacional medianamente negativo; enquanto que as médias obtidas entre os pontos 3 e 4, caracterizam um clima organizacional medianamente positivo; e, por fim, as médias entre 4 e 5 pontos que caracterizam um clima organizacional altamente positivo.

Quadro 08 – Modelo de análise

Média da percepção				
Negativo/Positivo				
1	2	3	4	5
Altamente Negativo	Medianamente Negativo	Medianamente Positivo	Altamente Positivo	

Fonte: Produzido pelo autor (2024).

Diante da necessidade de aprofundamento interpretativo de aspectos identificados nos dados obtidos por meio do questionário aplicado aos servidores, procedeu-se a realização de um estudo qualitativo complementar. Esse estudo consistiu na condução de um grupo focal, formado por servidores, selecionados com base em critérios de tempo de vínculo institucional e natureza das funções desempenhadas (abrangendo tanto o corpo docente quanto o técnico-administrativo). Tal abordagem visou ampliar a compreensão das percepções e experiências relacionadas ao objeto de investigação.

### 3.3 Grupo Focal

A técnica de grupo focal é uma estratégia de coleta de dados baseada na interação entre participantes, mediada por um moderador, com o objetivo de explorar percepções, sentimentos, opiniões e atitudes sobre determinado tema (Minayo, 2009). De acordo com Krueger e Casey (2009), o diferencial dessa técnica está na dinâmica do grupo, que favorece a produção coletiva de sentido.

No contexto metodológico, o grupo focal é caracterizado por reuniões que geralmente envolvem de seis a doze participantes, com duração média de uma a duas horas. O moderador é responsável por conduzir a discussão, garantir a participação equitativa de todos os membros e manter o foco do grupo no tema em análise (Gaskell, 2002). A coleta de dados ocorre por meio de gravações, anotações e, posteriormente, transcrição e análise do conteúdo gerado.

A realização do grupo focal teve o objetivo de compreender com mais profundidade as razões que levaram aos resultados observados, sendo o grupo composto por 06 servidores

provenientes de distintos departamentos e ocupantes de diferentes cargos, incluindo aqueles que ocupam funções gratificadas. Os dados obtidos foram sistematizados e analisados de forma comparativa em relação às evidências identificadas na etapa anterior da pesquisa. De maneira complementar, buscou-se realizar uma interação entre os resultados observados e o referencial teórico que balizou o desenvolvimento da pesquisa, através de comentários, inferências, interpretações, críticas e discussões.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A apresentação dos resultados em uma pesquisa é a etapa em que os dados obtidos durante a investigação são organizados e expostos de forma clara e objetiva. Isso pode incluir tabelas, gráficos, figuras e textos que descrevem as principais descobertas, permitindo que o leitor entenda os resultados (Lakatos e Marconi, 2010).

Ao final da pesquisa de campo, foram coletadas 60 (sessenta) respostas ao questionário, cujos resultados serão apresentados nas seções a seguir. Todavia, antes de descrever os resultados, serão apresentadas a história e a estrutura administrativa da instituição pesquisada, de maneira a contribuir para o entendimento do contexto de pesquisa e a melhor compreensão dos achados da pesquisa.

##### **4.1 Breve histórico e caracterização do Instituto Federal do Amapá e Campus Santana**

O IFAP originou-se a partir da criação da Escola Técnica Federal do Amapá (ETFAP), instituída pela Lei no 11.534, de 25 de outubro de 2007. Entidade de natureza autárquica, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), nos termos da Lei no 3.552, de 16 de fevereiro de 1959 (PDI, 2019, p. 26). Está localizado na região norte brasileira, mais especificamente no estado do Amapá, estado que possui uma extensão territorial de 142.470,762km<sup>2</sup>, e uma população de 733.508 pessoas, segundo IBGE (2018).

O IFAP é uma instituição de ensino superior, ensino médio integrado e subsequente, que ainda promove cursos de formação profissional e continuada. Tem o compromisso de oferecer educação profissional, pública, gratuita e de qualidade para jovens e trabalhadores do campo e das cidades, por meio da oferta de cursos de qualificação profissional em várias áreas do conhecimento (PDI, 2019).

“A administração do IFAP é feita pela Reitoria e pela Direção-Geral dos campis, com apoio de órgãos colegiados. A estrutura multicampi possibilita a descentralização e a autonomia dos campis na operacionalização de suas ações” (PDI, 2019, p. 100).

Iniciou suas atividades pelo Campus Laranjal do Jarí em Macapá – capital do estado do Amapá no ano de 2010. Em 2013, como parte do plano de expansão da rede federal, foram implantados os campis dos municípios de Porto Grande e Santana, bem como o Campus Avançado de Oiapoque, vinculado ao Campus Macapá e o Centro de Referência de Pedra Branca do Amapari.

A administração de cada campus é composta pelos colegiados de cursos e pelo conselho de classe, bem como por departamentos e seções. Os colegiados são órgãos deliberativos que acompanham as atividades didático-pedagógicas dos cursos de acordo com sua natureza, que pode ser de nível técnico ou superior, enquanto o Conselho de Classe é o órgão responsável pelo acompanhamento do processo pedagógico e avaliação do desempenho escolar das turmas de nível médio (PDI, 2019).

O Campus Santana está localizado na região sudeste do estado do Amapá, no segundo maior município do estado em população e densidade demográfica. Conta com 104 (cento e quatro) servidores efetivos e temporários, sendo 56 (cinquenta e seis) docentes e 41 (quarenta e um) técnicos administrativos (SUAP, 2024).

#### **4.2 Apresentação da Pesquisa e instruções gerais**

Nesta seção, são apresentados o convite para participação na pesquisa de forma voluntária, informações sobre o programa de mestrado, a instituição ofertante, a garantia do sigilo, bem como a finalidade exclusiva do uso dos dados para fins acadêmicos e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TECLE). Também são apresentadas as instruções para execução das respostas.

Como parte da estratégia de obtenção de um maior número de respostas, optou-se por incluir a seção de caracterização da amostra, com características dos respondentes, somente ao final do formulário. Todavia, tais informações são fundamentais para análise e discussão dos resultados e, por isso, serão apresentadas a seguir.

#### **4.3 Caracterização da amostra**

Nesta seção, as questões foram elaboradas com respostas dicotômicas e de múltipla escolha. Foram coletadas informações como categoria funcional, gênero, faixa etária e tempo de serviço, que são apresentadas nas tabelas e gráficos a seguir:

Tabela 01: Contagem categoria funcional

CATEGORIA FUNCIONAL	CONTAGEM
Docente	30
Técnico Administrativo	30
<b>Total geral</b>	<b>60</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Conforme mostrado na Tabela 01 acima, em relação à categoria funcional, observa-se que a distribuição da amostra foi exatamente igual, com um total de 60 participantes. Onde 30 foram docentes e outros 30 foram técnicos administrativos, ou seja, 50% de Técnicos Administrativos e 50% de Docentes, como está indicado no gráfico a seguir:

Gráfico 01 – Percentual categoria funcional

CATEGORIA FUNCIONAL



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A Tabela 02 apresenta os números da identificação de gênero, ela mostra que, dentre os 60 respondentes, 34 se declaram do gênero masculino, em seguida 25 se declaram do gênero feminino e 1 respondente que não quiseram informar.

Tabela 02: Contagem gênero

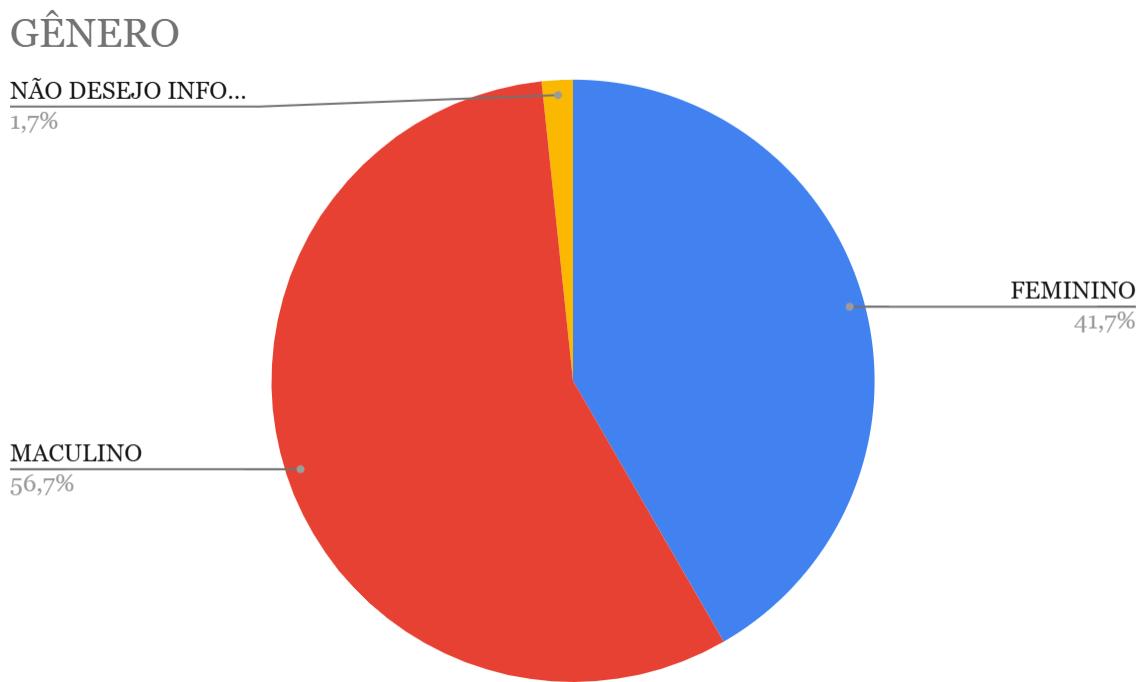
GÊNERO	CONTAGEM
Feminino	25
Masculino	34
Não desejo informar	1

<b>Total geral</b>	<b>60</b>
--------------------	-----------

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O gráfico 02 trás os números distribuídos em percentuais onde dos 60 respondentes, 56,7% se declaram do gênero masculino, 41,7% se declaram do gênero feminino e 1,7%ão quiseram informar.

Gráfico 02 – Percentual de gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A Tabela 03 apresenta a distribuição dos servidores por faixa de idade, onde apenas 1 respondente esteve na faixa de 18 a 28 anos, 32 na faixa de 29 a 39 anos, 25 entre 40 e 50 anos, por fim apenas 2 na faixa de 51 a 61 anos,

Tabela 03: Contagem de faixa etária

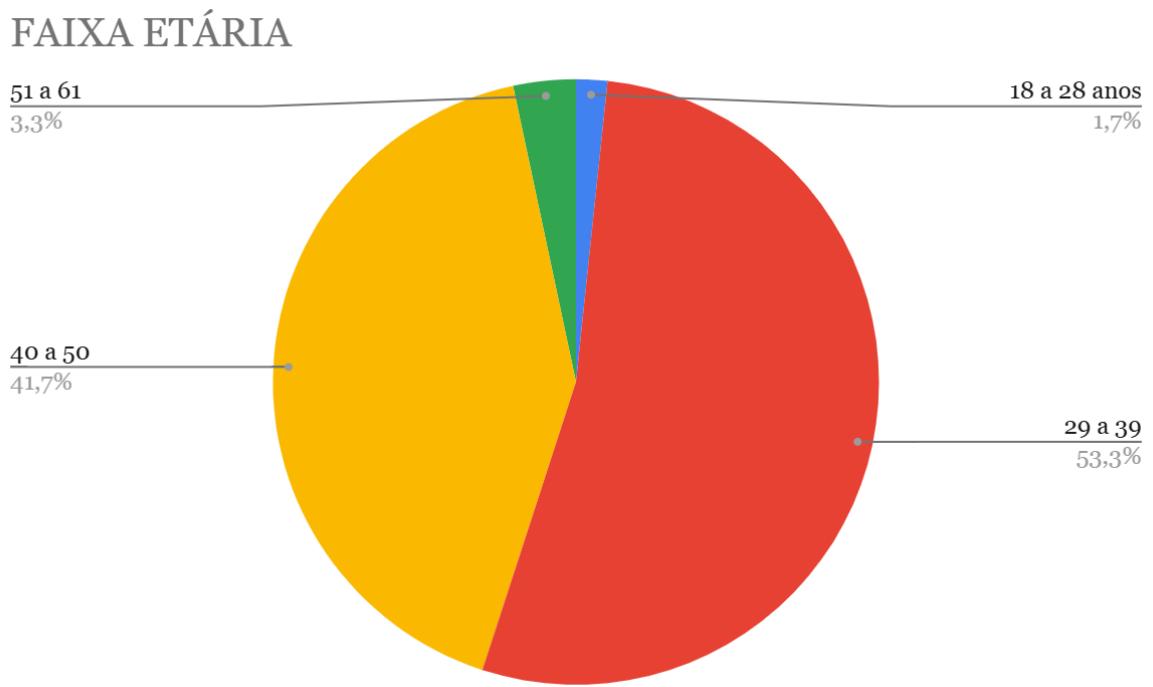
FAIXA ETÁRIA	CONTAGEM
18 a 28 anos	1
29 a 39	32
40 a 50	25
51 a 61	2
<b>Total geral</b>	<b>60</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O gráfico 03 apresenta os números da faixa etária em números percentuais sendo 53,3% na faixa de 29 a 39 anos, representando a maioria, seguidos por 41,7% na faixa de 40 a

50 anos, 3,3% na faixa de 51 a 61 anos e ainda uma pequena parcela da amostra, com 1,7% dos respondentes na faixa de 18 a 28 anos.

Gráfico 03 – Percentual de faixa etária



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

A Tabela 04 traz os dados relativos ao tempo de serviço dos servidores. Os números apontam que 6 respondentes possuem de 01 a 5 anos de serviço, 36 estão de 05 a 10 anos de no IFAP e outros 18 responderam que possuem de 10 a 15 anos de serviço.

Tabela 04: Contagem de Tempo de Serviço

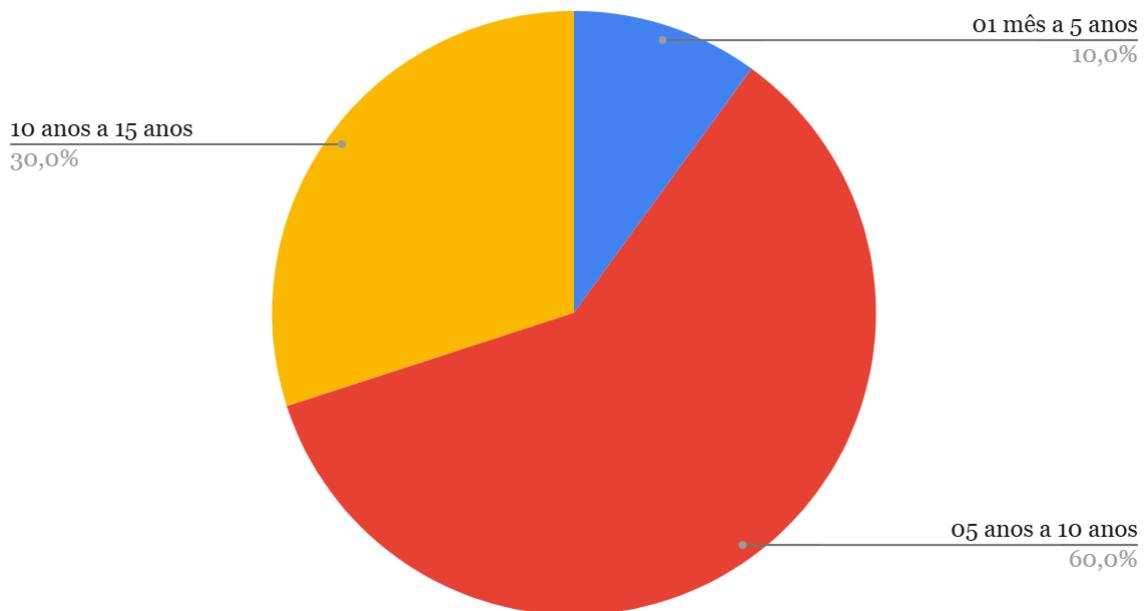
TEMPO DE SERVIÇO NO IF	CONTAGEM
01 mês a 5 anos	6
05 anos a 10 anos	36
10 anos a 15 anos	18
<b>Total geral</b>	<b>60</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

O gráfico 04 apresenta os números em percentuais indicando que 60% dos respondentes da pesquisa estão na faixa de 05 a 10 anos de serviço, mais que o dobro dos que têm de 10 a 15 anos de tempo de serviço que somam 30%. Os que atuam de 01 mês a 05 anos na instituição representam apenas 10% da amostra. De modo geral é possível concluir que o índice de rotatividade é baixo considerando que mais da metade está entre 05 e 10 anos de tempo no serviço.

Gráfico 04 – Percentual de tempo de serviço

## TEMPO DE SERVIÇO NO IFAP



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os dados sobre tempo de serviço encerram o subitem de caracterização da amostra. O próximo item vai tratar do levantamento da percepção dos servidores quanto às categorias de análise de clima, propostas por Rizzatti (1995), quais sejam: imagem e avaliação da instituição; desenvolvimento de recursos humanos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativa, e; satisfação pessoal.

#### 4.4 Fator Imagem e Avaliação do IFAP/Campus Santana

A categoria Imagem e Avaliação da Instituição apresenta a percepção e a avaliação do prestígio que a instituição goza perante seus públicos interno e externo (Rizzatti, 1995). Esta categoria está disposta em quatro assertivas apresentadas para análise dos servidores do IFAP/Campus Santana, conforme representações em tabelas e gráficos a seguir:

Tabela 05 – Imagem e Avaliação do IFAP/Campus Santana

1 IMAGEM E AVALIAÇÃO DO IFAP/CAMPUS SANTANA					
60 Participantes	Média da percepção				
	Negativo/Positivo				
Assertiva	1	2	3	4	5
1-Considero que a imagem da IFAP Campus Santana é positiva.				4,35	

1-Considero que a imagem da IFAP Campus Santana é positiva.

<b>1 IMAGEM E AVALIAÇÃO DO IFAP/CAMPUS SANTANA</b>					
2-Avalio, como bom, o grau de satisfação da comunidade do IFAP Campus Santana em relação à qualidade dos serviços prestados pelo Campus.				4,20	
3-O trabalho no IFAP poderá me proporcionar um bom futuro profissional.				4,28	
4-Conheço as ações/metas/projetos desenvolvidos pelo IFAP Campus Santana.			3,93		
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>					<b>4,19</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Como apresentado na Tabela 05, de modo geral, essa categoria traz uma avaliação altamente positiva da visão que os servidores têm da instituição onde trabalham. A média geral da categoria avaliada foi de 4,19 (altamente positiva). Segundo Rizzatti (1995), médias entre 4 (quatro) e 5 (cinco) caracterizam uma percepção positiva para o clima organizacional. Quanto maior o índice, maior a identificação do servidor com a instituição, o que contribui para um clima organizacional favorável (Rizzatti, 1995).

Destaca-se ainda que as assertivas 1 (4,35), 2 (4,20) e 3 (4,28) obtiveram médias caracterizadas como altamente positivas para o clima organizacional, ficando a assertiva 4 (3,93) caracterizada como medianamente positiva, como descreve Rizzatti (1995).

Tabela 06 – Imagem e Avaliação do IFAP / Percepção docente

<b>1 IMAGEM E AVALIAÇÃO DO IFAP/CAMPUS SANTANA</b>					
<b>30</b> Participant	<b>Assertiva</b>	<b>Média da percepção</b>			
		<b>Negativo/Positivo</b>			
		1	2	3	4
1-Considero que a imagem da IFAP Campus Santana é positiva.					4,26
2-Avalio, como bom, o grau de satisfação da comunidade do IFAP Campus Santana em relação à qualidade dos serviços prestados pelo Campus.					4,23
3-O trabalho no IFAP poderá me proporcionar um bom futuro profissional.					4,46
4-Conheço as ações/metas/projetos desenvolvidos pelo IFAP Campus Santana.					4,06
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>					<b>4,25</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Conforme dados da Tabela 06 acima, a média geral da percepção docente nesta categoria foi de 4,25, figurando dentro da área de caracterização de altamente positivo para o clima organizacional, com todas as 4 assertivas que compõem a categoria com médias de

respostas acima de 4. A seguir serão apresentados os dados da percepção dos TAE's quanto ao fator Imagem e Avaliação do IFAP.

Tabela 07 – Imagem e Avaliação do IFAP/ Percepção TAE

1 IMAGEM E AVALIAÇÃO DO IFAP/CAMPUS SANTANA					
30 Participantes	Média da percepção				
	Negativo/Positivo				
	1	2	3	4	5
1-Considero que a imagem da IFAP Campus Santana é positiva.					4,43
2-Avalio, como bom, o grau de satisfação da comunidade do IFAP Campus Santana em relação à qualidade dos serviços prestados pelo Campus.					4,16
3-O trabalho no IFAP poderá me proporcionar um bom futuro profissional.					4,10
4-Conheço as ações/metas/projetos desenvolvidos pelo IFAP Campus Santana.				3,80	
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>					<b>4,12</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Como mostra a Tabela 07, para o grupo de TAE's, os dados apontam uma tendência no resultado geral, alinhados com a percepção dos docentes, também apresentando uma média geral (4,12) acima de 4. As assertivas 1, 2 e 3 apresentaram desempenho acima de 4 e a assertiva 4 com média de 3,8 com impacto medianamente positivo no clima organizacional.

Os dados indicam que, na visão dos servidores (docentes e técnicos administrativos), os serviços prestados são bem-vistos pela comunidade, contribuindo positivamente para o clima organizacional.

A maioria dos servidores acredita que trabalhar no IFAP/Campus Santana pode proporcionar um bom futuro profissional, o que também favorece uma percepção positiva do clima. Apesar de ambos apontarem para uma média satisfatória, na assertiva 3 houve um distanciamento maior na média das respostas de docentes e técnicos 4,46 e 4,10 respectivamente, o que pode indicar que os docentes possuem expectativas mais elevadas para o futuro profissional trabalhando no IFAP/Campus Santana do que os técnicos. Vale ressaltar que a média 4,10 relativa à percepção de técnicos, está muito próxima da escala mediana da percepção favorável para o clima. Segundo Rizzatti (1995), escalas do ponto médio 3 (três) a 4 (quatro) indicam um reflexo medianamente positivo para o clima organizacional.

A média da percepção de docentes na assertiva 4 foi de 4,06, próxima do limite da escala de altamente positiva para o clima, enquanto a média da percepção de técnicos administrativos foi de 3,8, considerada medianamente positiva. Essa assertiva apresentou os

índices mais baixos da categoria, indicando um ponto de avaliação para a instituição e relacionada ao processo de comunicação organizacional.

A comunicação é uma peça fundamental para o sucesso das organizações. De acordo com Robbins e Judge (2013), “uma boa comunicação é essencial para que as metas organizacionais sejam compreendidas por todos os membros e para a implementação de estratégias de maneira eficaz”. Quando bem gerida, a comunicação é uma ferramenta poderosa para reduzir erros e conflitos, além de reforçar a motivação e engajamento dos colaboradores.

Marques (2017) destaca que a comunicação interna eficaz fortalece a cultura organizacional e melhora o clima organizacional, pois permite que os colaboradores se sintam parte do processo de tomada de decisões e valorizados em seu ambiente de trabalho. Assim, a comunicação não é apenas um meio de transmitir informações, mas uma ferramenta estratégica que contribui para o sucesso organizacional

Por fim, Rizzatti (1995) aponta que, uma organização bem avaliada pode atrair pessoas, exercer influência na comunidade, assegurar clientes, compradores, doadores e investidores. “A imagem predominante favorável pode se chamar de prestígio” (Rizzatti, 1995, p. 25).

#### **4.5 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivo**

Esta seção apresenta a percepção dos servidores em relação às políticas de Recursos Humanos. Foram abordados assuntos como treinamento, processo de avaliação de desempenho, valorização, remuneração, oportunidades e normas regulamentares. A categoria foi dividida em 5 (cinco) assertivas analisadas pelos servidores. As tabelas a seguir expõem os dados obtidos.

**Tabela 08 – Desenvolvimento de RH Benefícios e Incentivo**

<b>2 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>60</b> <b>Participantes</b>	<b>Assertiva</b>	<b>Média da percepção</b>			
		<b>Negativo/Positivo</b>			
1	2	3	4	5	
5-Os treinamentos oferecidos pelo IFAP proporcionam crescimento profissional, e consequentemente a maior satisfação no trabalho.					3,51
6-O processo de avaliação de desempenho do IFAP favorece o predomínio de aspectos profissionais em detrimento de aspectos pessoais.					3,40

7-Acredito que os profissionais competentes realmente têm oportunidade no IFAP Campus Santana.	3,70
8-Considerando o mercado de trabalho e as atividades que executo, acredito que a remuneração que recebo esteja compatível.	3,28
9-Conheço e observo as normas legais e regulamentares que regem as atividades de competência do IFAP Campus Santana.	4,13
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>	<b>3,60</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 08 apresenta as médias gerais da percepção das duas categorias de servidores, docentes e TAE's. As assertivas 5, 6, 7 e 8 do fator Desenvolvimento de RH atingiram médias de 3,51 / 3,40 / 3,70 e 3,28 respectivamente, caracterizadas como medianamente positivas para o clima. Estão ligadas às políticas de treinamento, avaliação de desempenho, reconhecimento profissional e remuneração. Já a assertiva 9, ligada ao conhecimento de normas legais e regulamentos da instituição, obteve média de 4,13, figurando dentro da área de caracterização de percepção altamente positiva para o clima.

Todavia, para se ter um diagnóstico mais detalhado, foi realizado o cálculo das médias das respostas das duas categorias de servidores separadamente, conforme tabelas a seguir.

Tabela 09 – Desenvolvimento de RH / Percepção docente

<b>2 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>30 Participantes</b>	<b>Média da percepção</b>				
	<b>Negativo/Positivo</b>				
	1	2	3	4	5
5-Os treinamentos oferecidos pelo IFAP proporcionam crescimento profissional, e consequentemente a maior satisfação no trabalho.				3,63	
6-O processo de avaliação de desempenho do IFAP favorece o predomínio de aspectos profissionais em detrimento de aspectos pessoais.			3,40		
7-Acredito que os profissionais competentes realmente têm oportunidade no IFAP Campus Santana.				3,83	
8-Considerando o mercado de trabalho e as atividades que executo, acredito que a remuneração que recebo esteja compatível.			3,63		
9-Conheço e observo as normas legais e regulamentares que regem as atividades de competência do IFAP Campus Santana.				4,03	
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>			<b>3,70</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados da percepção docente sobre o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos apresentaram as médias 3,63 / 3,40 / 3,83 e 3,63 para as assertivas 5, 6, 7 e 8,

respectivamente. Essas médias se enquadram na caracterização de medianamente positivas para o clima organizacional. A assertiva 9 com média de 4,03 pode ser classificada como altamente positiva para o clima.

Verifica-se de forma geral que os docentes percebem que as políticas de recursos humanos oferecidas pela instituição não estão atendendo de forma altamente satisfatórias. Apesar de não estarem em um ponto negativo de percepção, demandam melhorias, principalmente no quesito referente ao processo de avaliação de desempenho, sendo a assertiva que apresentou a menor média na avaliação da categoria docente.

A Tabela 10 retrata os dados da percepção dos servidores Técnico Administrativos em relação ao fator 2 – Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivo.

Tabela 10 – Desenvolvimento de RH / Percepção TAE's

2 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
30 Participantes	Média da percepção				
	Negativo/Positivo				
Assertiva	1	2	3	4	5
5-Os treinamentos oferecidos pelo IFAP proporcionam crescimento profissional, e consequentemente a maior satisfação no trabalho.				3,40	
6-O processo de avaliação de desempenho do IFAP favorece o predomínio de aspectos profissionais em detrimento de aspectos pessoais.			3,40		
7-Acredito que os profissionais competentes realmente têm oportunidade no IFAP Campus Santana.			3,56		
8-Considerando o mercado de trabalho e as atividades que executo, acredito que a remuneração que recebo esteja compatível.		2,93			
9-Conheço e observo as normas legais e regulamentares que regem as atividades de competência do IFAP Campus Santana.			4,23		
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>			<b>3,50</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados indicam, de modo geral, que a média da percepção de TAE's está dentro da área de caracterização medianamente positiva para o clima organizacional. Todavia, a assertiva de número 8, que relaciona mercado de trabalho, atividades que executa e remuneração compatível, obteve o menor índice (2,93), figurando dentro da área de caracterização como medianamente negativa para o clima organizacional, como conceituado por Rizzatti (1995).

Vale ressaltar que o Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos Educacionais (PCCTAE'S) é regido por norma regulamentar, estabelecido em lei (Lei nº

11.091, de 12 de janeiro de 2005). O Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica (SINASEFE), durante a campanha salarial 2023/2024 reivindicou recomposição salarial de 34,2% e reestruturação das carreiras de Técnico Administrativo em Educação, que segundo o sindicato possui uma defasagem de 19 anos. Contudo, este aspecto foge a autonomia administrativa da instituição, visto que as remunerações desta categoria são estabelecidas por lei, de competência do governo federal.

Comparando com a média da percepção do grupo docente, entende-se que o fator remuneração, na percepção do TAE's, está abaixo relativamente mais baixo em relação às expectativas para as políticas de recursos humanos oferecidos pela instituição.

#### 4.6 Fator Organização e Condições de Trabalho

A presente seção trata de assuntos relacionados à organização da estrutura administrativa do campus, da quantidade de servidores diante das demandas da instituição, conhecimento das tarefas, responsabilidade, capacidade, participação nas decisões, distribuição das tarefas, engajamento nas metas, processos e comunicação. Para analisar a percepção dos servidores sobre esses fatores, a categoria foi dividida em 7 assertivas, cujos resultados estão representados nas tabelas e gráficos a seguir.

Tabela 11 – Organização e Condições de Trabalho  
3-ORGANIZAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO

60 Participantes	Assertiva	Média da percepção				
		Negativo/Positivo				
		1	2	3	4	5
10-Acredito que a quantidade de chefias no IFAP Campus Santana é compatível com as necessidades.					3,45	
11-Considero adequada a quantidade de pessoal Técnico Administrativo e Docentes no IFAP Campus Santana em relação à necessidade de serviço.			2,28			
12-Conheço bem as tarefas e responsabilidades do meu trabalho e sinto confiança na execução das atividades.					4,45	
13-Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho do campus.				3,51		
14-Acredito que no setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas.					3,41	
15-No Campus, as pessoas orientam seus esforços em direção aos objetivos, metas e prioridades do IFAP Campus Santana.				3,70		
16- O trabalho no Campus é organizado e o sistema de comunicação contribui para melhorar o desempenho das atividades					3,40	

**MÉDIA GERAL DA CATEGORIA****3,45**

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados da Tabela 11 indicam uma percepção medianamente positiva para o clima organizacional em relação ao fator organização e condições de trabalho, com avaliação média geral de 3,45. Vale lembrar que esse aspecto está relacionado à percepção que o servidor tem sobre seu ambiente de trabalho de modo geral.

Neste fator, a assertiva que relaciona quantidade de servidores com a necessidade obteve o menor índice (2,28), que se insere na área de caracterização medianamente negativa para o clima. Tal resultado representa uma insatisfação com a quantidade de servidores frente às demandas do campus Santana, tanto na visão dos TAE's, quanto dos docentes. A falta de equilíbrio entre a quantidade de servidores disponíveis e a quantidade necessária leva ao acúmulo de tarefas e sobrecarga de trabalho, gerando estresse e insatisfação. Portanto é um ponto crítico que demanda atenção.

As assertivas relacionadas à quantidade adequada de chefias (3,45), participação nas decisões (3,51), distribuição justa de tarefas (3,41), engajamento (3,70) e organização e sistema de comunicação (3,40), alcançaram médias que se inserem dentro da área de caracterização como medianamente positiva para o clima.

Nesse fator, a assertiva que aborda a autoavaliação do servidor quanto à execução das suas tarefas e responsabilidade (4,45), foi a única que obteve média dentro da área caracterizada como altamente positiva para o clima. Entende-se, assim, que a percepção do servidores é que possuem domínio das suas responsabilidades e tarefas e as executam com segurança.

Tabela 12 – Organização e Condições de Trabalho / Percepção docente

**3-ORGANIZAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO**

<b>30</b> Participantes	<b>Média da percepção</b>				
	<b>Negativo/Positivo</b>				
<b>Assertiva</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10-Acredito que a quantidade de chefias no IFAP Campus Santana é compatível com as necessidades.				3,7	
11-Considero adequada a quantidade de pessoal Técnico Administrativo e Docentes no IFAP Campus Santana em relação à necessidade de serviço.		2,50			
12-Conheço bem as tarefas e responsabilidades do meu trabalho e sinto confiança na execução das atividades.				4,63	
13-Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho do campus.			3,83		

14-Acredito que no setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas.	3,13
15-No Campus, as pessoas orientam seus esforços em direção aos objetivos, metas e prioridades do IFAP Campus Santana.	3,60
16-O trabalho no Campus é organizado e o sistema de comunicação contribui para melhorar o desempenho das atividades	3,56
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>	<b>3,56</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O cálculo da média geral da percepção dos docentes nesse fator foi de 3,56, figurando dentro da área de caracterização de medianamente positiva para o clima organizacional. A assertiva que relaciona quantidade necessária de servidores diante das demandas, obteve a menor média (2,50), que se enquadra como medianamente negativa para o clima, indicando que docentes possuem uma percepção negativa quanto a este aspecto.

A assertiva relacionada à autoavaliação do servidor quanto à execução das suas tarefas e responsabilidade alcançou o maior índice (4,45) deste fator, considerado altamente positivo para o clima.

As demais assertivas relacionadas à quantidade adequada de chefias (3,70), participação nas decisões (3,83), distribuição justa de tarefas (3,13), engajamento (3,60) e organização e sistema de comunicação (3,56), obtiveram médias que se inserem dentro da área de caracterização de medianamente positiva para o clima.

Tabela 13 – Organização e Condições de Trabalho / Percepção TAE  
**3-ORGANIZAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO**

<b>30</b> Participantes	<b>Média da percepção</b>				
	<b>Negativo/Positivo</b>				
<b>Assertiva</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10-Acredito que a quantidade de chefias no IFAP Campus Santana é compatível com as necessidades.				3,20	
11-Considero adequada a quantidade de pessoal Técnico Administrativo e Docentes no IFAP Campus Santana em relação à necessidade de serviço.	2,06				
12-Conheço bem as tarefas e responsabilidades do meu trabalho e sinto confiança na execução das atividades.				4,26	
13-Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho do campus.			3,20		
14-Acredito que no setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas.				3,70	
15-No Campus, as pessoas orientam seus esforços em direção aos objetivos, metas e prioridades do IFAP Campus Santana.			3,80		

16-O trabalho no Campus é organizado e o sistema de comunicação contribui para melhorar o desempenho das atividades 3,25

**MÉDIA GERAL DA CATEGORIA**

3,35

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 13 apresenta os resultados da percepção dos TAE'S quanto ao fator organização e condições de trabalho. A média geral das respostas das assertivas que compõem esse fator foi de 3,35, caracterizando uma percepção medianamente positiva para o clima.

A assertiva que teve melhor desempenho na avaliação da categoria de TAE's foi relacionada à autoavaliação do servidor quanto à execução das suas tarefas e responsabilidades (4,26), assim como na percepção dos docentes (4,63).

Seguindo uma tendência no conjunto das respostas, as assertivas relacionadas à quantidade adequada de chefias (3,20), participação nas decisões (3,20), distribuição justa de tarefas (3,70), engajamento (3,80) e organização e sistema de comunicação (3,25), obtiveram médias medianamente positivas para o clima.

Porém, a assertiva relacionada à quantidade necessária de servidores frente às demandas, teve a maior discordância entre as análises gerais (docentes e TAE'S), evidenciando um ponto crítico na percepção dos servidores. O cálculo da média foi de 2,06, caracterizando uma percepção medianamente negativa para o clima organizacional. É importante salientar que a média 2,06 fica muito próxima da área de caracterização de altamente negativa para o clima, configurando um cenário relevante a ser trabalhado para melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, na visão dos servidores.

#### **4.7 Fator Relacionamento Interpessoal**

A presente seção aborda questões como relação de chefia e subordinado, relação entre servidores, espírito de equipe e reconhecimento profissional. Serão apresentados os dados da percepção geral das duas categorias de servidores e a abertura por categoria separadamente.

Tabela 14 – Relacionamento Interpessoal

**4-RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

<b>60</b> Participantes	<b>Média da percepção</b>				
	<b>Negativo/Positivo</b>				
<b>Assertiva</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17-O relacionamento no Campus entre servidores e chefia pode ser considerado bom.				4,10	
18-O relacionamento no campus entre os servidores é cordial.				4,26	

19-Existe espírito de equipe nas relações entre os servidores.				3,8	
				6	
20-No Campus, as pessoas tendem a reconhecer a competência profissional dos colegas.				3,7	
				0	
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>				<b>3,9</b>	
				<b>8</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota-se pela Tabela 14 que o fator Relacionamento Interpessoal obteve avaliação satisfatória pelos servidores, obtendo média de 3,98, caracterizando uma percepção medianamente positiva, mas muito próxima da altamente positiva para o clima.

As assertivas que abordam a relação de chefia e subordinado (4,10), relação entre servidores (4,26), espírito de equipe (3,86) e reconhecimento profissional (3,70), obtiveram médias dentro da área de caracterização de altamente e medianamente positiva para o clima organizacional. Depreende-se disso que os profissionais convivem em um ambiente predominantemente harmônico, o que contribui para boa qualidade nas relações no ambiente de trabalho.

Rizzatti (1995) afirma que o fator relacionamento interpessoal, quando avaliado de forma positiva, favorece o bom desempenho das atividades. As duas próximas tabelas retratam a visão de forma separada por categoria de servidor, sobre o fator Relacionamento Interpessoal.

Tabela 15 – Relacionamento Interpessoal / Percepção docente

<b>4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>					
<b>30 Participantes</b>	<b>Média da percepção</b>				
	<b>Negativo/Positivo</b>				
<b>Assertiva</b>	1	2	3	4	5
17-O relacionamento no Campus entre servidores e chefia pode ser considerado bom.				4,10	
18-O relacionamento no campus entre os servidores é cordial.				4,10	
19-Existe espírito de equipe nas relações entre os servidores.			3,7		
			6		
20-No Campus, as pessoas tendem a reconhecer a competência profissional dos colegas.			3,5		
			6		
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>			<b>3,8</b>		
			<b>8</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A média geral da percepção docente no fator relacionamento interpessoal alcançou um índice de 3,88, localizando-o na área de caracterização de medianamente positiva para o

clima. Considerando esse resultado, pode-se inferir que os servidores docentes avaliam como razoavelmente boa a qualidade das relações entre os servidores.

As assertivas que compõem esse fator oscilaram entre medianamente positivas e altamente positivas. Os docentes avaliaram como altamente positiva a relação entre servidor e a chefia, assim como o relacionamento cordial entre os servidores. Todavia, as assertivas relacionadas a espírito de equipe e reconhecimento profissional dos pares obtiveram avaliações medianamente positivas, como observado na Tabela 15 acima.

**Tabela 16 – Relacionamento Interpessoal / Percepção TAE**  
**4-RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

<b>30 Participantes</b>	<b>Média da percepção</b>				
	<b>Negativo/Positivo</b>				
<b>Assertiva</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17-O relacionamento no Campus entre servidores e chefia pode ser considerado bom.				4,10	
18-O relacionamento no campus entre os servidores é cordial.				4,43	
19-Existe espírito de equipe nas relações entre os servidores.			3,9 6		
20-No Campus, as pessoas tendem a reconhecer a competência profissional dos colegas.			3,8 3		
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>				<b>4,08</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Como apresentado na Tabela 16, a percepção dos TAE's obteve o melhor desempenho nas respostas do fator relacionamento interpessoal. A média geral alcançou o índice de 4,08 figurando dentro da área de caracterização de altamente positiva para o clima. Isso demonstra que os técnicos avaliam ligeiramente melhor o relacionamento interpessoal do que os docentes.

O relacionamento entre servidor e chefia obteve média de 4,10 e o relacionamento cordial entre servidores obteve média de 4,43, que representam percepções altamente positivas para composição do clima organizacional. As assertivas relacionadas à avaliação do espírito de equipe e ao reconhecimento profissional entre os pares obtiveram médias de 3,96 e 3,83, respectivamente, figurando uma percepção medianamente positiva para o clima organizacional. Portanto, os TAE's apresentaram uma avaliação melhor do relacionamento interpessoal comparada à percepção dos docentes.

#### 4.8 Fator Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias

Aspectos relacionados a competências, habilidades e atitudes das chefias bem como à confiança do servidor nas suas chefias são temas apresentados nesta seção. Rizzatti (1995) aponta que sucessão político-administrativa corresponde a mecanismos utilizados para designar os chefes e comportamento das chefias está relacionado com comportamentos, atitudes e competência no exercício da função.

A média geral das respostas dos servidores neste fator foi de 3,81, caracterizando uma percepção medianamente positiva para o clima organizacional. As cinco assertivas que compõem o fator obtiveram índices no ponto 3, o que denota uma visão homogênea entre as variáveis. Os dados detalhados por assertiva estão dispostos na Tabela 17 a seguir:

Tabela 17 – Sucessão Político-administrativas e o Comportamento das Chefias

##### 5-SUCESSÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS E O COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS

60 Participantes	Assertiva	Média da percepção				
		Negativo/Positivo				
		1	2	3	4	5
21-As pessoas que ocupam função de chefia no IFAP Campus Santana estão preparadas para as suas atribuições.					3,83	
22-A chefia imediata estimula e incentiva o aperfeiçoamento profissional.				3,85		
23-As sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por grupos de trabalho são aceitas e aplicadas pela chefia.					3,83	
24-Os chefes costumam acompanhar o desenvolvimento dos membros de suas equipes; fazem elogios e comentários sobre o desempenho dos subordinados.				3,68		
25-Os servidores confiam nos seus chefes.					3,88	
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>				<b>3,81</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Como expresso na Tabela 17 acima, as assertivas relacionadas à qualificação das chefias (3,83), incentivo ao aperfeiçoamento (3,85), incentivo à participação (3,83), motivação da equipe (3,68) e confiança nas chefias (3,88) tiveram índices incidentes na área de caracterização de medianamente positivas para o clima. Observa-se que, neste fator, as respostas estiveram sempre muito próximas, não havendo distanciamento em nenhuma variável.

Tabela 18 – Sucessão Político-administrativas e o Comportamento das Chefias / Percepção docente

##### 5-SUCESSÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS E O COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS

30 Participantes	Média da percepção
------------------	--------------------

<b>Assertiva</b>	<b>Negativo/Positivo</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21- As pessoas que ocupam função de chefia no IFAP Campus Santana estão preparadas para as suas atribuições.				3,80	
22- A chefia imediata estimula e incentiva o aperfeiçoamento profissional.			3,73		
23- As sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por grupos de trabalho são aceitas e aplicadas pela chefia.			3,80		
24- Os chefes costumam acompanhar o desenvolvimento dos membros de suas equipes; fazem elogios e comentários sobre o desempenho dos subordinados.			3,56		
25- Os servidores confiam nos seus chefes.			3,83		
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>			<b>3,74</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As médias das respostas das assertivas que compõem o fator na percepção docente foram de 3,80 para qualificação das chefias, 3,73 para incentivo ao aperfeiçoamento, 3,80 para incentivo à participação, 3,56 para motivação da equipe e 3,83 para confiança nas chefias, como expresso na Tabela 18 acima.

Os dados extraídos da percepção docente seguem a mesma tendência da resposta geral, indicando todas as assertivas com médias dentro da área de caracterização de medianamente positiva para o clima. Docentes avaliam a sucessão político-administrativa e comportamento das chefias como razoavelmente positivas.

Tabela 19 – Sucessão Político-administrativas e o Comportamento das Chefias / Percepção TAE

<b>5-SUCESSÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS E O COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS</b>					
<b>30</b> Participantes	<b>Média da percepção</b>				
	<b>Negativo/Positivo</b>				
<b>Assertiva</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21-As pessoas que ocupam função de chefia no IFAP Campus Santana estão preparadas para as suas atribuições.				3,86	
22-A chefia imediata estimula e incentiva o aperfeiçoamento profissional.			3,96		
23-As sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por grupos de trabalho são aceitas e aplicadas pela chefia.			3,86		
24-Os chefes costumam acompanhar o desenvolvimento dos membros de suas equipes; fazem elogios e comentários sobre o desempenho dos subordinados.			3,8		
25-Os servidores confiam nos seus chefes.			3,93		
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>			<b>3,86</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 19 mostra que, assim como na percepção geral e na percepção dos docentes, o cálculo da média das respostas dos TAE's ficou na área de caracterização de medianamente positiva para o clima organizacional, com um índice de 3,86, ligeiramente mais elevado em comparação com a percepção docente.

Observa-se neste fator a similaridade das respostas de docentes e TAE's, demonstrando que as duas categorias de servidores percebem de forma similar os processos que envolvem o estabelecimento das chefias, bem como avaliam como satisfatório o comportamento, competências, habilidades e atitudes dos mesmos.

“Independentemente do estilo de liderança adotado pela chefia, o ato de chefiar produz um impacto no subordinado afetando seu comportamento, e consequentemente sua motivação para o trabalho.” (Rizzatti, 1995, pg. 31). O impacto da liderança no comportamento e na motivação dos colaboradores é direto, pois atitudes como reconhecimento, comunicação clara, confiança e empatia (ou a ausência delas) podem promover engajamento ou gerar desmotivação. Assim, a maneira como um líder conduz sua equipe pode influenciar o clima organizacional, a produtividade e até a saúde mental dos trabalhadores. Em outras palavras, liderar é mais do que ocupar um cargo: é lidar com pessoas, suas emoções e seus desempenhos.

#### 4.9 Fator Satisfação Pessoal

Satisfação Pessoal é um fator que está relacionado a atividades estimulantes, satisfação com a remuneração, grau de responsabilidade, ascensão profissional e satisfação com o trabalho. A Tabela 20 apresenta os dados obtidos das respostas de todos os servidores respondentes nesta seção de análise.

Tabela 20 – Satisfação Pessoal

6-SATISFAÇÃO PESSOAL

60 Participantes	Média da percepção				
	Negativo/Positivo				
Assertiva	1	2	3	4	5
26-Considerando a minha formação profissional, as atividades que exerço atualmente são estimulantes.					4,08
27-Com base nas atividades que exerço e nas condições oferecidas pelo IFAP Campus Santana, o meu salário é considerado bom.				3,31	
28-O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com o cargo que ocupo e as atividades que desempenho.					3,96

29-Tenho expectativa de ascender profissionalmente no IFAP Campus Santana.			3,55		
30-Estou satisfeito com o trabalho que executo e com o meu setor.				4,06	
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>				<b>3,79</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A média geral das respostas das assertivas para o fator satisfação pessoal apresentou média de 3,79, se colocando na área de caracterização de medianamente positiva para formação de clima organizacional.

Como apresentado na Tabela 20, destaca-se as assertivas 26 e 30 que performaram dentro da área de caracterização altamente positiva para o clima e estão relacionadas a atividades estimulantes (4,08) e satisfação no trabalho (4,06). Portanto os servidores consideram altamente positivas as atividades que executam e estão satisfeitos em executá-las. As assertivas relacionadas à satisfação com a remuneração (3,31), grau de responsabilidade (3,96) e expectativa de ascensão profissional (3,55), tiveram desempenho medianamente positivo, indicando uma percepção razoavelmente favorável destes três aspectos. Para Rizzatti (1995, pg 32), “satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo ser ainda definida como necessidade, desejos ou impulsos no interior dos indivíduos”.

**Tabela 21 – Satisfação Pessoal / Percepção docente**  
**6-SATISFAÇÃO PESSOAL**

<b>30 Participantes</b>	<b>Média da percepção</b>				
	<b>Negativo/Positivo</b>				
<b>Assertiva</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26-Considerando a minha formação profissional, as atividades que exerço atualmente são estimulantes.				4,36	
27-Com base nas atividades que exerço e nas condições oferecidas pelo IFAP Campus Santana, o meu salário é considerado bom.			3,53		
28-O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com o cargo que ocupo e as atividades que desempenho.				4,4	
29-Tenho expectativa de ascender profissionalmente no IFAP Campus Santana.				4,03	
30-Estou satisfeito com o trabalho que executo e com o meu setor.				4,26	
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>				<b>4,12</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De acordo com os dados apresentados na Tabela 21, nota-se que, das cinco assertivas que compõem o fator, quatro tiveram desempenho dentro da área caracterizada como altamente positiva para o clima organizacional. Isso indica que a categoria docente está

altamente satisfeita com sua situação de trabalho em relação às variáveis ligadas com a função que exercem e o reconhecimento que recebem por parte da organização.

Observa-se, ainda, que as assertivas referentes às atividades estimulantes (4,36), grau de responsabilidade (4,40), expectativa de ascensão profissional (4,03) e satisfação no trabalho (4,26) apresentaram médias altamente positivas. A assertiva relacionada à satisfação com a remuneração obteve média medianamente satisfatória na percepção docente, com índice de 3,53.

Depreende-se disso que os docentes indicam um alto grau de satisfação pessoal em trabalhar no IFAP/Campus Santana. O único aspecto com avaliação diferente de altamente positiva está relacionado a questões remuneratórias, mas que ainda sim, não caracteriza ser um aspecto preocupante para organização. Tal aspecto possui baixa influência na percepção da satisfação dos docentes tendo em vista que a média alcançada (3,53) está dentro da área de caracterização de medianamente positiva para o clima.

Segundo a teoria de Porter e Lawler (1968), a satisfação é somente uma parte determinada pela recompensa recebida, depende também de como o indivíduo julga que a organização deveria recompensá-lo por um determinado nível de desempenho. Logo, entende-se que os docentes e a organização gozam de uma troca mútua de empenho e reconhecimento.

Tabela 22 – Satisfação Pessoal / Percepção TAE  
6-SATISFAÇÃO PESSOAL

30 Participantes	Média da percepção				
	Negativo/Positivo				
Assertiva	1	2	3	4	5
26-Considerando a minha formação profissional, as atividades que exerço atualmente são estimulantes.				3,80	
27-Com base nas atividades que exerço e nas condições oferecidas pelo IFAP Campus Santana, o meu salário é considerado bom.			3,10		
28-O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com o cargo que ocupo e as atividades que desempenho.				3,53	
29-Tenho expectativa de ascender profissionalmente no IFAP Campus Santana.			3,06		
30-Estou satisfeito com o trabalho que executo e com o meu setor.			3,86		
<b>MÉDIA GERAL DA CATEGORIA</b>			<b>3,47</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Diferentemente da percepção dos servidores docentes, no que se refere ao fator satisfação pessoal, os TAE's apresentaram uma avaliação medianamente positiva para o clima. De acordo com os dados da Tabela 22, a média das respostas das assertivas tiveram um índice de 3,47. Nenhuma das assertivas tiveram médias na área de caracterização altamente positiva, entre 4 e 5.

Vale lembrar que, conforme dito por Rizzatti (1995), a satisfação está ligada às relações de recompensas e prestígio recebidos por parte da organização. Neste sentido, observa-se que a percepção dos TAE's é de que não se sentem altamente prestigiados e que as recompensas recebidas não estão dentro das expectativas da categoria.

Todavia, tais dados não são alarmantes para a instituição, visto que o índice ainda se apresenta parcialmente positivo. Destaca-se, por outro lado, que aspectos relacionados à satisfação com a remuneração e expectativa de ascensão profissional, que tiveram os menores índices, 3,10 e 3,06, respectivamente, fogem da autonomia administrativa da instituição, pois o plano de cargos e carreiras dos TAE's, que estabelece as remunerações e ascensão na carreira, são de competência exclusiva do Governo Federal.

Este fator expõe uma percepção divergente entre técnicos administrativos e docentes da instituição, isso se dá pela caracterização de cada categoria e a função que desempenham no serviço público, apesar de ambas fazerem parte do segmento da educação.

#### 4.10 Síntese dos Dados Apresentados

Nesta última seção de análise, são apresentados os dados da percepção de todos os fatores, visando identificar de modo geral e conclusivo qual a percepção dos servidores docentes e técnicos administrativos com relação aos fatores determinantes de clima organizacional.

Tabela 23 – Fatores determinantes de Clima Organizacional

60 PARTICIPANTES	FATORES	MÉDIA DA PERCEPÇÃO				
		Negativo/Positivo				
		1	2	3	4	5
1-Imagem e Avaliação					4,19	
2-Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos				3,60		
3-Organização e Condições de Trabalho					3,45	
4-Relacionamento Interpessoal					3,98	
5-Sucessão Político Administrativa					3,81	
6-Satisfação Pessoal					3,79	

<b>TOTAL DA MÉDIA DA PERCEPÇÃO</b>	<b>3,76</b>
------------------------------------	-------------

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 23 apresenta a compilação dos resultados dos seis fatores explorados na pesquisa, bem como a média geral dos fatores (3,76), que sugere uma percepção medianamente positiva do clima organizacional, no Instituto Federal do Amapá – Campus Santana.

Ao observar a Tabela 23 ainda é possível observar que dos 6 fatores, 5 contribuíram para o resultado medianamente positivo. Apenas o fator Imagem e Avaliação da instituição obteve resultado altamente positivo (4,19) na percepção dos servidores entrevistados. O fator que obteve o menor índice foi organização e condições de trabalho com média de 3,45.

As Tabelas 24 e 25, abaixo, apresentam a compilação dos dados das respostas divididas por categoria funcional. A primeira retrata a percepção docente e a segunda tabela, a percepção dos TAE's.

Tabela 24 – Fatores determinantes de Clima Organizacional / Docente

<b>30 PARTICIPANTES – DOCENTES</b>	<b>MÉDIA DA PERCEPÇÃO</b> Negativo/Positivo					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FATORES</b>						
1-Imagem e Avaliação					4,25	
2-Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos				3,7		
3-Organização e Condições de Trabalho					3,56	
4-Relacionamento Interpessoal					3,88	
5-Sucessão Político Administrativa					3,74	
6-Satisfação Pessoal					4,12	
<b>TOTAL DA MÉDIA DA PERCEPÇÃO</b>				3,88		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota-se, na Tabela 24, que no somatório geral das médias (3,88), a percepção dos docentes sobre os fatores determinantes do clima organizacional ficou na zona caracterizada como medianamente positiva para o clima organizacional. Os fatores Imagem e Avaliação (4,25) e Satisfação Pessoal (4,12), obtiveram as maiores médias, figurando dentro da área caracterizada como altamente positiva para o clima organizacional, enquanto o fator Organização e Condições de Trabalho obteve a menor média de avaliação (3,56).

Tabela 25 – Fatores determinantes de Clima Organizacional / TAE

<b>30 PARTICIPANTES TAE</b>	<b>MÉDIA DA PERCEPÇÃO</b> Negativo/Positivo					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FATORES</b>						
1-Imagem e Avaliação					4,12	

2-Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	3,5
3-Organização e Condições de Trabalho	3,35
4-Relacionamento Interpessoal	4,08
5-Sucessão Político Administrativa	3,88
6-Satisfação Pessoal	3,47
<b>TOTAL DA MÉDIA DA PERCEPÇÃO</b>	<b>3,73</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Como visto na Tabela 25, os TAE's apresentaram uma percepção medianamente positiva do clima organizacional no campus Santana, com média geral dentre os seis fatores de análise igual a 3,73. Destaca-se que, assim como na avaliação dos docentes, o fator Organização e Condições de Trabalho obteve a menor média (3,35), apontando uma percepção homogênea entre as duas categorias de servidores entrevistados. Já o fator Imagem e Avaliação, seguido pelo fator Relacionamento Interpessoal, foram os que tiveram melhores avaliações.

Tomando como base todas as avaliações das categorias estudadas, sob as percepções dos docentes e TAE's, de modo geral, os dados apontam para um clima moderadamente positivo na instituição estudada, com alguns pontos críticos que merecem atenção.

Assim se encerra a análise dos dados dos questionários aplicados e respondidos pelos servidores técnicos administrativos e docentes do campus Santana. A próxima seção apresenta a análise dos diálogos obtidos a partir da realização do grupo focal.

#### 4.11 Análise dos dados do Grupo Focal

Os dados apresentados a seguir são provenientes do roteiro aplicado através da técnica de grupo focal. O roteiro foi elaborado com base nos resultados obtidos na aplicação do questionário adaptado do modelo de Rizzatti (1992).

Para preservar a identidade dos participantes, os servidores estão identificados por nomes fictícios conforme mostra o Quadro 09 a seguir:

Quadro 09 – Listagem de nomes e categoria funcional

Nome fictício	Categoria de servidor
Marília	Docente
Samuel	Docente
Rebeca	Docente
Lucas	TAE
Mateus	TAE
Madalena	TAE

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Após apresentação do resumo dos resultados dos conjuntos das respostas obtidas na aplicação do questionário de pesquisa de clima organizacional, a partir do modelo adaptado de Rizzatti (1992), os participantes do grupo focal puderam analisar tais resultados e realizar reflexões, apresentando suas percepções e vivências dentro do Campus, como descrito no Quadro 10 abaixo:

**Quadro 10 – Imagem e Avaliação/Campus Santana**

Marília	“Quando vejo o meu <i>campus</i> , realmente eu concordo com esse resultado. Quando a amplia, para a instituição aí eu acho mais complicado, pelos exemplos que a gente tem e pelas coisas que a gente vê acontecendo, dia após dia. Então, quando penso realmente no meu <i>campus</i> , eu penso que me sinto parte da instituição, me sinto bem, em trabalhar no meu <i>campus</i> , me sinto bem. Mas a minha visão macro é totalmente diferente. Não consigo ter o mesmo conforto quando penso em uma instituição como um todo. Mas quando eu penso em <i>campus</i> eu realmente concordo com o resultado (positivo).”
Samuel	“O <i>campus</i> hoje é reflexo de produtividade, realmente a união faz a força, nós mostramos isso. Agora quando amplia realmente você não vê dessa mesma forma, essa alta produtividade, de todos os setores, de forma eficiente. Você vê que a aplicabilidade de algumas regulamentações ela serve para grupo, mas não para todos. Então, você tem aí uma série de exemplos, tem ali dispositivo legal, mas ele não é aplicado da mesma forma pra todo mundo.”
Lucas	“Bom, percebo que como coordenador, lido com o ensino, com a educação. [...] No entanto, outros servidores técnicos administrativos que não lidam diretamente com o ensino, não se sentem mais próximos das questões pedagógicas, sinto o sentimento de pertencimento ao instituto, pois o <i>campus</i> Santana para mim é como uma família, porque eu me sinto bem com os meus colegas, o é clima agradável, é um clima muito bom de trabalhar e me sinto próximo por lidar com os alunos diretamente. Eu acredito que dos outros servidores, outros técnicos da administração não se sentem próximos por conta de não terem esse contato direto com os alunos.”
Mateus	“Eu acho que alguns técnicos pecam nessa parte, de ficar por fora e de não ficar envolvidos pelo <i>campus</i> , porque a gente se preocupa em resolver os problemas do nosso setor, a gente não conhece o trabalho do outro, então a gente fica focado ali. [...], nessa parte de divulgação acredito que o IFAP faz um bom trabalho. Por exemplo, a divulgação de projetos, editais, as oportunidades de carreira para o servidor, as parcerias de pós-graduação. Eu acredito que não por falta de divulgação dos planos e ações por parte do <i>campus</i> , mas sim por falta de interesse do servidor em participar dessas coisas, tem que ir atrás, conhecer. Eu acredito que seja isso.”
Rebeca	“[...] A gente percebe principalmente em alguns momentos, estando ou não, à frente de alguma coordenação, fazendo parte da gestão, em alguns momentos é natural a gente receber alguns impactos, receber algumas ideias contrárias e ter algum tipo de embate. E falando especificamente de <i>campus</i> Santana, então eu, pessoalmente, estando ou não em cargo de gestão, percebi em alguns momentos alguma falta de apoio, assim como se não tivesse tanta aceitação ou então abertura para diálogo. No geral, a visão do IFAP é muito boa. Para comunidade o IFAP é modelo, de ensino, de resultados pro ENEM, os nossos alunos participam muito, e são envolvidos em projetos para comunidade. Então neste quesito geral de imagem da instituição é muito boa. Em alguns momentos, eu acabo falando isso porque como a gente sofreu muitos embates, então eu já fico ali com aquela ferida que ainda está cicatrizando, então em alguns momentos eu não me sinto (Identificada).”
Madalena	Enquanto técnica, eu não tenho o costume de me envolver nas ações, mas geralmente as ações são mais voltadas para os docentes do que para os técnicos. Então não me sinto totalmente envolvida. Se fosse conveniente pra mim, eu participaria mais. Acho que deveria ter mais ações voltadas para os técnicos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

De modo geral, docentes e TAE's se identificam e têm a percepção de pertencer e fazer parte da instituição, ainda que técnicos apresentem um índice menor de concordância neste fator de análise. Todavia, os participantes TAE's apontam algumas justificativas para esse resultado. Segundo a fala de um dos participantes, não estão diretamente ligados às atividades de ensino, o que os impede de participarem mais frequentemente das ações. Por outro lado, um dos TAE's justifica que não é por falta de compartilhamento das ações do *campus*, mas sim por falta de conhecimento e desinteresse dos servidores da categoria.

**Quadro 11 – Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos**

Marília	Sobre essa questão de RH, a gente não entende muitas vezes algumas situações. [...]. Quando vai à reitoria, a gente não entende muito como acontece os fluxos. Às vezes demora muito algumas respostas. [...] Quando o processo ele é dentro do <i>campus</i> dentro das comissões de avaliação dentro do <i>campus</i> , eu consigo ter uma resposta mais rápida e entendimento, quando é macro, quando é institucional, eu não conheço esses trâmites, porque acho que a PROGEP ela não faz uma apresentação pra dizer essa questão dos proventos, o que a gente precisa fazer ou quanto aumenta ou não. Eu acho que a gente está meio perdido nessa parte. [...] A gente tenta saber, buscando em outras instituições, dentro da nossa essas informações elas são meio perdidas, porque até o nosso site é muito ruim a gente pesquisar as coisas e a gente não consegue. No meu caso, eu não tenho esse conhecimento mesmo dos procedimentos de RH.
Samuel	Há também um grande problema geral em relação à comunicação. A comunicação na instituição sempre foi muito falha. [...] Quando se fala da situação macro, fora, no <i>campus</i> , porque internamente o fluxo, querendo ou não, inevitavelmente a gente acaba aprendendo. [...] Mas o que eu vejo assim fora dele, fora do meu campo é essa falta de apresentação, a reitoria vir até os <i>campus</i> , fazer a apresentação de cada setor, mostrar o que cada setor trabalha, como funciona o fluxo. [...] Eu acho que o grande problema do IFAP é realmente essa comunicação. Um grande exemplo é o site institucional ele é totalmente assim quase que inacessível porque você tem dificuldade de achar documento, visualmente ele não é atrativo. Acho que o grande problema é a organização dessa comunicação.
Lucas	Com relação ao RH, acredito que seja muito difícil pra gente conseguir uma informação e quando eu digo de informação para saber sobre progressão, sobre outras coisas, a gente tem que pedir auxílio para atendimento mais rápido dos colegas, naquela boca a boca, do que pedir informações para a ao seu setor responsável mesmo porque é uma demora. E pra te receber uma orientação, é uma orientação bem básica de não conversar ou não ter esse diálogo. Já com relação à remuneração eu também concordo, e também que por isso que houve a greve dos técnicos administrativos, não só a greve dos técnicos, mas como todo, justamente porque nós não sentimos esse que a remuneração esteja de compatível com o trabalho.
Mateus	Nesse quesito do RH do IFAP, eu acho que, praticamente, não tem comunicação nenhuma. Não sei lá na reitoria, mas não tem comunicação. Por exemplo, no sentido de treinamento, capacitação, quando o servidor chega no <i>campus</i> ele não conhece nada, e a PROGEP não tem plano de apresentar pro servidor os sistemas, como tudo funciona, os setores e tudo mais, a gente acaba vendo isso aí no <i>campus</i> , e a partir do momento que a gente precisa executar alguma coisa no sistema que a gente aprende. Então muitos hoje por exemplo, não sabem fazer documento lá no SUAP. Só vai fazer quando ele precisar. [...] Mas sobre essa parte de remuneração, eu sei que acho que não depende do IFAP em si. É porque tem a ver com as leis essa parte de remuneração. [...]
Rebeca	“Com relação às políticas, eu acho que a gente precisa separar alguns pontos aí, por exemplo, remuneração acho que a gente não tem como medir isso porque não é uma questão tanto da instituição ou então da pró-reitoria de gestão de pessoas. [...] Assim como outras políticas como, por exemplo, especificamente para docentes de bonificação por capacitação essas coisas que a gente tem RC mas que os técnicos não tem. Então

	isso é uma questão de legislação e não tem tanto assim, não entra tanto no âmbito aqui local institucional. [...] Quando a gente fala de instituição, de setor de recursos humanos, da capacitação, eu sinto que ainda há uma demora. Eu vejo que algumas propostas, algumas oportunidades que aparecem, elas não são acessíveis para todos servidores porque o custo é muito alto. [...] Sem contar que a gente vive numa região que não tem tanto tanta oportunidade assim, a gente fica dependendo de outra instituição da Unifap ou da UFPA [...] Então, às vezes não parece tão justo, então não está sendo pra todo mundo.”
Madalena	Eu ainda acho que é muito restrito, deveria ser mais amplo (Políticas de Gestão de Pessoas). É muito focado lá na reitoria, onde eles estão alocados. Tem muitas coisas que acontecem que não chega para os <i>campus</i> , que a gente não tem conhecimento, que a gente não participa porque não teve conhecimento, [...] tem muita coisa que é direcionada para muitos servidores enquanto outros não têm oportunidade de fazer. A gente solicita cursos para fazer, nunca dá, mas para outros dá. Então tem muito favorecimento, ainda hoje acontece muito isso. Reconhecimento por mérito eu acho que é legal funciona bacana, remuneração essa é a parte que acho mais triste, porque a gente ganha muito pouco, o Instituto Federal é órgão muito bom se trabalhar, mas infelizmente a remuneração é o lado triste, porque ainda é muito baixa, defasada demais na verdade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os servidores, quando questionados sobre as políticas de Gestão de Pessoas, apresentam uma percepção parecida, onde afirmam não conhecer as políticas adotadas pela instituição e que os processos não são claros. Apontam a falta de comunicação e de divulgação das políticas como as principais causas da visão negativa dos servidores em relação a esse fator.

Os TAE's percebem de forma negativa o fator remuneração, mas reconhecem que não é algo que depende da gestão do *campus* ou do instituto federal como um todo e sim de uma política nacional salarial da categoria de Técnicos Administrativos.

Quadro 12 – Organização e Condições de Trabalho

Marília	“Geralmente os servidores ficam sobrecarregados porque eles têm muitas, inúmeras demandas de processo de comissão. E, todos nós técnicos e docentes, temos que dar aula e participar dessas comissões, desses processos de coisas que a gente não recebe treinamento nenhum pra participar. [...] A gente não tem um ambiente estruturado para que a gente consiga realizar essas atividades. [...] a gente entra mesmo de paraquedas em algumas atividades, e a gente fica muito sobrecarregado. Porque não tem servidor o suficiente para realizar essas demandas. Não tem pessoal suficiente e não tem estrutura para que a gente consiga realmente realizar trabalho de eficiência que não deixe a gente com tanto desgaste dentro da instituição.”
Samuel	“A gente vai aprendendo na marra, no processo. Realmente a gente não possui uma estrutura adequada, que possa viabilizar muitas coisas, por exemplo, eu realizo coisas que seria de competência de outros setores para agilizar as coisas, por falta de pessoal, porque não tem número adequado naquele setor para atender a demanda. E assim a gente vai criando mecanismos para resolver os problemas. [...] Então assim, nesse sentido, eu digo que falta essa melhoria mesmo...”
Lucas	“Eu considero a quantidade de pessoal técnico insuficiente, por exemplo eu já atuei no registro e lá tem muita demanda e se tivesse mais pessoal os serviços seriam mais rápidos, um serviço de melhor qualidade e eficiência. [...] Então a gente sabe o quanto falta profissional, a gente sabe o quanto falta servidores, e servidores capacitados, porque não adianta colocar servidor no setor que ele não vai saber absolutamente nada só pra cumprir o lugar do outro. [...] tem essa insatisfação justamente por conta disso...”
Mateus	“Eu considero inadequada a quantidade de pessoal, mas acho que o problema é por

	causa da alta rotatividade de servidores, que acabam indo para outro concurso. Porque tem servidor que vem de outro estado e acaba voltando. E aí acaba que quando o cara está aprendendo a executar as tarefas dele, como eu disse, ele já tem que aprender na marra, ele não chega, não tem uma capacitação e tudo mais. Quando ele aprende, aí ele acaba mudando de órgão, de unidade, aí o trabalho fica prejudicado. E aquelas pessoas que são meio que ‘coringas’, querendo ou não resolvem tudo, acabam indo suprir essa demanda. [...] Então, acho que seria mais esse motivo da gente ter essa pauta de pessoal.”
Rebeca	“A questão do <i>deficit</i> de servidores tem impacto em qualquer setor, porque um setor acaba dependendo do outro. Não dá pra ter aula sem técnico, nem dá pra ter técnico, até dá pra ter o técnico só pra fazer a parte burocrática, mas aqui é uma instituição de ensino, então precisa de professor, precisa de técnico, precisa do pessoal da limpeza, precisa de material, a gente está num tempo em que a gente está informatizando tudo, mas a gente ainda não avançou tanto nisso, falta material de informática, internet. [...] Tem gente que passa em outros concursos e aí acaba deixando a vaga ali em suspenso. Claro que eles estão procurando melhoria profissional, melhoria de vida e aí a gente não vai obviamente condenar isso, mas aqui fica em defasagem e aí acaba impactando em todos os setores. A sala de aula precisa de equipamento, precisa de computador, precisa de cabo. E essa nova realidade também que a gente está vivendo agora com a questão da proibição dos celulares, a gente também ainda não sabe lidar com isso. Então, antes era pra usar tecnologia, agora a gente vai diminuir a tecnologia em sala de aula na questão de estratégias de ensino também.”
Madalena	“Bom, a questão de organização e condições de trabalho, as condições de trabalho, elas são boas, falando do aspecto físico do instituto, tudo. Agora com relação à quantidade de servidores para as demandas, realmente falta servidor. Tem setores que precisam de mais servidores, mas não têm. Então os que têm ficam sobrecarregados. E acontece que, não conseguem desenvolver os trabalhos da maneira que tem que ser. Fica devendo alguma coisa, não consegue completar uma atividade, uma tarefa. Isso acaba impactando diretamente na vida dos alunos, do instituto como todo e do próprio servidor porque a gente acaba ficando acarretado de muita coisa, que era pra ser dividido para mais servidores. Infelizmente não tem. E essa é uma demanda que tem que ser suprida, urgentemente.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Docentes e TAE's são unânimes quanto à avaliação negativa sobre a quantidade de servidores em atividade diante da demanda de serviços oferecidos à comunidade. Eles avaliam que a quantidade de servidores é insuficiente para atender de forma satisfatória a população, o que gera sobrecarga de trabalho e acarreta uma percepção negativa do ambiente de trabalho. Uma das razões apontadas para o *deficit* de servidores é a alta rotatividade dos servidores que saem em razão de aprovação em outros concursos buscando carreiras mais atrativas.

Os servidores afirmam ainda que há necessidade de estabelecimento de processos padronizados de capacitação para os servidores atuarem de forma mais assertiva, para evitar improvisação na execução das atividades, o que segundo eles amenizaria a insuficiência na quantidade de servidores em relação às demandas de serviços. Logo, nestes aspectos é possível identificar uma percepção negativa relacionada a pessoas e processos no *campus* Santana.

Quadro 13 – Relacionamento Interpessoal

Marília	“Acho que o ambiente do nosso <i>campus</i> é bom, ele é saudável. É claro que não vai ter uma unanimidade, tem pessoas que não vão concordar [...] sempre tem aqueles que pensam diferente, mas esses que pensam diferente é um número muito pequeno então a gente consegue ter um ambiente muito favorável para o desenvolvimento das nossas atividades. [...] Eu acho que a gente consegue trabalhar de forma coletiva e dessa forma coletiva, a gente está alcançando bons resultados institucionalmente e internacionalmente também.”
Samuel	“A gente trabalhou muito para que essas relações interpessoais melhorassem no nosso ambiente de trabalho. [...] Hoje a gente conseguiu fazer do nosso <i>campus</i> um ambiente saudável de trabalho, claro que ainda temos que melhorar muita coisa, lidar com o outro não é fácil. A gente conseguiu aproximar as pessoas em torno dos projetos, isso faz com que esses outros se conheçam. Como tem um número grande de servidores, acaba que uma pessoa não conhece a outra. Vejo que de um tempo pra cá nós conseguimos suprir essa necessidade nas relações interpessoais. As pessoas estão mais amistosas e colaborativas, claro que isso contribui para um ambiente de trabalho mais saudável.”
Lucas	“Acredito que a direção como todo e a chefia sempre estão alinhados com os seus colegas do setor, fazendo que as atividades e as necessidades de cada servidor ali sejam atendidas. Então, por haver essa relação de parceria ali entre a chefia e o subordinado, eu acredito que, cause bom clima de convivência.”
Mateus	“O ambiente de trabalho no <i>campus</i> Santana, entre servidores e gestores, é muito bom. E a gente se sente acolhido, a gente se sente bem. Obviamente que pra quem está no cargo de chefia e direção, por mais que exerça a esse papel, também é muito profissional, de companheirismo, de entender o lado do profissional, de não ter aquela tirania, pelo contrário de ter um lado humano. [...] O <i>campus</i> de Santana trabalha bem com relação a isso aí, até quem exerce cargo de chefia, também tem esse lado humano, esse lado companheiro, esse lado de pensar no próximo, entender que nós somos uma equipe, que nós só trabalhamos bem quando estamos bem. Não vou trabalhar em ambiente que não se senta bem, que eu não te senta agradável.”
Rebeca	“[...] falando especificamente do <i>campus</i> , acho que a gente convive muito bem, a gente sabe viver numa harmonia, mesmo que às vezes seja velada. Não é um clima de guerra ou um clima hostil, então a gente consegue conviver bem com isso. [...] Acho que a principal questão é o nosso maior desafio, lidar com o público, lidar com as pessoas. E é aí como cada setor precisa do outro, a gente acaba dependendo de uma pessoa que pode ser um pouco mais burocrática para resolver algumas questões, isso gera desconforto, gera estresse, mas acho que no ‘frigir dos ovos’, no final, o impacto é positivo, não gera uma guerra, um ambiente tão hostil assim...”
Madalena	“[...] A gente sabe que é muito difícil a convivência do ser humano uns com os outros. Mas acredito que existe sim, essa questão da equipe, de trabalhar unido em prol de resultado. Mas a gente sabe também que existem divergências, de opiniões, mas no final de tudo acho que está todo mundo em prol do mesmo resultado. [...] Eu acho que a categoria dos técnicos é mais unida, estão em prol dos mesmos objetivos. [...] Os técnicos acabam sendo mais unidos mesmo, dá pra perceber realmente isso.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maioria dos servidores percebe de forma positiva as relações pessoais e de trabalho no *campus* Santana, o que segundo eles, corrobora para um ambiente agradável e harmônico, ainda que haja discordância e divergências pontuais, mas que não são determinantes para tornar o ambiente hostil.

Quadro 14 – Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias

Marília	“A gente não estuda para ser gestor, o Gestor aconteceu nas nossas vidas no IFAP. Então aos trancos e barrancos a gente vai aprendendo, de acordo com a pressão e o momento. [...] E era uma coisa que eu falo até hoje pra todo mundo que assume cargo no IFAP, não esqueça que você não fez concurso pra ser gestor, fez pra ser professor ou técnico. Então da forma que você trata esse colega hoje, é a forma que ele vai tratar você amanhã, porque o jogo ele vira, uma hora você está gestor outra hora você está
---------	---

	subordinado. [...] Trabalhar com pessoas é muito difícil, gerenciar pessoas é muito difícil. E você tem que estar o tempo todo entre o fazer e o acolher. Para que o colega não fique doente, você não fique doente e você não seja o gerador da doença de ninguém. [...] Então é aquilo a gente não aprende a ser gestor, mas hoje dentro do campus a gente consegue ter ambiente até meio saudável em relação às coordenações aos cargos, com a experiência todo mundo foi crescendo junto.”
Samuel	“Seria muito importante que todos os servidores ocupassem esses cargos, até mesmo para entender os fluxos dos processos, que todos pudessem ter uma experiência em cargos para entender o funcionamento institucional. Por exemplo: a gente pede pra um servidor emitir um parecer e ele não sabe o que é um parecer técnico. Mas porque não sabe? Porque não tem conhecimento de regimentos, de regulamentações, de leis e isso inherentemente acaba conseguindo, ocupando um cargo de gestão, porque quando você assume uma função é obrigado a entender. Então eu acho que seria basicamente isso.”
Lucas	“Como a maioria dos técnicos, eles são funcionais no sentido de ser tático, de executar lições, executar tarefas diariamente, se não tiver um gestor que tenha esse lado humano, esse lado qualificado, não vai funcionar. Por quê? Nós precisamos ter esse lado humano, um gestor que te olhe, que entenda as necessidades, que entenda que tem dias, que você não está funcional, que a gente não está sendo produtivo. E eu acredito que no <i>campus</i> Santana, a direção, os gestores, eles estão sim se capacitando, sempre procurando se esforçar o máximo para ter não só o lado profissional, mas o lado humano também, e isso impacta de forma positiva. [...] Então todos os dias é um aprendizado diferente, pega uma dica aqui uma dica ali para quem já passou por isso, pra quem sabe que estar lá não é fácil. E eu agradeço muito, eu agradeço demais porque tem sido muito bom, tem sido algo agradável apesar de ser trabalhoso, mas tem sido algo agradável.”
Mateus	“As pessoas que estão em chefias hoje possuem as capacidades técnicas para isso. Mas também essas pessoas acabam adquirindo essas habilidades ao longo da sua jornada pelo instituto. E essa parte humana também, acredito que é muito forte no nosso <i>campus</i> especificamente. [...] Então a gente tem que entender que não é só trabalho tem todo um contexto pessoal que tem que se levar em consideração para sempre manter o ambiente bom.”
Rebeca	Todo mundo que está na chefia tem capacidade para estar lá. Eu acho que qualquer servidor na verdade quer assumir um cargo de chefia ou o cargo dentro da gestão, acho que tem capacidade porque todo mundo é capacitado. Como eu disse, o maior desafio é lidar com pessoas, então quem está na chefia precisa saber gerenciar isso. Você precisa saber como falar, como direcionar, como delegar funções. Eu acho que todo mundo consegue fazer isso aqui sem causar uma situação de ambiente hostil ou brigas, intrigas. Eu acho que tem muita conversa, muito diálogo. Não seria o caso de ser chefe autoritário. Eu acho que tem muito diálogo, tem muita conversa pra chegar e resolver alguma questão, humor ou decidir algum ponto. Então acho que não é uma coisa negativa.
Madalena	“Com relação às chefias, eu não conheço todos, os poucos que eu conheço, alguns têm realmente capacidade técnica e humana de estar à frente do cargo ou da função. Outros infelizmente nem tanto, principalmente a questão humana. Técnica, alguns vão e começam a adquirir. [...] Isso torna o trabalho mais fácil, mais tranquilo, a gente consegue desenvolver melhor. E na hora que tem que trabalhar com um pouquinho de pressão a gente também faz. Já está acostumado a acelerar um pouco mais torna realmente o dia a dia mais tranquilo, mais leve.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os servidores participantes entendem que as pessoas que estão nos cargos de chefias possuem as capacidades técnicas e humanas para o exercício da função. Aqueles que entram nas chefias logo buscam adquirir as capacidades para atender as necessidades da função. Percebe-se pelos relatos que as relações entre chefia e subordinados é cordial e cooperativa,

há ainda uma preocupação em cultivar uma relação de cordialidade e respeito, independentemente da posição na hierarquia que ocupam na instituição.

Os servidores enxergam nas habilidades humanas, o fator preponderante para uma boa relação entre chefia e subordinado, considerando os contextos vivenciados, bem como as especificidades das atividades que são executadas pelos servidores. Tais argumentos evidenciam um clima positivo nas relações com as chefias.

Quadro 15 – Satisfação Pessoal

Marília	<p>“Eu gosto sempre de comparar, acho que no IFAP, professora, professor, ganha muito bem na instituição. Se eu fosse só professora, ficaria só dando a minha aula, seria muito pouco, porque eu gosto de desenvolver algumas atividades práticas, eu gosto de fazer projeto, se eu fosse só professora talvez eu conseguiria ter muito mais êxito na minha docência. Mas como vez ou outra eu estou na gestão, e o acúmulo de tarefas na gestão é muito grande, a gente acaba ultrapassando nossos limites funcionais. [...] Então acho que algumas vezes a instituição pensa muito em abarcar muita coisa e acaba sufocando os servidores de demandas, principalmente quem está na gestão. [...] Mas acredito que o salário é bom, a infraestrutura ela precisa melhorar, ela precisa ampliar, mas o excesso de demanda para as pessoas que acumulam o seu cargo de que passou no concurso com o cargo de gestão são muitos. Isso realmente complica um pouco nossos resultados.”</p>
Samuel	<p>“Eu hoje vivo muito satisfeito com o meu salário, depois que eu entrei no IFAP eu consegui conquistar muita coisa. Hoje vejo que a gente está num clima muito bom no <i>campus</i>, a gente trabalhou muito para que esse momento chegasse, que a gente proporcionasse aos nossos pares um ambiente saudável, um ambiente tranquilo, um ambiente amigável. [...] às vezes você fica realmente assoberbado num cargo de gestão porque você precisa dar andamento nas coisas, a falta de pessoal impacta também nos setores e a gente quer ver o negócio andar. Hoje o <i>campus</i> está como a gente sonhou, claro que falta muita coisa, nunca vai ser 100%, precisa de um investimento muito grande. Pra mim o <i>campus</i> está muito bom, as relações, o andamento, as atividades estão a todo vapor, isso a gente vê nos nossos números, nossos números são positivos. [...] Hoje eu abro minha boca e digo, o instituto federal de fato é uma instituição de extrema qualidade. [...] a gente trabalhou pra isso e eu fico muito orgulhoso da nossa trajetória.”</p>
Lucas	<p>“A minha formação profissional é estimulante, a atividade que eu exerço é estimulante, porque é algo que eu não entendia, não entendia como funcionava, a questão de gestão, ser coordenador, não sabia como funcionava. É muito fácil a gente cobrar, mas quando a gente está num cargo a gente consegue ver como é que funciona, como é que na prática, e como posso ser mais humano, um alguém melhor. Com relação às condições oferecidas pelo <i>campus</i>, o meu salário é bom, eu considero ele bom. [...] O grau de responsabilidade é coerente com o cargo que eu ocupo, e com as atividades que eu desempenho. [...] Obviamente eu tenho perspectiva de crescer profissionalmente dentro do <i>campus</i> Santana, não só dentro do <i>campus</i>, mas no IFAP como um todo. E estou satisfeito sim com o trabalho com o que eu executo e com os meus colegas e com o meu setor de trabalho.”</p>
Mateus	<p>“Considerando a minha formação, eu não sinto as atividades tão estimulantes assim. [...] Então, eu considero médio, não vou dizer que eu gosto assim 100% do que eu faço, mas também não estou lá com a força. [...] Se fosse da vontade das chefias, da direção, com certeza a gente já teria aumento, todo mundo já teria aumento. Então, acredito que o salário é ok. Olhando o cargo que a gente sempre quer ganhar pouquinho mais, mas a gente sabe que não depende do gestor, é uma coisa que vem de lei e etc. [...] A expectativa de ascender profissionalmente no IFAP. Inclusive tenho a intenção de fazer o mestrado agora. Então, eu acredito que o IFAP sempre está buscando essas parcerias pra gente, está evoluindo e aí vai muito do servidor querer ou não evoluir dentro do IFAP, que oportunidade acaba aparecendo uma hora ou outra. [...]. E, como eu disse, eu estou satisfeito hoje onde eu estou, mas eu entendo que é temporário que eu vou continuar buscando mais coisas pra evoluir. [...] Enquanto eu estiver lá vou fazer meu trabalho</p>

	impecável.”
Rebeca	“Eu acho que essa é uma resposta extremamente pessoal e isso tem muito a ver com o momento em que cada um está vivendo. O sentimento que cada está vivendo porque não envolve somente instituição eu enquanto nesses dez anos eu já passei por algumas situações que me fizeram ficar chateada, que me fizeram não querer muitas vezes vir trabalhar, que eu me senti desestimulada, mas foram momentos pontuais que a gente conseguiu inclusive ultrapassar isso. Eu acho que o ambiente contribui muito para que a gente consiga, querer vir trabalhar. Ambiente que seja mais amistoso, que a gente chegue lá e tenha alguém que consiga conversar, nem que seja um minuto de brincadeira ou os momentos dos cafés, são importantes também. Então eu acho que tiveram momentos em que eu não quis trabalhar. Porque eu não me sentia valorizada, o ambiente não me proporciona esse tipo de sentimento. Mas tem momentos também que me fazem querer trabalhar. Acho que tem muito isso, isso é uma resposta bem mais pessoal, acho que depende muito de como a gente se sente.”
Madalena	“O IFAP é um local muito bom de se trabalhar, tanto na estrutura física, como de pessoas também. É um local estimulante de trabalhar, o que a gente fica um pouco triste é realmente uma questão salarial que não dá para dizer que é o salário que a gente queria ter hoje. Infelizmente é muito defasado. A ascensão profissional também oferece. Por exemplo, quem não tem mestrado, doutorado, está sempre aparecendo oportunidade para quem se interessar. [...] satisfação das atividades profissionais. Eu me sinto satisfeita com as minhas atividades funcionais. Claro que não é perfeito, faltou alguma coisa, a gente tenta ajustar, correr atrás para estar cada vez melhorando, mas, está tranquilo por enquanto, eu estou satisfeita, mas se fosse melhor um pouquinho seria mais tranquilo.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Neste último item, os servidores realizaram uma avaliação de pontos discutidos nos itens anteriores, as respostas apresentaram algumas nuances entre satisfação e insatisfação pessoal. Os docentes avaliaram de forma positiva o ambiente laboral e as relações interpessoais, a razoabilidade da remuneração, expressaram se sentir identificados com a instituição e satisfeitos em trabalhar no IFAP, apesar de apresentarem pontos negativos como o *deficit* de servidores e a sobrecarga de trabalho. Todavia, de forma majoritária a avaliação é positiva.

Os TAE's apresentaram também avaliações distintas, tendo o ponto de convergência na percepção positiva da imagem da instituição. Segundo os técnicos administrativos, o IFAP *Campus Santana* é um local bom de trabalhar, tanto com relação à estrutura física quanto ao ambiente e às relações pessoais e profissionais. O fator remuneração é algo que foi avaliado como ponto que necessita de melhoria.

Dessa forma, encerra-se a seção de análise dos dados do grupo focal. A próxima seção apresenta a concepção de produto técnico e tecnológico e a definição do produto proveniente das análises, discussões e resultados encontrados na pesquisa.

## 5 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT)

A produção de conhecimento na contemporaneidade ultrapassa as fronteiras tradicionais da pesquisa teórica, envolvendo também a criação de soluções práticas com aplicação direta na sociedade. Nesse contexto, os Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTTs) emergem como resultados concretos de atividades científicas, especialmente em cursos de pós-graduação *stricto sensu*, como os Programas de Mestrado Profissional.

De acordo com Morosini e Santos (2018), a elaboração desses produtos representa uma mediação entre a teoria e a prática, favorecendo a integração entre o saber acadêmico e as necessidades sociais.

Segundo a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), produtos técnicos e tecnológicos são compreendidos como bens ou processos desenvolvidos a partir de pesquisas aplicadas, que têm por finalidade resolver problemas específicos da realidade social, econômica, cultural ou ambiental (CAPES, 2023). Esses produtos podem assumir diferentes formatos, como *softwares*, aplicativos, metodologias, protocolos, instrumentos, materiais educativos, relatórios técnicos, entre outros.

A partir da presente pesquisa, foi desenvolvido um Relatório Técnico Conclusivo – RTC. Para a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o Relatório Técnico Conclusivo deve ser compreendido como um documento que sintetiza os objetivos, fundamentos teóricos, metodologias utilizadas, resultados obtidos e aplicabilidade do produto ou processo desenvolvido (CAPES, 2023).

O RTC elaborado apresenta uma contribuição ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP) – Campus Santana, bem como para os demais *campus* pertencentes ao IFAP, assim como o PPGE e outras instituições educacionais.

O documento apresentado nesta seção tem como objetivo principal fornecer informações aos gestores das instituições participantes, auxiliando na gestão e na formulação de estratégias que possam mitigar conflitos oriundos da relação entre ambiente e pessoas. Objetiva, ainda, contribuir para o surgimento de novas pesquisas sobre os estudos de clima organizacional nas instituições federais de ensino e ampliar o impacto da ciência, tornando-a mais acessível, funcional e comprometida com a resolução de problemas reais da sociedade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo analisar a percepção dos servidores – docentes e técnicos administrativos – do Instituto Federal do Amapá (IFAP), *Campus* Santana, acerca dos fatores determinantes do clima organizacional. O ponto de partida para esta investigação foi o levantamento das teorias e conceitos que fundamentam o tema clima organizacional, mais especificamente, clima organizacional nas instituições públicas federais de ensino.

A partir da adaptação do modelo desenvolvido por Rizzatti (1995), foi possível coletar dados relevantes sobre as percepções dos servidores em relação a seis fatores essenciais: imagem e avaliação da instituição; desenvolvimento de recursos humanos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; satisfação pessoal. Posteriormente, os dados obtidos foram postos em discussão através da técnica de grupo focal, onde os servidores puderam apresentar suas análises e reflexões acerca dos resultados.

Os resultados obtidos permitiram não apenas um diagnóstico detalhado do clima organizacional no *campus* estudado, mas também evidenciaram aspectos que impactam diretamente no bem-estar, engajamento e desempenho dos servidores. Verificou-se que determinados fatores como a organização do trabalho e o comportamento das chefias, exercem forte influência sobre a satisfação dos servidores, podendo tanto motivar quanto desmotivar os indivíduos a depender da forma como são conduzidos.

Os resultados evidenciaram que o clima organizacional no *Campus* Santana é influenciado por múltiplos elementos, que vão desde as relações interpessoais até as práticas institucionais de gestão. Destacam-se como pontos críticos a necessidade de aprimoramento nas condições de trabalho e o fortalecimento da atuação das chefias na mediação de conflitos e estímulo à valorização dos servidores. Ao mesmo tempo, foi possível identificar aspectos positivos relacionados ao engajamento dos profissionais e à percepção de pertencimento institucional.

De modo geral, considerando a média das respostas obtidas através da aplicação da pesquisa de clima com o modelo adaptado de Rizzatti (1995), bem como as análises e interpretações das discussões e reflexões oriundas do grupo focal, é possível afirmar que o clima organizacional no *Campus* estudado é medianamente positivo.

Além disso, a pesquisa revelou a importância de uma gestão de pessoas mais próxima, estruturada e sensível às necessidades dos servidores, especialmente em instituições públicas de ensino, onde as especificidades do setor demandam estratégias de gestão compatíveis com a sua realidade. A ausência de políticas locais voltadas para o acompanhamento da gestão de pessoas e do clima organizacional reforça a relevância do estudo e a necessidade de ações mais efetivas e claras no âmbito da gestão institucional.

Portanto, com base nas informações apresentadas e nos resultados obtidos é possível concluir que os objetivos gerais e específicos foram alcançados. Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para o avanço do debate acadêmico sobre o comportamento organizacional no setor público, sobretudo nos Institutos Federais, ainda pouco explorados neste contexto. Do ponto de vista prático, os dados levantados poderão subsidiar ações concretas da gestão do IFAP, com vistas à melhoria do ambiente de trabalho, valorização dos servidores e, consequentemente, à elevação da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

Este estudo apresenta algumas limitações. Sua aplicação foi restrita ao *Campus* Santana do IFAP, o que limita a generalização dos resultados para outros *campi* ou instituições. Além disso, fatores contextuais e conjunturais específicos do período de coleta de dados podem ter influenciado as respostas.

Para aprofundar o conhecimento sobre o clima organizacional em instituições públicas de ensino, recomenda-se a realização de novos estudos com abrangência *intercampi*, comparando diferentes unidades do IFAP ou outras instituições da rede federal de ensino. Estudos longitudinais também são indicados para monitorar as mudanças no clima organizacional ao longo do tempo e avaliar o impacto de políticas de gestão implementadas com base em diagnósticos anteriores. A continuidade dessa agenda de investigação é fundamental para promover ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e humanizados no serviço público.

## 7 RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Este Relatório Técnico Conclusivo foi produzido seguindo as especificações descritas no Relatório de Produção Técnica e Tecnológica da CAPES (2019).

**Título do Produto:** Proposta de Intervenção para minimizar fatores críticos diagnosticados

**Organização:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

**Discente:** Paulo Rufino Benayhun Junior

**Docente orientadora:** Prof. Dr<sup>a</sup>. Débora Vargas Ferreira Costa

**Dissertação:** A Percepção dos Servidores do Instituto Federal do Amapá sobre os Fatores Determinantes de Clima Organizacional: Estudo de Caso no Campus Santana

**Data da Defesa:** 03/06/2025

### **Descrição da finalidade:**

Fornecer subsídios técnicos e analíticos para gestores institucionais do IFAP – Campus Santana, com base na percepção dos servidores sobre o clima organizacional. O intuito é apoiar a formulação de políticas internas que contribuam para um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e alinhado com as necessidades dos servidores.

### **Avanços tecnológicos/grau de novidade:**

A pesquisa incorpora elementos metodológicos e operacionais que representam avanços no uso de tecnologia na gestão pública, especialmente no contexto dos Institutos Federais. O uso de instrumentos digitais para coleta de dados como formulários eletrônicos, que garante maior alcance, agilidade na tabulação dos dados e menor custo operacional. A adoção da escala Likert com pontuação automatizada representa eficiência no tratamento dos dados estatísticos. O modelo de pesquisa proposto pode ser integrado a sistemas de Recursos Humanos (RH), permitindo diagnósticos contínuos e ações mais rápidas. O estudo é pioneiro ao analisar o clima organizacional no IFAP – Campus Santana, uma instituição relativamente nova (criada após 2008) e pouco presente na literatura científica nacional. Isso preenche uma lacuna importante na investigação sobre clima organizacional em instituições públicas de ensino na região norte.

- ( ) Produção de alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;
- (x) Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos preestabelecidos;
- ( ) Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;
- ( ) Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

**A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação ou resultado do trabalho individual do docente, o qual seria realizado independentemente do mesmo ser docente de um programa ou não?**

A Produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação.

**Docente Autor:**

Nome: Débora Vargas Ferreira Costa CPF: 055.863.796-51 (x) Permanente; ( ) Colaborador

**Discente Autor:**

Nome: Paulo Rufino Benayhun Júnior CPF: 837.137.862-91 ( ) Mest. Acad.; (x) Mest. Prof.; ( ) Doutorado

**Conexão com a Pesquisa:**

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: A Percepção dos Servidores do Instituto Federal do Amapá sobre os Fatores Determinantes de Clima Organizacional: Estudo de Caso no Campus Santana

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações (Projeto de Pesquisa 3.2 – Estratégia de Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Relações de Trabalho)

( ) Projeto isolado, sem vínculo com Programa de Pós-graduação

**Descrição da Abrangência realizada:**

Este relatório apresenta o produto final associado à dissertação de mestrado profissional que teve como objetivo analisar a percepção dos servidores sobre os fatores determinantes na formação do clima organizacional do IFAP Campus Santana. O relatório técnico conclusivo elaborado propõe ações para minimizar fatores críticos identificados.

**Descrição da Abrangência potencial:**

As ações propostas têm aplicabilidade direta no campus analisado, bem como em outras instituições de ensino com características similares.

**Descrição da Replicabilidade:**

A metodologia e as conclusões da pesquisa podem ser replicadas em outros campi do Instituto Federal do Amapá, ampliando os efeitos da ação para toda a rede institucional. Os dados e instrumentos aplicados têm potencial para serem estendidos para a Rede Federal como um todo, com ajustes mínimos, devido à similaridade entre as estruturas administrativas dos Institutos Federais.

**A produção necessita estar no repositório?**

Sim

**Documentos Anexados (em PDF)**

- (x) Declaração emitida pela organização cliente
- ( ) Relatório

**Diagnóstico**

A média geral das percepções dos servidores apontaram para um clima organizacional moderadamente positivo, com áreas críticas identificadas, principalmente nos seguintes fatores:

**Fatores positivos**

Imagen e Avaliação da Instituição:

A percepção da imagem institucional é, em geral, altamente positiva, com reconhecimento do seu papel social e o sentimento de orgulho de pertencer ao quadro de servidores do IFAP.

Relacionamento Interpessoal:

Este fator obteve médias e relatos altamente positivos, apresentando um cenário de boa convivência entre pares, embora existam tensões localizadas.

**Fatores críticos**

Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos:

Apresentou médias baixas, sinalizando percepções negativas sobre as oportunidades de capacitação, reconhecimento e incentivo. Há carências de políticas locais estruturadas para valorização profissional.

Organização e Condições de Trabalho:

Os servidores relataram deficiência na infraestrutura, excesso de demandas, comunicação falha e ausência de planejamento estratégico integrado, afetando diretamente a qualidade de vida no trabalho.

Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias:

Este fator apresentou uma das médias abaixo de 3, indicando uma repercussão medianamente negativa. Os servidores demonstram insatisfação quanto a forma de nomeação

das chefias, falta de critérios técnicos e comportamentos inadequados que impactam na motivação das equipes.

Os resultados mostraram que, embora o clima organizacional no Campus Santana não seja alarmante, há sinais de alerta que exigem a atenção da gestão institucional. A percepção dos servidores mostra que há potencial para fortalecimento da imagem institucional e com isso maior engajamento, caso haja melhoria nos processos de gestão de pessoas e liderança. A ausência de políticas locais claras de desenvolvimento de servidores contribui para o sentimento de estagnação e desmotivação. O modelo centralizado de gestão de pessoas (via reitoria) desconecta a gestão das realidades locais.

### **Proposta de Intervenção**

A ferramenta 5w2h foi utilizada para auxiliar na proposição dessas ações estratégicas, bem como na elaboração do plano de ação. Segundo Silva (2015), a ferramenta 5W2H permite a estruturação lógica de ações com foco em resultados, sendo muito aplicada na implementação de melhorias, na gestão da qualidade e no controle de processos. Ao responder de forma clara e objetiva a cada uma das perguntas, torna-se possível estabelecer um plano bem definido, com metas claras, responsáveis designados, prazos e custos estimados.

A ferramenta 5W2H é uma metodologia de planejamento e gestão bastante utilizada para facilitar a elaboração de planos de ação, identificar responsabilidades e controlar a execução de atividades em diferentes contextos organizacionais (Silva, 2015).

O nome 5W2H deriva das iniciais, em inglês, das sete perguntas fundamentais que ela propõe responder: What (o que será feito?), Why (por que será feito?), Where (onde será feito?), When (quando será feito?), Who (quem fará?), How (como será feito?) e How much (quanto custará?)(Silva, 2015).

**Quadro 1 - 5W2H**

Pergunta (5W2H)	Descrição
What (O que?)	Descreva a ação ou atividade que será realizada.
Why (Por quê?)	Justifique a razão da ação.
Where (Onde?)	Local onde a ação será implementada.
When (Quando?)	Data ou prazo para execução.
Who (Quem?)	Pessoa(s) ou equipe responsável.

How (Como?)	Método ou procedimento a ser utilizado.
How much (Quanto?)	Custo estimado da ação.

Fonte: Silva (2015).

Para atenuar os pontos críticos encontrados, o relatório apresenta 5 (cinco) propostas de intervenção a fim de auxiliar na gestão e na formulação de estratégias que possam mitigar conflitos oriundos da relação entre ambiente e pessoas.

1. Implementação de um Núcleo Local de Gestão de Pessoas, vinculado a direção do campus, com autonomia para atuar em desenvolvimento, acompanhamento, saúde e bem-estar dos servidores.
2. Elaboração de um plano de desenvolvimento institucional voltado para os servidores, com foco em capacitação continuada, reconhecimento e progressão funcional.
3. Capacitação de gestores em liderança, competências gerenciais, mediação de conflitos e inteligência emocional, visando melhoria no fator “comportamento das chefias”.
4. Revisão dos critérios de indicação e escolha de cargos de chefia, promovendo maior transparência, confiança e legitimidade junto à comunidade.
5. Realização periódica de pesquisa de clima organizacional, institucionalizando o processo como prática contínua de avaliação e melhoria.

O Quadro a seguir apresenta o plano de ação elaborado com auxílio da metodologia da ferramenta 5W2H.

Plano de Ação com 5W2H – Clima Organizacional no IFAP – Campus Santana

O quê (What)	Por quê (Why)	Onde (Where)	Quando (When)	Quem (Who)	Como (How)	Quanto (How much)
I - Criar um Núcleo Local de Gestão de Pessoas	Para atender demandas específicas de desenvolvimento, saúde e bem-estar dos servidores, com maior proximidade e agilidade	No Campus Santana	Até o final do próximo semestre	Direção do campus e setor de RH	Criar estrutura interna, definir equipe e funções; alinhar com a Reitoria	Custos com equipe e estrutura física. Estimativa inicial: 20.000/ano

2 - Elaborar um Plano de Desenvolvimento dos Servidores	Para promover capacitação continuada, valorização e progressão funcional	Campus Santana, com apoio da Reitoria	Início no próximo ano letivo	Núcleo de Gestão de Pessoas	Levantamento de necessidades, cronograma de capacitações, incentivos internos	R\$ 10.000/ano para eventos e cursos
3 - Capacitar gestores em liderança e competências emocionais	Para melhorar o comportamento das chefias e sua relação com os liderados	No campus e por meio de parcerias externas	Primeiro ciclo nos próximos 3 meses	Direção geral e setor de capacitação	Workshops, treinamentos, mentorias	R\$ 5.000 por ciclo
4 - Revisar critérios de nomeação para cargos de chefia	Para aumentar a legitimidade, reduzir conflitos e melhorar a motivação das equipes	Em todo o processo de gestão interna	Até o próximo processo de nomeação	Direção geral e colegiado gestor	Criar regulamento com critérios técnicos e consulta à comunidade	Sem custos diretos significativos
5 - Institucionalizar a pesquisa de clima organizacional	Para acompanhar a evolução das percepções e orientar decisões futuras	Campus Santana	Anualmente	Núcleo de Gestão de Pessoas e Reitoria	Aplicação digital de questionários e análise dos dados	R\$ 2.000/ano (sistemas, relatórios)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Este relatório confirma a importância estratégica de compreender o clima organizacional sob a égide do serviço público, para promover melhorias sustentáveis no desempenho institucional e no bem-estar dos servidores. As informações obtidas podem servir de base para ações imediatas e planejamento de longo prazo por parte da gestão do IFAP – Campus Santana, bem como se tornar uma ferramenta de gestão da rede no estado do Amapá.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, N. R.; BALDANZA, R. F.; ALMEIDA, N. H. S.; SILVA, E. S. COMUNICAÇÃO E OS FATORES EXTERNOS INTERVENIENTES NO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 14, n. 1, 2013.
- ALLEN, I. E.; SEAMAN, C. A. LIKERT SCALES AND DATA ANALYSES. **Quality Progress**, v. 40, n. 7, p. 64-65, 2007.
- AMAPÁ. Disponível em: <https://geogeral.com/h/m/b/brap.htm>. Acesso em: 22 ago. 2023 às 22h14.
- ANDRADE, M. M. DE. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARABACI, I. B. ACADEMIC AND ADMINISTRATION PERSONNEL'S PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE: SAMPLE OF EDUCATIONAL FACULTY OF FIRAT UNIVERSITY. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 2, n. 2, p. 4445-4450, 2010.
- ASKANASY, N. P.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. **Handbook of Organizational Culture and Climate**. California: Sage Pub., 2000.
- BRASIL. Decreto nº 5707 de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 13 nov. 2023.
- CAPES. **FICHA DE AVALIAÇÃO – PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU**. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2023. Disponível em: <https://www.capes.gov.br>. Acesso em: 09 abr. 2025.
- CAMPOS, K. C. L. ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO CURSO DE PSICOLOGIA DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 6, n. 2, p. 123-131, dez. 2002.
- CANTOS, G. A.; SILVA, M. R.; NUNES, S. R. L. ESTRESSE E SEU REFLEXO NA SAÚDE DO PROFESSOR. **Saúde em Revista**, v. 15, n. 7, p. 15-20, 2005.
- CODA, R. ESTUDO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL TRAZ CONTRIBUIÇÃO PARA APERFEIÇOAMENTO DE PESQUISA NA ÁREA DE RH. **Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração**, São Paulo, IA-USP, n. 75, dez. 1993.
- COSTA, F. J. **Mensuração e Desenvolvimento de Escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- CUNHA, J. V. A.; COELHO, A. C. Regressão linear múltipla. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CURVO, L. D.; HEINZMANN, L. M. ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2017.

DE MATTOS, C. A. C. *et al.* OS FATORES QUE INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UMA INVESTIGAÇÃO EM BELÉM DO PARÁ, BRASIL. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 12, n. 1, p. 25-48, 2019.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: CENÁRIO DA PRODUÇÃO NACIONAL DE PRIMEIRA LINHA E AGENDA DE PESQUISA. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 250–263, 2018. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DE SOUZA MINAYO, M. C. AMOSTRAGEM E SATURAÇÃO EM PESQUISA QUALITATIVA: CONSENSOS E CONTROVÉRSIAS. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas articulada por meio de competências. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, M.; SANTOS, T. S. (Orgs.). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013.

FACCO, M. *et al.* **MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL**. Revista Foco, 5. ed., abr. 2012.

FOREHAND, G. A.; GILMER, B. H. ENVIRONMENTAL VARIATION IN STUDIES OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. **Psychological Bulletin**, v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.

GASKELL, G. ENTREVISTAS INDIVIDUAIS E GRUPAIS. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O DESAFIO DOS MUNICÍPIOS. **RACE, Unoesc**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GHANBARI, S.; ESKANDARI, A. ORGANIZATIONAL CLIMATE, JOB MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. **International Journal of Management Perspective**, v. 1, n. 3, p. 1-14, jul./set. 2009.

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

HOBSBAWM, E. J. **A era das revoluções: 1789-1848**. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

HOLLOWAY, J. B. LEADERSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: AN EMPIRICAL STUDY IN A NON-PROFIT ORGANIZATION. **Emerging Leadership Journeys**, v. 5, n. 1, p. 9-35, 2012.

IBGE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ap/>. Acesso em: 19 jul. 2023 às 16h00.

INOCENTE, N. J.; SANTOS, T. C. M. M. dos; VICENTINI, J. M. ESTUDO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EM PROFISSIONAIS QUE ATUAM EM UM HOSPITAL PSIQUIÁTRICO DO VALE DO PARAÍBA. **XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação** – Universidade do Vale do Paraíba, p. 2722-2725, 2007.

KRUEGER, R. A.; CASEY, M. A. **Focus groups: a practical guide for applied research**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.

KJELDSEN, A. M.; HANSEN, J. R. SECTOR DIFFERENCES IN THE PUBLIC SERVICE MOTIVATION–JOB SATISFACTION RELATIONSHIP: EXPLORING THE ROLE ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS. **Review of Public Personnel Administration, Online First**, p. 1-25, fev. 2016.

KOLB, D.; RUBIN, I.; MCINTYRE, J. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1984.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. REPENSANDO AS ORGANIZAÇÕES – DA FORMAÇÃO À PARTICIPAÇÃO. Florianópolis: Fundação Boiteux, p. 317-338, 2004.

**LEI N° 11.091, DE 12 DE JANEIRO DE 2005.** Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 20 mar. 2024 às 16h07.

**LEI N° 12.772, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2012.** Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm). Acesso em: 20 mar. 2024 às 16h09.

LIMA, L. C. S.; LEUCH, V.; BUSS, B. R. A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ANÁLISE DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL. **Revista Spacios**, v. 38, n. 28, p. 13, 2017.

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

LUSTOSA BANDEIRA, E. et al. PANORAMA DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, 2017.

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

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

LUZ, R. S. et al. **GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE CRITÉRIOS PARA METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO, MENSURAÇÃO E MELHORIA**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro, 2003.

MACKE, J.; GENARI, D. SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. **Journal of Cleaner Production**, v. 208, p. 806–815, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>.

MANUTI, A.; GIANCASPRO, M. L. PEOPLE MAKE THE DIFFERENCE: AN EXPLORATIVE STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL PRACTICES, EMPLOYEES' RESOURCES, AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ENHANCING THE PSYCHOLOGY OF SUSTAINABILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Sustainability**, v. 11, n. 5, p. 1–17, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11051499>.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, J. **Comunicação e cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 2017.

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

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

DE MATTOS, C. A. C. CLIMA ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: UMA INVESTIGAÇÃO MULTIVARIADA. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 30, p. 53-81.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2017.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.

MEJÍAS, A. A.; REYES, O. S.; ARZOLA, M. H. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. **Universidad, Ciencia y Tecnología**, v. 30, n. 38, p. 55-61, jun. 2006.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2009.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOROSINI, M. C.; SANTOS, M. E. M. DOS. MESTRADO PROFISSIONAL E PRODUTO EDUCACIONAL: UMA REFLEXÃO NECESSÁRIA. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 15, n. 34, p. 143-162, 2018.

MÓL, A. L. R. et al. **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MORO, A. B. et al. AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO. In: **ENAPG – Encontro de Administração Pública e Governo**, Salvador: ANPAD, 2012.

NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L. A MOTIVAÇÃO DO HOMEM PARA O TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO DA CRISE ECONÔMICA MUNDIAL. **Revista de Administração**, v. 6, n. 2, p. 333-352, jun. 2013.

NOORDIN, F. et al. ORGANIZATIONAL CLIMATE: A CASE OF ACADEMICS AND ADMINISTRATIVE STAFF. **International Journal of Science Commerce and Humanities**, v. 1, n. 8, p. 43-51, dez. 2013.

**PDI – INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ**. Disponível em: <https://www.ifap.edu.br/index.php/component/k2/item/4450>. Acesso em: 2019.

PELZ, D.; ANDREWS, F. **Scientists in organizations: productive climates for research and development**. New York: Wiley, 1966.

PEREIRA, J. M.; VIDAL, M. A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DAS PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NO FÓRUM DA COMARCA DE BEZERROS. **Veredas Favip Revista Eletrônica de Ciências**, v. 4, n. 1, p. 123-138, jan./jun. 2011.

PINHEIRO, I. A. FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL QUE SÃO MOTIVADORES PARA A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA EM UM CENTRO DE TECNOLOGIA. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 5, n. 8, p. 120, set./out. 2002.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005. 100 p.

**PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em:

<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2024 às 23h26.

PORTER, Lyman W.; LAWLER, Edward E. **Managerial attitudes and performance.** Homewood: Dorsey Press, 1968.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

RIZZATTI, G. **ANÁLISE DE FATORES SIGNIFICATIVOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA: CONTRIBUIÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

RIZZATTI, G. **CATEGORIAS DE ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson, 2013.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; ARAÚJO, A. G. **CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE UMA SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DE UM BANCO MÚLTIPLO.** *Tekhne e Logos*, v. 4, n. 1, p. 50-64, ago. 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SANTOS, L. C.; VÁSQUEZ, O. C. **A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE SUPORTE À AVALIAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.** *Avaliação*, v. 17, n. 1, p. 43-63, mar. 2012.

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

SILVESTRE, H. C. **Gestão pública: modelos de prestação no serviço público.** Lisboa: Escolar, 2010.

SINASEFE – **Campanha Salarial 2023/2024.** Disponível em: <https://sinasefe.org.br/site/recomposicao-salarial-movimento-sindical-reivindica-percentuais-d-e-2271-e-3432-ao-governo-lula/>. Acesso em: 06 nov. 2024.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. **Gestão de instituição de ensino.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M. VISÃO SISTÊMICA E GESTÃO DE PESSOAS. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, M.; SANTOS, T. S. **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013.

TREFF, M. **Gestão de Pessoas: olhar estratégico com foco em competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

VIEIRA, A. M. **CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO: MAPEAMENTO E ANÁLISE DESCRIPTIVO-INTERPRETATIVA DA PRODUÇÃO ACADÊMICA (1990-2005)**. 2007. 237 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, 2007.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ  
 ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
 MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada “A Percepção dos Servidores do Instituto Federal do Amapá Sobre os Fatores Determinantes de Clima Organizacional: Estudo de Caso no Campus Santana”. O objetivo desta pesquisa é analisar a percepção dos servidores do IFAP Campus Santana, sobre os fatores determinantes na formação do clima organizacional. O (a) pesquisador(a) responsável por esta pesquisa é Paulo Rufino Benayhun Junior, ele é Técnico Administrativo, na Seção de Gerenciamento de Registro Escolar e Acadêmico, do Instituto Federal do Amapá, sob a orientação da Professora Dra. Débora Vargas Ferreira Costa.

Você receberá os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo, em favor de não identificá-lo(a). (*Basear-se na Resolução CNS 510/2016, Art. 9, V e Art. 17, IV sobre identificação dos participantes.*)

As informações serão obtidas da seguinte forma: Será utilizada a pesquisa exploratória e descritiva, serão utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa, quantitativa na medida que se utiliza de técnicas de coleta de dados (Questionários/Google Forms) e a estatística descritiva para relacionar dimensões de escala com a percepção dos atores sobre os fatores determinantes de clima organizacional, os servidores Docentes e Técnicos administrativos responderão ao formulário que terá tempo médio de resposta de 5 a 7 minutos em meio digital. Na abordagem qualitativa à medida que há vínculo de subjetividade dos atores envolvidos que não podem ser traduzidos em números, necessita de interpretação e atribuição de significados para as diferentes nuances do clima organizacional que será auferida através da Técnica de discussão de Grupo Focal de forma presencial ou videoconferência com gravação de voz para tratamento dos dados posteriormente, o encontro deve durar entre 60 a 90 minutos, com um grupo menor de participantes. Os materiais ficarão sob guarda do pesquisador, mas não serão usados diretamente na pesquisa apenas o conteúdo de suas informações. Seu nome ou material que indique sua participação não será liberado sem sua permissão.

A sua participação envolve os seguintes riscos previsíveis: Constrangimento, desconforto com alguns questionamentos, lembranças negativas, ansiedade, exaustão. Tais riscos poderão ser amenizados a garantia do anonimato, deixando os respondentes mais confortáveis para responder, em caso de lembranças negativas pode estabelecer uma pausa para se recompor ou recuperar da exaustão, ou algum outro mecanismo para garantir o bem estar físico e mental dos participantes. A sua participação pode ajudar os pesquisadores a entender melhor a realidade local, e contribuir para o desenvolvimento da ciência e na construção de políticas para melhoria do ambiente laboral dos servidores públicos do Ifap Campus Santana, podendo ser adotada nos outros campi quiçá para outras instituições da rede federal.

Você está sendo consultado sobre seu interesse e disponibilidade de participar desta pesquisa. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará penalidade alguma.

Você não será remunerado por ser participante da pesquisa. Se houver gastos com transporte ou alimentação, eles serão resarcidos pelo pesquisador responsável. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do/da pesquisador/a responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante. Os pesquisadores poderão informar os resultados ao final da pesquisa em publicações em revistas científicas e acadêmicas bem como em banco de teses e dissertações.

Caso você tenha qualquer dúvida com relação à pesquisa, entre em contato com o(a) pesquisador(a) através do(s) telefone(s) (96) 98402-0111, pelo e-mail ([paulobenayhun060@gmail.com](mailto:paulobenayhun060@gmail.com) / [paulo.junior@ifap.edu.br](mailto:paulo.junior@ifap.edu.br)), e endereço profissional/institucional (rodovia Duca Serra, nº 1133, bairro fonte nova, município de Santana - AP).

Este estudo foi analisado e aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sob o registro CAAE \_\_\_\_\_ (inserir o número do CAAE, disponibilizado a partir da aprovação do projeto pelo CEP). O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir o bem-estar, a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa; bem como assegurando a participação do(a) pesquisador(a) sob os mesmos aspectos éticos.

Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, situada na BR. 465, km 7, Seropédica, Rio de Janeiro, pelo telefone (21) 2681-4749 de segunda a sexta, das 09:00 às 16:00h, pelo e-mail: [eticacep@ufrj.br](mailto:eticacep@ufrj.br) ou pessoalmente às terças e quintas das 09:00 às 16:00h.

No caso de aceitar participar da pesquisa, você e o pesquisador devem rubricar todas as páginas e também assinar as duas vias deste documento. Uma via é sua e a outra, ficará com o(a) pesquisador(a).

Para mais informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a **Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa** elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), disponível no site:

[http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha\\_Direitos\\_Participantes\\_de\\_Pesquisa\\_2020.pdf](http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf)

### Consentimento do participante<sup>2</sup>

Eu, abaixo assinado, entendi como é a pesquisa, tirei dúvidas com o(a) pesquisador(a) e aceito participar, sabendo que posso desistir a qualquer momento, mesmo depois de iniciar a

pesquisa. Autorizo a divulgação dos dados obtidos neste estudo, desde que mantida em sigilo minha identidade. Informo que recebi uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e assinadas por mim e pelo Pesquisador Responsável.

Nome \_\_\_\_\_ do(a) \_\_\_\_\_  
 participante: \_\_\_\_\_  
 Assinatura: \_\_\_\_\_ local: \_\_\_\_\_  
 data: \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_

**Declaração do pesquisador**

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante (ou representante legal) para a participação neste estudo. Declaro ainda que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Nome \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_ Pesquisador: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_  
 Local/data: \_\_\_\_\_  
 Nome \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_ auxiliar \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ pesquisas/testemunha \_\_\_\_\_ (Se houver): \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_  
 Local/data: \_\_\_\_\_



Assinatura Dailescópica (se não alfabetizado)

*Presenciei a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e aceite do participante.*

*Testemunhas (não ligadas à equipe de pesquisadores)*

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

*Atenção: A assinatura não poderá ser apresentada em página isolada do texto.*

*\*Este termo foi elaborado a partir do modelo de TCLE do CEP/Unifesp e orientações do CEP/IFF/Fiocruz.*

## APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

24/04/2025, 17:09

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA CIENTÍFICA

# INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA CIENTÍFICA

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada "A Percepção dos Servidores do Instituto Federal do Amapá Sobre os Fatores Determinantes de Clima Organizacional: Estudo de Caso no Campus Santana". O objetivo de desta pesquisa é analisar a percepção dos servidores do IFAP Campus Santana, sobre os fatores determinantes na formação do clima organizacional. O (a) pesquisador(a) responsável por esta pesquisa é Paulo Rufino Benayhun Junior, ele é Técnico Administrativo, na Seção de Gerenciamento de Registro Escolar e Acadêmico, do Instituto Federal do Amapá, sob a orientação da Professora Dra. Débora Vargas Ferreira Costa.

Você receberá os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo, em favor de não identificá-lo(a). (Basear-se na [Resolução CNS 510/2016, Art. 9, V e Art. 17, IV](#) sobre identificação dos participantes).

As informações serão obtidas da seguinte forma: Será utilizada a pesquisa exploratória e descritiva, serão utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa, quantitativa na medida que se utiliza de técnicas de coleta de dados (Questionários/Google Forms) e a estatística descritiva para relacionar dimensões de escala com a percepção dos atores sobre os fatores determinantes de clima organizacional, os servidores Docentes e Técnicos administrativos responderão ao formulário que terá tempo médio de resposta de 5 a 7 minutos em meio digital. Na abordagem qualitativa à medida que há vínculo de subjetividade dos atores envolvidos que não podem ser traduzidos em números, necessita de interpretação e atribuição de significados para as diferentes nuances do clima organizacional que será auferida através da Técnica de discussão de Grupo Focal de forma presencial ou videoconferência com gravação de voz para tratamento dos dados posteriormente, o encontro deve durar entre 60 a 90 minutos, com um grupo menor de participantes. Os materiais ficarão sob guarda do pesquisador, mas não serão usados diretamente na pesquisa apenas o conteúdo de suas informações. Seu nome ou material que indique sua participação não será liberado sem sua permissão.

A sua participação envolve os seguintes riscos previsíveis: Constrangimento, desconforto com alguns questionamentos, lembranças negativas, ansiedade, exaustão. Tais riscos poderão ser amenizados a garantia do anonimato, deixando os respondentes mais confortáveis para responder, em caso de lembranças negativas pode estabelecer uma pausa para se recompor ou recuperar da exaustão, ou algum outro mecanismo para garantir o bem estar físico e mental dos participantes. A sua participação pode ajudar os pesquisadores a entender melhor a realidade local, e contribuir para o desenvolvimento da ciência e na construção de políticas para melhoria do ambiente laboral dos servidores públicos do Ifap Campus Santana, podendo ser adotada nos outros campis quiçá para outras instituições da rede federal.

Você está sendo consultado sobre seu interesse e disponibilidade de participar desta pesquisa. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará penalidade alguma.

Você não será remunerado por ser participante da pesquisa. Se houver gastos com transporte ou alimentação, eles serão resarcidos pelo pesquisador responsável. Todas

24/04/2025, 17:09

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA CIENTÍFICA

as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do/da pesquisador/a responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o resarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante. Os pesquisadores poderão informar os resultados ao final da pesquisa em publicações em revistas científicas e acadêmicas bem como em banco de teses e dissertações.

Caso você tenha qualquer dúvida com relação à pesquisa, entre em contato com o(a) pesquisador(a) através do(s) telefone(s) (96) 98402-0111, pelo e-mail (paulobenayhun060@gmail.com / paulo.junior@ifap.edu.br), e endereço profissional/institucional (rodovia Duca Serra, nº 1133, bairro fonte nova, município de Santana - AP).

Este estudo foi analisado e aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sob o registro CAAE 82189524.2.0000.0311. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir o bem-estar, a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa; bem como assegurando a participação do(a) pesquisador(a) sob os mesmos aspectos éticos.

Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, situada na BR 465, km 7, Seropédica, Rio de Janeiro, pelo telefone (21) 2681-4749 de segunda a sexta, das 09:00 às 16:00h, pelo e-mail: eticacep@ufrj.br ou pessoalmente às terças e quintas das 09:00 às 16:00h.

No caso de aceitar participar da pesquisa, você e o pesquisador devem rubricar todas as páginas e também assinar as duas vias deste documento. Uma via é sua e a outra, ficará com o(a) pesquisador(a).

Para mais informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), disponível no site: [http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha\\_Direitos\\_Participantes\\_de\\_Pesquisa\\_2020.pdf](http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf)

Eu, abaixo assinado, entendi como é a pesquisa, tirei dúvidas com o(a) pesquisador(a) e aceito participar, sabendo que posso desistir a qualquer momento, mesmo depois de iniciar a pesquisa. Autorizo a divulgação dos dados obtidos neste estudo, desde que mantida em sigilo minha identidade.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Li e concordo em participar da pesquisa

## INSTRUÇÕES

Leia com atenção as questões;

As questões a seguir são acompanhadas de uma escala de cinco pontos cujos números têm a seguinte interpretação;

1- Discordo Totalmente

2- Mais Discordo do que concordo

3- Nem discordo nem concordo

4- Mais Concordo do que discordo

5- Concordo Totalmente

Assinale **SOMENTE UMA VEZ CADA QUESTÃO** com o número da escala que melhor expresse a sua opinião;

24/04/2025, 17:09

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA CIENTÍFICA

\* Indica uma pergunta obrigatória

## 1. E-mail \*

## 1 IMAGEM E AVALIAÇÃO DO IFAP/CAMPUS SANTANA

Assinale **SOMENTE UMA VEZ CADA QUESTÃO** com o número da escala que melhor expresse a sua opinião;

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Mais Discordo do que concordo
- 3- Nem discordo nem concordo
- 4- Mais Concordo do que discordo
- 5- Concordo Totalmente

## 2. 1- Considero que a imagem da IFAP Campus Santana é positiva. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

    3. 2- Avalio, como *bom*, o grau de satisfação da comunidade do IFAP Campus Santana em relação à qualidade dos serviços prestados pelo Campus. \**Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

24/04/2025, 17:09

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA CIENTÍFICA

4. 3- O trabalho no IFAP poderá me proporcionar um bom futuro profissional. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

5. 4- Conheço as ações/metas/projetos desenvolvidos pelo IFAP Campus Santana. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

## 2 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Assinale **SOMENTE UMA VEZ CADA QUESTÃO** com o número da escala que melhor expresse a sua opinião;

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Mais Discordo do que concordo
- 3- Nem discordo nem concordo
- 4- Mais Concordo do que discordo
- 5- Concordo Totalmente

6. 5- Os treinamentos oferecidos pelo IFAP proporcionam crescimento profissional, e consequentemente a maior satisfação no trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

24/04/2025, 17:09

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA CIENTÍFICA

7. 6- O processo de avaliação de desempenho do IFAP favorece o predomínio de \* aspectos profissionais em detrimento de aspectos pessoais.

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

8. 7- Acredito que os profissionais competentes realmente têm \* oportunidade no IFAP Campus Santana.

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

9. 8- Considerando o mercado de trabalho e as atividades que executo, acredito \* que a remuneração que recebo esteja compatível.

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

10. 9- Conheço e observo as normas legais e regulamentares que regem as \* atividades de competência do IFAP Campus Santana.

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

### 3 ORGANIZAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO

Assinale **SOMENTE UMA VEZ CADA QUESTÃO** com o número da escala que melhor expresse a sua opinião;

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Mais Discordo do que concordo
- 3- Nem discordo nem concordo
- 4- Mais Concordo do que discordo
- 5- Concordo Totalmente

11. 10- Acredito que a quantidade de chefias no IFAP Campus Santana é compatível com as necessidades. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

12. 11- Considero adequada a quantidade de pessoal Técnico Administrativo e Docentes no IFAP Campus Santana em relação à necessidade de serviço. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

13. 12- Conheço bem as tarefas e responsabilidades do meu trabalho e sinto confiança na execução das atividades. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

24/04/2025, 17:09

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA CIENTÍFICA

14. 13- Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho do campus. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

---

---

---

---

15. 14- Acredito que no setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

---

---

---

---

16. 15- No Campus, as pessoas orientam seus esforços em direção aos objetivos, metas e prioridades do IFAP Campus Santana. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

---

---

---

---

17. 16- O trabalho no Campus é organizado e o sistema de comunicação contribui para melhorar o desempenho das atividades \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

---

---

---

---

#### 4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Assinale **SOMENTE UMA VEZ CADA QUESTÃO** com o número da escala que melhor expresse a sua opinião;

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Mais Discordo do que concordo
- 3- Nem discordo nem concordo
- 4- Mais Concordo do que discordo
- 5- Concordo Totalmente

18. 17- O relacionamento no Campus entre servidores e chefia pode ser considerado *bom*. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

19. 18- O relacionamento no campus entre os servidores é cordial. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

20. 19- Existe espírito de equipe nas relações entre os servidores. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

24/04/2025, 17:09

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA CIENTÍFICA

21. 20- No Campus, as pessoas tendem a reconhecer a competência profissional dos colegas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

---

---

---

---

### 5 SUCESSÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS E O COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS

Assinale **SOMENTE UMA VEZ CADA QUESTÃO** com o número da escala que melhor expresse a sua opinião;

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Mais Discordo do que concordo
- 3- Nem discordo nem concordo
- 4- Mais Concordo do que discordo
- 5- Concordo Totalmente

22. 21- As pessoas que ocupam função de chefia no IFAP Campus Santana estão \* preparadas para as suas atribuições.

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

---

---

---

---

23. 22- A chefia imediata estimula e incentiva o aperfeiçoamento profissional. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

---

---

---

---

24/04/2025, 17:09

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA CIENTÍFICA

24. 23- As sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por grupos de trabalho são aceitas e aplicadas pela chefia. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

25. 24- Os chefes costumam acompanhar o desenvolvimento dos membros de suas equipes; fazem elogios e comentários sobre o desempenho dos subordinados. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

26. 25- Os servidores confiam nos seus chefes. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

## 6 SATISFAÇÃO PESSOAL

Assinale **SOMENTE UMA VEZ CADA QUESTÃO** com o número da escala que melhor expresse a sua opinião;

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Mais Discordo do que concordo
- 3- Nem discordo nem concordo
- 4- Mais Concordo do que discordo
- 5- Concordo Totalmente

24/04/2025, 17:09

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA CIENTÍFICA

27. 26- Considerando a minha formação profissional, as atividades que exerço atualmente são estimulantes. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

---

---

---

---

28. 27- Com base nas atividades que exerço e nas condições oferecidas pelo IFAP Campus Santana, o meu salário é considerado *bom*. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

---

---

---

---

29. 28- O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com o cargo que ocupo e as atividades que desempenho. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

---

---

---

---

30. 29- Tenho expectativa de ascender profissionalmente no IFAP Campus Santana. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

---

---

---

---

24/04/2025, 17:09

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA CIENTÍFICA

31. 30- Estou satisfeito com o trabalho que executo e com o meu setor. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

---

---

---

---

## CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

32. 1 GÊNERO \*

*Marcar apenas uma oval.*

- MACULINO
- FEMININO
- NÃO DESEJO INFORMAR

33. 2 FAIXA ETÁRIA \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 18 a 28 anos
- 29 a 39
- 40 a 50
- 51 a 61
- Mais que 61

34. 3 TEMPO DE SERVIÇO NO IF \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 01 mês a 5 anos
- 05 anos a 10 anos
- 10 anos a 15 anos
- Mais que 15 anos

24/04/2025, 17:09

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA CIENTÍFICA

## 35. 4 CATEGORIA FUNCIONAL \*

*Marcar apenas uma oval.* Docente Técnico Administrativo

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE APLICAÇÃO DO GRUPO FOCAL

### APRESENTAÇÕES

1. Moderador
2. Servidores Participantes
3. Objetivos da dinâmica
4. Informações sobre uso de equipamentos de registro de áudio e vídeo, aceite e assinatura do TCLE
5. Informações sobre tempo de duração e metodologia da dinâmica.

### APLICAÇÃO DA DINÂMICA

Os debates, reflexões e discussões foram desenvolvidos com base nos resultados obtidos da aplicação do questionário sobre a percepção dos fatores de clima organizacional, modelo adaptado de Rizzatti (1995). As contribuições surgiram a partir dos questionamentos relacionados no quadro abaixo:

QUESTIONÁRIO	
1 IMAGEM E AVALIAÇÃO DO IFAP/CAMPUS SANTANA	
QUESTÕES	
1	Grande parte dos respondentes docentes avaliaram como positiva a imagem do IFAP e consideram que trabalhar no IFAP pode proporcionar um bom futuro profissional. Como você avalia esse resultado? Você tem a percepção de identificação e pertencimento com a instituição onde trabalha?
12	Técnicos avaliaram como positiva a imagem do IFAP e consideram que trabalhar no IFAP pode proporcionar um bom futuro profissional. Porém o índice cai quando se trata de estar envolvido nas ações, metas e projetos desenvolvidos pelo Campus. Que fatores você acredita que contribuíram para esse resultado?
2 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS, BENEFÍCIOS E INCENTIVOS	
QUESTÕES	
1	Qual sua avaliação global sobre políticas de recursos humanos no campus?
2	No fator desenvolvimento de recursos humanos, o aspecto relacionado a remuneração compatível obteve a menor média de avaliação. O que você pensa sobre isso?
3 ORGANIZAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO	
QUESTÕES	
1	O fator organização e condições de trabalho apresentou um índice negativo na relação quantidade de servidores frente a demandas de serviços. Qual o impacto do deficit de servidores sobre a organização e as condições de trabalho?

4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	
QUESTÕES	
1	Os servidores avaliaram de modo geral como positivo o relacionamento interpessoal no campus Santana. Como você avalia as relações pessoais e de trabalho entre os servidores?
2	Técnicos tiveram avaliações altamente positivas neste fator. A que se deve esse resultado no seu ponto de vista?
5 SUCESSÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS E O COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS	
QUESTÕES	
1	Você considera que as pessoas que ocupam cargos de chefia têm habilidades técnicas e humanas para exercer a função?
2	Qual o impacto do perfil da sua chefia na sua rotina de trabalho?
6 SATISFAÇÃO PESSOAL	
QUESTÕES	
1	Você está satisfeito com as condições gerais de trabalho oferecidas pelo IFAP campus Santana?

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

## FINALIZAÇÃO

Encerramento, agradecimento aos participantes e considerações finais.

## APÊNDICE D – TERMO DE ANUÊNCIA

### CARTA DE ANUÊNCIA

#### *Esclarecimentos*

Esta é uma solicitação para realização da pesquisa intitulada A Percepção dos Servidores do Instituto Federal do Amapá Sobre os Fatores Determinantes de Clima Organizacional: Estudo de Caso no Campus Santana, a ser realizada no Campus Santana - IFAP, pelo pesquisador **Paulo Rufino Benayhun Junior**, que utilizará a seguinte metodologia: Os instrumentos de coleta de dados a serem utilizados serão a observação participante e o modelo adaptado de Rizzatti (1995), questionário elaborado com 30 afirmativas, atreladas a 6 fatores: Imagem e Avaliação da Instituição; Desenvolvimento de Recursos Humanos; Organização e Condições de trabalho; Relacionamento Interpessoal; Sucessão Político-Administrativas e Comportamento das chefias; Satisfação Pessoal, e objetivos principais de analisar a percepção dos servidores, docentes e técnicos administrativos do instituto federal de educação, ciência e tecnologia do Amapá - IFAP, campus Santana, sobre os fatores determinantes de clima organizacional. , necessitando portanto da concordância e autorização institucional para a realização da(s) etapa(s) Resposta ao instrumento de coleta de dados, questionário online desenvolvido na plataforma Google Forms.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo, de acordo com as Resoluções nº 466/2012 e 510/2016 - Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde, que tratam da Pesquisa envolvendo Seres Humanos. Salientamos ainda que tais dados serão utilizados tão somente para realização deste estudo.

- 1- Destacamos que de acordo com a Resolução 580/2018 no Art. 5º do CAPÍTULO II (Dos aspectos éticos das pesquisas com seres humanos em instituições do SUS), os procedimentos da pesquisa NÃO IRÃO INTERFERIR na rotina dos serviços de assistência à saúde bem como nas atividades profissionais dos trabalhadores.

Documento assinado digitalmente  
 PAULO RUFINO BENAYHUN JUNIOR  
 DATA: 18/06/2024 16:41:50-0300  
 Verifique em <https://validar.cti.gov.br>

**Nome e CPF do(a) pesquisador(a) responsável**  
 (Mesmo nome inserido na Plataforma Brasil)

**Consentimento**

Por ter sido informado verbalmente e por escrito sobre os objetivos e metodologia desta pesquisa, concordo em autorizar a realização da mesma nesta Instituição que represento Instituto Federal do Amapá, Campus Santana.

Esta Instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa, dispondo de infraestrutura necessária para realização das etapas supracitadas.

Esta autorização está condicionada à aprovação prévia da pesquisa citada por um Comitê de Ética em Pesquisa e ao cumprimento das determinações éticas das Resoluções nº 466/2012 e 510/2016 - Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde e suas complementares.

O descumprimento desses condicionamentos assegura-me o direito de retirar minha anuênci a a qualquer momento da pesquisa.

Santana, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

MARLON DE OLIVEIRA DO Assinado de forma digital por  
NASCIMENTO:521150032 MARLON DE OLIVBRADO  
68 NASCIMENTO:52115003268  
Dados: 2024.06.19 10:15:25 -03'00'

**Nome completo do responsável pela Instituição**  
**Carimbo responsável da Instituição\***  
**CNPJ da instituição**

## ANEXOS

## ANEXO I – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

## DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Titulo da Pesquisa:** A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ SOBRE OS FATORES DETERMINANTES DE CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO CAMPUS SANTANA.

**Pesquisador:** PAULO RUFINO BENAYHUN JUNIOR

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 82189524.2.0000.0311

**Instituição Proponente:** PPGE - Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

## DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 7.493.880

## Apresentação do Projeto:

**Projeto de Pesquisa:** A percepção dos servidores do Instituto Federal do Amapá sobre os fatores determinantes de clima organizacional: estudo de caso no campus Santana.

**Pesquisador:** Paulo Rufino Benayhun Junior

## Resumo:

O objetivo do estudo é analisar a percepção dos servidores do instituto federal do amapá, sobre os fatores determinantes de clima organizacional, um estudo de caso no campus Santana. Utilizando como coleta de dados o questionário adaptado do modelo de pesquisa de clima organizacional de Rizzatti (1995), composto de 30 questões objetivas subdivididas em seis categorias: 1) A imagem e avaliação; 2) Desenvolvimento de recursos humanos; 3) Organização e condições de trabalho; 4) Relacionamento interpessoal; 5) Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; e 6) Satisfação pessoal. O universo da pesquisa foi formado por 2 categorias de servidores públicos federais, 1) Técnicos Administrativos e 2) Professores. Quanto a amostra da pesquisa será a não probabilística por conveniência.

**Participantes:** 104 servidores técnicos administrativos e professores lotados na unidade do IFAP campus Santana.

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar  
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000  
UF: RJ Município: SEROPEDICA  
Telefone: (21)2681-4749

E-mail: [eticacep@ufrj.br](mailto:eticacep@ufrj.br)

Continuação do Parecer: 7.493.880

**Metodologia Proposta:**

A pesquisa possui natureza aplicada. A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Responde a uma demanda formulada por *“clientes, atores sociais ou instituições”* (Prodanov, 2013). Será utilizada a pesquisa exploratória e descritiva que é o caminho que mais leva ao encontro dos objetivos determinados neste projeto. Para Gil (2002), pesquisa exploratória visa um acesso mais próximo ao problema investigado, envolvem levantamento bibliográfico, estudos de caso, análises de exemplos, entrevistas com pessoas envolvidas com objeto pesquisado e acesso a lugares. Quanto a forma de abordagem dentro do planejamento de análise e levantamento de dados, será qualitativa. Segundo a linha de raciocínio de desenvolvimento da investigação, os procedimentos serão utilizados: bibliográfico, pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica por ser de natureza exploratória, serve para ambientar o pesquisador com o universo de conhecimento sobre o tema (Gil, 2002). Quanto ao universo da pesquisa foi formada por 2 categorias de servidores públicos federais, 1) Técnicos Administrativos e 2) Professores, o local de investigação terá como ponto de referência o Instituto Federal do Amapá (IFAP) Campus Santana, neste cenário é possível acessar pessoas, pessoas, lugares, estruturas físicas e registros documentais que contribuirão sobremaneira para a construção dos dados necessários para análise e processamento (Gil, 2002). Por esta razão, também será utilizada a técnica de observação participante, em virtude do autor compor o quadro de servidores técnicos administrativos do campus Santana que configura como local de realização da pesquisa. Portanto é membro da Instituição e participa das ações que contribuem para a formação do clima organizacional.

**Instrumentos da pesquisa:**

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, será utilizada a aplicação de questionário estruturado, elaborado com base em uma adaptação do modelo de Rizzatti (1995). O autor realizou uma investigação para analisar a percepção de servidores públicos de instituições de ensino superior sobre os fatores que influenciam a composição do Clima Organizacional, levando em consideração as especificidades do setor público da educação.

O modelo é organizado em duas (2) seções, onde a primeira seção do questionário foi formada por questões de caracterização dos entrevistados, especialmente quanto a aspectos

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000

UF: RJ Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: [eticacep@ufrj.br](mailto:eticacep@ufrj.br)

Continuação do Parecer: 7.493.880

socioeconômicos. As questões dessa seção foram elaboradas com respostas dicotômicas e de múltipla escolha e investigaram características como gênero, faixa etária, tempo de experiência profissional e categoria funcional. A segunda seção é composta de 30 assertivas divididas em seis fatores: 1) A Imagem e Avaliação da Instituição; 2) Desenvolvimento de Recursos Humanos; 3) Organização e Condições de Trabalho; 4) Relacionamento Interpessoal; 5) Sucessão Político-Administrativa; 6) Satisfação Pessoal. Por se tratar de uma análise de percepção dos servidores públicos, optou-se por utilizar a escala intervalar de Likert, sendo 1 totalmente insatisfeito, 2 parcialmente insatisfeito, 3 nem insatisfeito, nem satisfeito, 4 parcialmente satisfeito e 5 totalmente satisfeito.

Esse tipo de escala tem como vantagem possibilitar mensurar a intensidade de concordância (ou discordância) do entrevistado quanto à assertiva em investigação (Costa, 2011).

Quanto a amostra da pesquisa será a não probabilística por conveniência. Os entrevistados serão informados dos riscos da pesquisa, e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Estandarcido (TCLE) de acordo com os padrões éticos de pesquisa com seres humanos.

**Coleta dos registros:**

Quanto a coleta de dados será realizada por formulário eletrônico do google forms, com comunicação enviada via e-mail destinada aos 104 servidores técnicos administrativos e professores lotados na unidade do IFAP campus Santana.

**Metodologia de Análise de Dados:**

As técnicas de análise a serem adotadas são estatística descritiva, análise semiótica e análise do discurso.

**Critério de Inclusão:**

A pesquisa será aplicada a servidores técnicos administrativos efetivos e docentes efetivos e temporários em atividade regular no campus Santana.

**Critério de Exclusão:**

Servidores de apoio administrativo terceirizado não participaram da pesquisa, assim como docentes ou técnicos lotados no campus, mas exercendo atividade em outra campus também não participarão da pesquisa.

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar	
Bairro: ZONA RURAL	CEP: 23.897-000
UF: RJ	Município: SEROPEDICA
Telefone: (21)2681-4749	E-mail: elicacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.493.880

**Desfecho Primário:**

Producir um diagnóstico sobre a percepção que os servidores do IFAP, campus Santana tem em relação aos fatores determinantes de clima organizacional proposto por Rizzatti (1995).

**Desfecho Secundário:**

Producir um Relatório técnico conclusivo. Formular possível proposta de intervenção

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Primário:**

Analizar a percepção dos servidores sobre os fatores determinantes na formação do clima organizacional do IFAP Campus Santana.

**Objetivo Secundário:**

Realizar levantamento do Referencial Teórico em torno do tema; Identificar os principais fatores que afetam o clima organizacional segundo a literatura; Apresentar uma modelo de coleta e análise dos dados; Aplicar o modelo de coleta e análise de dados; Apresentar os resultados; Producir um relatório técnico conclusivo.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

Constrangimento, Desconforto pessoal, ansiedade e exaustão. Os riscos poderão ser minimizados através da garantia do anonimato, Tempo flexível para resposta, pausa para recuperação de lembranças negativas ou exaustão, bem como outro mecanismo para garantir o bem estar físico e mental dos participantes.

**Benefícios:**

Compreensão da realidade o local, Contribuição no diagnóstico de possíveis ações positivas, construção de conhecimento sobre o campo teórico

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O protocolo de pesquisa apresentado possui os elementos necessários à apreciação ética junto ao Comitê de Ética.

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000

UF: RJ Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: [eticacep@ufrj.br](mailto:eticacep@ufrj.br)

Continuação do Parecer: 7.493.880

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os documentos apresentados no protocolo de pesquisa pelo proponente não possuem pendência, segundo as normas vigentes:

**Recomendações:**

Recomenda-se que o pesquisador acompanhe a tramitação do projeto de pesquisa na Plataforma Brasil com regularidade, atentando-se às diferentes fases do processo e seus prazos:

- a. quando da pendência, o pesquisador terá até 30 dias para responder às demandas e relatoria;
- b. quando da aprovação, o pesquisador deverá submeter relatórios parciais a cada semestre;
- c. quando da necessidade de emendas ou notificações no projeto, consultar a Norma Operacional 001/2013 - Procedimentos para Submissão e Tramitação de Projetos;
- d. quando da finalização do projeto, submeter relatório final.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O projeto de pesquisa apresenta-se com adequação de acordo com a RESOLUÇÃO Nº 466, de 12 de dezembro de 2012, e a RESOLUÇÃO Nº 510, de 24 de maio de 2016, sendo plenamente atendido pelo pesquisador.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

A pesquisa é relevante quanto ao papel do Instituto Federal do Amapá como espaço de relações, sejam conflitos e outros, provenientes do ambiente externo e do próprio ambiente organizacional

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar  
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000  
UF: RJ Município: SEROPEDICA  
Telefone: (21)2681-4749

E-mail: [eficacep@ufrj.br](mailto:eficacep@ufrj.br)

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.493.880

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJECTO_2281816.pdf	31/03/2025 10:50:39		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Area_CienciasHumanasSocais_UFRRJ.pdf	31/03/2025 10:49:58	PAULO RUFINO BENAYHUN JUNIOR	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	07/08/2024 10:54:40	PAULO RUFINO BENAYHUN JUNIOR	Aceito
Declaração de concordância	Declaracao_anuencia.pdf	07/08/2024 10:22:47	PAULO RUFINO BENAYHUN JUNIOR	Aceito
Folha de Rosto	folha_Rosto.pdf	07/08/2024 10:08:41	PAULO RUFINO BENAYHUN JUNIOR	Aceito
Parecer Anterior	Plataforma_Brasil.pdf	05/04/2024 10:45:19	PAULO RUFINO BENAYHUN JUNIOR	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_DETALHADO.pdf	05/04/2024 10:24:07	PAULO RUFINO BENAYHUN JUNIOR	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	05/04/2024 10:23:27	PAULO RUFINO BENAYHUN JUNIOR	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	05/04/2024 09:34:33	PAULO RUFINO BENAYHUN JUNIOR	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SEROPEDICA, 08 de Abril de 2025

Assinado por:

Valeria Nascimento Lebeis Pires  
(Coordenador(a))

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2ºandar  
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000  
UF: RJ Município: SEROPEDICA  
Telefone: (21)2681-4749 E-mail: elicacep@ufrj.br

