



“Clima Organizacional Pós-Fusão Numa Instituição Federal De Ensino: um estudo de caso da nova composição estrutural do IFTM no período 2009-2011”

Pedro Margatto da Fonseca

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Assessoria de Administração

Porto – 2017

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



“Clima Organizacional Pós-Fusão Numa Instituição Federal De Ensino: um estudo de caso da nova composição estrutural do IFTM no período 2009-2011”

Pedro Margatto da Fonseca

**Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob
orientação da Doutora Anabela Mesquita Teixeira Sarmento e coorientação da
Mestre Arminda Maria de Sá Moreira Barbosa Sequeira**

Porto – 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

Objetivo – Investigar de que maneira a nova composição estrutural do IFTM (Instituto Federal do Triângulo Mineiro) influenciou no clima organizacional e se contribuiu para um maior comprometimento dos seus colaboradores. **Metodologia** – Esta pesquisa configurou-se na perspectiva interpretativa, desenvolvida através de um método hipotético dedutivo e indutivo com natureza aplicada, na forma de um estudo de caso com uma abordagem mista (qualitativo/quantitativo), do ponto de vista objetivo: descritiva, do ponto de vista dos procedimentos técnicos: pesquisa bibliográfica, realizada ainda no âmbito da transversalidade. Foi realizada uma entrevista e a aplicação de questionário on-line aplicado a 200 (duzentos) colaboradores do IFTM que exerciam atividades no período (2009/2011) e exercem atualmente. Para interpretação dos resultados foi utilizada a escala do tipo Likert com cinco classificações, o relatório do Google Forms e Excel na versão 2010 para os cálculos de média e porcentagem. Os resultados foram apresentados em tabelas e gráficos para uma leitura mais fácil dos resultados. **Resultados e conclusões** – As mudanças estruturais resultantes da fusão (transformação) ocorrida entre a EAF-Uberlândia e CEFET-Uberaba, que deu origem ao IFTM afetaram de maneira positiva o clima e os níveis de comprometimento dos colaboradores. As mudanças positivas do clima resultam da antevisão de mais oportunidade para o desenvolvimento da carreira através de capacitação, promoção e reconhecimento. **Limitações/implicações** – Os resultados obtidos precisam ser analisados com toda a precaução, não podendo ser objeto de generalizações, face ao uso de uma amostra de conveniência. A reduzida dimensão da amostra dos colaboradores influenciam os resultados, efetivamente na análise do clima, que poderia ser mais credível, se não fossem suportados apenas esse número pesquisado. **Originalidade/valor** – O principal contributo deste estudo é constituir o primeiro estudo realizado pós- fusão (2009/2011), o esse estudo diferencia-se por apresentar um conjunto de fatores a ser utilizado para o diagnóstico do clima organizacional de uma instituição de ensino pública, o IFTM, levando em consideração todas as particularidades desse tipo de organização.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Subcultura; Motivação.

Summary

Objective - Investigate how the new structural composition of the IFTM (Federal Institute of the Mining Triangle) influenced the organizational climate and contributed to a greater commitment of its collaborators. **Methodology** - This research was based on an interpretive perspective, developed through a hypothetical deductive and inductive method of an applied nature, in the form of a case study with a mixed (qualitative / quantitative) approach, from the objective point of view: descriptive, of the technical procedures: bibliographic research, carried out in the scope of transversality. An interview was conducted and the application of an online questionnaire applied to 200 (two hundred) IFTM employees who practiced activities in the period (2009/2011) and currently exercise. The Likert-type scale was used to interpret the results, with five classifications, the Google Forms and Excel report in the 2010 version for the mean and percentage calculations. The results were presented in tables and graphs for an easier reading of the results. **Results and conclusions** - The structural changes resulting from the merger (transformation) between EAF-Uberlândia and CEFET-Uberaba, which gave rise to IFTM, have positively affected the climate and levels of commitment of employees. Positive climate change results from anticipating more opportunity for career development through empowerment, promotion and recognition. **Limitations / Implications** - The results obtained must be analyzed with caution and can not be object of generalizations, due to the use of a convenience sample. The small size of the sample of the employees influences the results, effectively in the analysis of the climate, that could be more credible, if they were not supported only this number researched. **Originality / value** - The main contribution of this study is to constitute the first post-fusion study (2009/2011), this study is distinguished by presenting a set of factors to be used for the diagnosis of the organizational climate of a teaching institution IFTM, taking into account all the particularities of this type of organization.

Keywords: Organizational Culture; Organizational Climate; Subculture; Motivation.

Agradecimentos

A realização desta dissertação, não seria possível sem o contributo de diversas pessoas, às quais jamais poderei deixar de agradecer.

Em primeiro lugar, deixo a minha eterna gratidão, as minhas orientadora e coorientadora, Doutora Anabela Mesquita e a Mestre Arminda Maria de Sá Moreira Barbosa Sequeira, pela paciência, apoio, ensinamento, palavras de motivação e por ter sempre exigido muita dedicação da minha parte.

Aos meus pais e as minhas irmãs, em especial à Lucia, a quem devo muito do que sou hoje. Agradeço-lhes tudo que fizeram por mim em todos os momentos da minha vida.

A Jaqueline, minha esposa, por todo o carinho, paciência e motivação demonstrada em todos os momentos.

Aos meus filhos, Júlia, Luisa e José Pedro que são a alegria do meu lar.

Aos meus amigos e colegas de trabalho do IFTM em especial à PROEN por todos os gestos de amizade.

Ao Reitor do IFTM, Professor Doutor Roberto Gil, pelo empenho em capacitar nós servidores.

A todos os inquiridos que colaboraram no preenchimento do questionário, sem o seu contributo este estudo não seria possível de ser realizado.

Lista de abreviaturas

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas

EAFU – Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia

IFTM – Instituto Federal do Triângulo Mineiro

PROAD Pró-Reitoria de Administração

PRODIN – Pró – Reitoria de desenvolvimento Institucional

PROEN - Pró-Reitoria de Ensino

PROEXT - Pró-Reitoria de Extensão

PROPI Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação

RH – Recursos Humanos

Índice geral

Resumo.....	iii
Agradecimentos	v
Lista de abreviaturas	vi
Índice geral	vii
Índice de quadros.....	x
Índice de figuras	xi
Índice de tabelas	xi
Índice de gráficos	xii
Introdução.....	1
Enquadramento e motivação do estudo.....	2
Contribuição da investigação	3
Objetivos da pesquisa	3
Justificação	4
Relevância do tema	5
Originalidade	6
Delimitação do tema	6
Metodologia e hipóteses de investigação.....	7
Definição dos principais termos.....	9
Estrutura da dissertação	10
Parte I.....	13
Fundamentos Teóricos.....	13
Capítulo 1 - Cultura organizacional	13
1.1 Introdução.....	14
1.2 As diferentes abordagens da cultura organizacional	15
1.3 O estudo da cultura organizacional.....	17
1.4 Subcultura	20
1.5 Caracterização e avaliação da cultura organizacional.....	23
Capítulo 2 - Clima Organizacional	26
2.1 Introdução.....	27
2.2 Clima organizacional	27

2.3 Pesquisa de clima organizacional.....	30
Parte II.....	36
Capítulo 3 - Metodologia e procedimentos de investigação	36
3.1 Introdução.....	37
3.2 Metodologia.....	37
3.2.1 Métodos e plano de investigação	38
3.2.2 Instrumento de recolha de dados – Guião/Questionário.....	39
3.2.3 Guião/Matriz para formulação da entrevista e questionário	39
3.2.4 Entrevista /Questionário.....	40
3.2.4.1 Entrevista	40
3.2.4.2 Questionário.....	41
3.2.4.3 Construção do questionário.....	43
3.2.4.4 Pré-teste Questionário.....	52
3.2.4.5 A estrutura do questionário.....	53
3.2.4.6 Procedimentos de administração do questionário e recolha de dados	60
3.2.4.7 Contexto da pesquisa: apresentação do objeto de estudo	60
3.2.4.8 Características do entrevistado/público alvo - amostra	67
3.2.4.9 Processo de recolha de dados.....	67
3.2.4.10 Resumo do capítulo.....	68
Capítulo 4 - Apresentação e Análise dos Resultados	70
4.1 Introdução.....	71
4.2 Considerações gerais.....	71
4.3 Aspectos éticos considerados	71
4.4 Apresentação e análise dos resultados.....	72
Parte III.....	121
Capítulo 5 - Considerações e Conclusões Finais.....	121
5.1 Introdução.....	122
5.2 Síntese de conclusões, implicações gerais e teóricas do estudo	123
5.3 Limitações da pesquisa	130
5.4 Sugestões para investigações futuras	130
Bibliografia	132
Apêndice.....	139

Apêndice 1 Termo de consentimento livre e informado	140
Apêndice 2 – Guião para formação da entrevista PRODIN/DGP/RH.....	141
Apêndice 3 Instrumento de coleta de dados- entrevista com perguntas abertas – PRODIN/DGP/RH	144
Apêndice 4 Instrumento de coleta de dados- Guião para formação do questionário - comunidade 2009/2011	146
Apêndice 5 – Questionário.....	149

Índice de quadros

Quadro 1: Definições sobre Cultura Organizacional.....	16
Quadro 2 : Principais características da cultura.....	22
Quadro 3 : Níveis de Cultura.....	23
Quadro 4 : Comparativo entre dos fatores/indicadores de pesquisa de clima organizacional entre autores	30
Quadro 5: Respostas à entrevista PRODIN/DGP/RH	44
Quadro 6: Alinhamento entre dimensões, categorias, objetivos específicos e hipóteses de trabalho.....	58
Quadro 7 :Valores – Tabela de Likert (1936) – escala de avaliação e vinculação da variável hipotética.....	51
Quadro 8: Fotos Campus Uberaba, Campus Uberlândia e Reitoria.....	65

Índice de figuras

Figura 1 - Estrutura e organização do trabalho.....	11
Figura 2 - Esquema da investigação empírica.....	41

Índice de tabelas

Tabela 1- Opinião sobre o trabalho e realização profissional.....	75
Tabela 2- Opinião sobre o trabalho e realização profissional.....	77
Tabela 3- Opinião sobre o relacionamento interpessoal/trabalho em equipe/motivação.....	78
Tabela 4- Opinião sobre os principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho.....	80
Tabela 5- Opinião sobre as condições ambientais no local de trabalho.....	84
Tabela 6- Sugestões de melhorias das condições físicas do local de trabalho.....	85
Tabela 7- Opinião sobre a comunicação dentro da escola	87
Tabela 8- Opinião sobre a comunicação dentro do IFTM	89
Tabela 9- Opinião sobre os canais de comunicação você utiliza/consulta diariamente	90
Tabela 10- Opinião sobre os canais de comunicação você utiliza/consulta semanalmente	91
Tabela 11- Opinião sobre a imagem (reputação) do IFTM	93
Tabela 12- Opinião sobre o que pode ser feito para melhorar a imagem do IFTM	94
Tabela 13- Opinião dos participantes sobre a capacitação que gostariam de fazer	96
Tabela 14- Opinião de que curso gostariam os participantes de fazer.....	97

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Cargo dos participantes.....	70
Gráfico 2- Departamento em que trabalha o participante.....	71
Gráfico 3 - Cargo de coordenação/ chefia.....	72
Gráfico 4: Participantes por sexo.....	73
Gráfico 5 - Faixa etária dos participantes.....	73
Gráfico 6 - Tempo de exercício.....	74
Gráfico 7 - Opinião sobre o trabalho e realização.....	76
Gráfico 8 - Opinião sobre a valorização e reconhecimento.....	77
Gráfico 9 - Opinião sobre o relacionamento interpessoal/trabalho em equipe/motivação.....	79
Gráfico 10 - Opinião sobre os principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho.....	81
Gráfico 11 - Opinião sobre as condições físicas do ambiente de trabalho.....	82
Gráfico 12- Opinião sobre as condições ambientais do local de trabalho.....	84
Gráfico 13- Opinião sobre a comunicação dentro da escola.....	88
Gráfico 14- Canais de comunicação utilizados dentro do IFTM.....	90
Gráfico 15- Canais de comunicação utilizados (diariamente)	91
Gráfico 16- Canais de comunicação utilizados (semanalmente).....	92
Gráfico 17- Opinião sobre a imagem (reputação) do IFTM.....	93
Gráfico 18- Opinião sobre se o treinamento capacita a realizar bem o trabalho.....	95
Gráfico 19- Opinião de que curso gostariam os participantes de fazer (n=69).....	97
Gráfico 20- Opinião dos participantes sobre como se imaginam daqui a 2 anos.....	98
Gráfico- 21 – Opinião sobre a motivação devido a novas oportunidades de trabalhos.....	100
Gráfico- 22 – Opinião sobre o curso de ambientação funcional.....	101

Gráfico- 23 – Opinião sobre a mudança de igualdade de quantitativos de cargos.....	102
Gráfico- 24 – Opinião sobre a as cerimônias.....	103
Gráfico- 25 – Opinião sobre a as mudanças na área de comunicação.....	104
Gráfico- 26 – Opinião sobre a chegada de novos servidores	105
Gráfico- 27– Opinião sobre os encontros, fóruns interno.....	106
Gráfico- 28– Opinião sobre os cursos de curta, média e longa duração.....	107
Gráfico- 29– Opinião sobre as novas práticas gerenciais e rotinas administrativas.....	107
Gráfico- 30– Opinião sobre aos ajustes que foram feitos a partir das estruturas já existentes....	108
Gráfico- 31– Opinião sobre de como foi sentido em relação a sua representatividade (representante do seu segmento) para o processo de fusão/transformação do IFTM.....	109
Gráfico- 32– Opinião sobre as mudanças ocorridas no modelo de gestão possibilitando uma ampliação em termos de oportunidades de crescimento profissional e institucional.....	110
Gráfico- 33– Opinião sobre os valores proclamados pelo IFTM.....	111
Gráfico- 34– Opinião sobre o sentimento em relação a forma de como foi feita a comunicação do processo de fusão/transformação do IFTM.....	112
Gráfico- 35– Opinião sobre os eventos realizados no IFTM, tais como, fóruns, datas comemorativas.....	113
Gráfico- 36– Opinião sobre o sentimento de como o IFTM passou a lidar com as conversas informais.....	114
Gráfico- 37– Opinião sobre se o modelo de questionário atendeu às suas expectativas.....	115
Gráfico- 38– Opinião sobre a análise do resultado do questionário se concretizará em benefícios para o IFTM.....	116
Gráfico- 39– Opinião sobre sugestão, crítica ou comentários.....	117

Introdução

A finalidade do presente estudo é analisar e investigar, teórica e empiricamente, as relações entre as determinantes admissíveis da Cultura e do Clima Organizacional Pós Fusão no IFTM (Instituto Federal do Triângulo Mineiro).

Esta introdução pretende apresentar o quadro geral deste trabalho de investigação, bem como, a sua organização. Inicia-se com o enquadramento e a motivação da investigação, seguido pelas hipóteses de investigação e do modelo conceitual proposto. É, ainda, apresentada uma descrição da metodologia de investigação utilizada, concluindo com um esboço da estrutura do trabalho.

Enquadramento e motivação do estudo

Nos dias de hoje, um desafio que se apresenta como uma das mais valiosas possibilidades e perspectivas para o alcance da excelência, no âmbito empresarial, é a importância do comportamento humano nas organizações, percebe-se ainda, que com o avanço do crescimento tecnológico e o surgimento de novas empresas, são inúmeras as oportunidades que surgem de trabalho, porém, parece que fica mais difícil recrutar mão de obra qualificada e, principalmente, comprometida com a organização. O tema *clima organizacional* tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores, nas últimas décadas, com o propósito de auxiliar as organizações a encontrar métodos e estratégias de gerenciamento das pessoas, que venham promover um clima satisfatório, para que as pessoas se tornem mais satisfeitas e, ao mesmo tempo, mais envolvidas com a empresa.

Bastos, Brandão & Pinho (1996) apontam que o comprometimento organizacional foi uma característica muito explorada nos anos 70, destacando sua influência, para obtenção dos objetivos da empresa. As pessoas representam o diferencial nas organizações quando, todas, fazem praticamente as mesmas coisas e melhoram o seu desenvolvimento e criatividade, pessoas comprometidas com as metas e objetivos das empresas não medem esforços para esta concretização.

Assim para análise de clima organizacional, que é um instrumento eficaz para o levantamento das opiniões e percepções, citamos Chiavenato (1992) que relata a existência de muitas empresas que medem periodicamente o clima organizacional e os elementos geralmente

escolhidos são: Processos de liderança; Forças motivacionais; Comunicações; Processo de interação/influência; Tomada de decisão; Formulação de objetivos; Controles.

Contribuição da investigação

Como em diversas outras organizações o bom clima organizacional é desejado, no IFTM (Instituto Federal do Triângulo Mineiro) não é diferente, nele possui alguns colaboradores que são atenciosos às ordens e às suas atividades, parece até que têm prazer em estar na organização. Porém, percebe-se que alguns colaboradores não demonstram estarem comprometidos em suas atividades.

Este estudo servirá para medir se as **mudanças estruturais**, resultantes da fusão de duas instituições, (Escola Agratécnica Federal de Uberlândia) - EAFU e (Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba) – CEFET, que vieram a dar origem ao atual IFTM, afetaram o clima de maneira positiva ou negativa, bem como proporcionará uma visão melhor sobre a percepção acerca de novos colaboradores, verificar ainda, a percepção e a existência de maiores ou menores condições de oportunidades, promoção e reconhecimento e, por fim, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para a manutenção ou melhoria do clima existente.

Diante do exposto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa, que norteia este trabalho: De que forma as mudanças estruturais resultantes da fusão (transformação) ocorrida entre a EAFU e CEFET, que deu origem ao IFTM, afetaram, positiva ou negativamente o clima e os níveis de comprometimento dos colaboradores?

Objetivos da pesquisa

Objetivos Gerais

O objetivo geral desta pesquisa é compreender e avaliar, em uma situação atípica de incerteza após fusão e a mudança na composição estrutural, como o clima organizacional foi afetado no período de 2009/2011.

Objetivos Específicos

1. Descrever a percepção dos funcionários, relativamente à mudança na composição estrutural sobre a organização e as atividades desenvolvidas no IFTM (instituto Federal do Triângulo Mineiro), a partir do estudo de indicadores de clima;
2. Avaliar como a mudança na composição estrutural influenciou os indicadores de clima e relacionar a influência destas no ambiente de trabalho do IFTM (Instituto Federal do Triangulo Mineiro);
3. Discutir como a mudança na composição estrutural e os aspectos do clima podem influenciar o desempenho das equipes de trabalho
4. Determinar se existe envolvimento afetivo dos colaboradores com a instituição.
5. Determinar o grau de satisfação profissional – os colaboradores trabalham por necessidade, falta de opções no mercado ou pela identificação com os objetivos da organização e a motivação para contribuir para o sucesso da instituição.

Justificação

Ao contrário do que acontece no setor privado, onde os dirigentes podem contratar indivíduos que denotam particularidades vantajosas para a organização, a gestão de pessoas no setor público possui algumas especificidades, tais como, leis que exigem que as contratações sejam feitas mediante concursos públicos. O IFTM é uma organização governamental que é pautada por regras, regulamentos e princípios que correm o risco de cristalizarem no tempo, não possuindo a flexibilidade e adaptabilidade que as contingências da envolvente do clima exigem, tem uma forma de organização humana baseada na racionalidade, isto é, a relação dinâmica entre os meios e recursos utilizados e os objetivos alcançados pelas organizações (Menegasso, 1998).

É por essa razão que no âmbito do setor público ações de desenvolvimento profissional são fundamentais, com elas as pessoas podem aprender a avançar na carreira e não aprendem só a realizar as suas funções atuais de forma mais eficaz.

O interesse pelo tema e em fazer o estudo de caso no IFTM reside no fato de se tratar de uma instituição que, do meu ponto de vista, tem dado um enorme contributo para região do **Triangulo Mineiro**, atuando na formação e qualificação de pessoas nas mais diversas áreas e

dotando-as de mecanismos e ferramentas necessários para a sua integração no mercado de trabalho. Como pesquisador estou na condição de membro desta cultura organizacional, o que me dá a possibilidade de compreender com mais profundidade a cultura organizacional, esta condição de membro, também, pode eventualmente significar a perda de alguma objetividade que um elemento externo teria. Porém, segundo Schein (2009, p. 205) “é essencial que o *outsider* – pessoa que inquiri sobre a cultura - aprenda o que realmente está ocorrendo, e isso requer a **entrada e o envolvimento com a organização** além do que os questionários, levantamentos ou mesmo entrevistas individuais possam proporcionar. O pesquisador deve criar um relacionamento com a organização para ter permissão de tornar-se um pesquisador/consultor e assegurar que dados confiáveis e válidos estarão disponíveis”. Como tal necessitamos de encontrar um equilíbrio: procuraremos assumir uma postura de distanciamento relativamente aos fenômenos observados, beneficiando do conhecimento que a condição de membro da cultura proporciona.

Relevância do tema

A elaboração desse estudo no IFTM é pertinente, ele permitirá compreender de que forma a fusão impactou no clima organizacional e nos níveis de envolvimento dos colaboradores com a instituição que emergiu e a relevância pode aferir-se visto que, pela instituição passam e já passaram centenas de pessoas, desde os formandos aos potenciais formandos à procura de formação, docentes, investigadores e servidores. Esse estudo permitirá aos dirigentes estarem a par do grau de motivação dos seus colaboradores no trabalho, bem como o tipo de clima predominante na organização. Com isso, poderão ser definidas ou redefinidas as estratégias de gestão de recursos de pessoas, de forma que venha melhorar a satisfação dos colaboradores, permitindo um maior engajamento e comprometimento para com a instituição. É ainda pertinente fazer esse estudo nesta instituição pelo fato deste ser o primeiro estudo de clima organizacional pós a fusão.

Para Coda (1997) o clima organizacional é de extrema importância para avaliação de qualquer organização, ele é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização.

O setor responsável pela gestão de pessoas no setor público deve saber motivar os funcionários, para que eles se sintam como parte importante na organização. Esta motivação

acontecendo, seguramente, existirá um melhor desempenho no trabalho. Ademais, o setor de gestão de pessoas possui também a responsabilidade de exercer práticas de gerenciamento, (planejamento, avaliação e recompensas), criando e mantendo um ambiente profissional e positivo para instituição.

Deste modo, o estudo do clima organizacional é a melhor forma de **entender**, como os funcionários percebem o ambiente interno de trabalho, **detectar** os aspectos negativos, passíveis de mudanças, **visar** os resultados mais satisfatórios para a organização e **melhorar** a qualidade de vida de seus colaboradores.

Enfim, o tema em questão constitui-se de muita relevância, quer em termos pessoais, profissionais, sociais e acadêmicos, para toda a comunidade do IFTM.

Originalidade

A originalidade da presente dissertação não reside só nos temas cultura e clima organizacional em si, pois sabe-se que os estudos sobre esses temas já vêm sendo desenvolvidos desde longa data, todavia, o estudo proposto se **diferencia**, por apresentar um conjunto de fatores a serem utilizados para o diagnóstico do clima organizacional, e **inova**, como o primeiro estudo realizado pós-fusão envolvendo os membros organizacionais que exerciam funções na organização no período de 2009-2011. Neste período, que a fusão ocorreu, foi quando se deram as maiores mudanças estruturais, elas apresentam um conjunto de fatores a ser utilizado para o diagnóstico do clima organizacional do IFTM .

Delimitação do tema

A delimitação do problema está ligada a possibilidade de generalização dos resultados, impõe-se ainda algumas considerações para que não se tome por genérico e exaustivo o estudo ora proposto. A presente proposta de dissertação limita-se única e exclusivamente a apresentar uma proposta de um conjunto de fatores a ser utilizado para avaliação do clima organizacional de uma instituição de ensino, o IFTM. Sendo assim, buscar-se-á definir os principais fatores do ambiente organizacional, considerados nessa pesquisa como os mais significativos, para o diagnóstico do clima organizacional do IFTM. Dessa forma, os resultados apresentados neste

trabalho, serão representados pelas respectivas considerações finais, não deverão ser generalizados, sendo dedicados unicamente à instituição em causa.

Outra limitação que se faz necessário ressaltar é quanto ao tratamento dos dados empíricos e teóricos, eles poderão sofrer algumas distorções, tendo em vista a presença de **interpretações** subjetivas a que estão submetidos. Tais **interpretações** decorrerão única e exclusivamente da análise do pesquisador, que é membro da instituição, junto à documentação: bibliografia e questionário, que, inevitavelmente, serão submetidos à inferência direta deste, a partir de sua visão de mundo. Além de tudo, convém lembrar, apesar da suposta neutralidade científica de que o pesquisador deve estar imbuído, os julgamentos de valor do pesquisador são-lhes inerentes, e certamente permearão as considerações e decisões que irão embasar, nortear e construir esta pesquisa.

Outra restrição a ser considerada é o tipo de organização escolhida para o estudo que é caracterizada como sendo uma organização complexa (pelo fato de sua origem ter resultado da fusão de organizações preexistentes, de ser uma organização com grande dispersão geográfica e devido as suas peculiaridades), e próprio tema clima organizacional que, pela sua abrangência, impede o seu tratamento exaustivo neste estudo.

Uma vez apresentadas as considerações prévias deste estudo - acerca do tema, do problema, dos objetivos e bem como da delimitação da pesquisa - deve-se ir em busca da fundamentação teórica que servirá de alicerce para o desenvolvimento desta pesquisa.

Portanto, esse estudo do clima organizacional foi feito com os colaboradores do IFTM, que participaram da fusão no **período 2009/2011**, através da aplicação de questionário. Ele foi aplicado no dia 18 do mês de agosto de 2017 e os dados recolhidos no dia 19 do mês setembro de 2017. Neste trabalho dissertativo, **pretende-se conhecer o clima** entre os colaboradores, pondo em evidência os fatores que os influenciam, bem como, caraterizar o clima do IFTM nas dimensões que escolhemos para o nosso estudo.

Metodologia e hipóteses de investigação

Para execução desse estudo optou-se por um estudo de caso, tendo como filosofia de base, como referimos, o interpretativismo, apoiando-se num modelo de investigação empírica de base indutiva, fazendo uso de uma metodologia mista, ou seja, dimensão quantitativa e qualitativa.

O *design* de investigação para o desenvolvimento deste trabalho decorreu em quatro etapas:

1. Na primeira, realizamos uma revisão da literatura sobre o tema, através da recolha de elementos e informação secundária diversa, nomeadamente, com base em artigos científicos, livros, trabalhos académicos, bases de dados e repositórios científicos, portais periódicos e *websites*, como o *JSTOR*, *google académico*, *Social Sciences Citation Index*, *B-On*, *Isi Web* e documentos diversos.

2. Na segunda parte foi feita a aplicação de uma entrevista, com 17 perguntas abertas, aos elementos da PRODIN- Pró Reitoria de Desenvolvimento Institucional, DGP - Diretoria de Gestão de Pessoas- responsável pelos Recursos Humanos (RH) do IFTM, órgão localizado na Reitoria, para entendimento do processo de como o IFTM lidou com a fusão. A escolha da PRODIN se deu devido ao fato de:

- A PRODIN/DGP/RH ser o setor que deu suporte a Reitoria na articulação do processo de fusão/transformação: sua competência é planejar, coordenar, supervisionar e orientar a execução das atividades relacionadas à área de gestão de pessoas do IFTM.
- A PRODIN é um órgão central responsável por toda gestão de Recursos Humanos do IFTM, cabendo aos campi apenas execução de atividades de rotina.
- A estrutura dirigente local dos diferentes campi não tem autonomia sobre os recursos humanos (RH) diferentemente das demais Pro Reitorias - PROEN (Pró-Reitoria de Ensino), PROEXT (Pró-Reitoria de Extensão), PROAD (Pró-Reitoria de Administração) e PROPI (Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação)} - que possuem funções delegadas e autonomia nos seus campi, desempenhando papel de assessoria.

Na terceira parte foi feita a aplicação do questionário on-line aplicado a 200 (duzentos) colaboradores do IFTM que exerciam funções na instituição no período (2009/2011), número que representa um percentual de 40% (quarenta por cento) (tendo em vista as aposentadorias,

desligamentos e transferências – informação: PRODIN-CGP-RH/IFTM) de um total de **535** servidores apontados no relatório de gestão 2010 em atuação em 2017. (Instituto, 2017).

3. Na quarta parte foi feita a análise dos resultados.

Para a concretização dos objetivos do estudo apresentamos algumas hipóteses, para a investigar e a escrutinar em estudo empírico, feitas de acordo com um modelo teórico.

Em seguida, apresentamos as hipóteses operacionais que nos propusemos estudar:

H1 - O clima é afetado positivamente pelas mudanças estruturais;

H2 – O clima é afetado negativamente pelas mudanças estruturais;

H3 – O clima não se modificou em função das mudanças estruturais.

H4 – As mudanças estruturais do clima proporcionam antevisão de mais oportunidades para o desenvolvimento da carreira através de capacitação e de maiores oportunidades de promoção e reconhecimento;

H5 – As mudanças negativas do clima proporciona antevisão de menos oportunidades para o desenvolvimento da carreira, menos oportunidades de promoção e crescimento.

Este trabalho, procura verificar, de acordo com os objetivos propostos, através do modelo interpretativo seguindo um modelo hipotético dedutivo por métodos combinados qualitativos e quantitativos com aplicação de entrevista e questionário, quais os possíveis determinantes e antecedentes da cultura e do clima na amostra estudada.

Definição dos principais termos

Nesta seção, serão definidos os principais termos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. É importante, ainda, destacar que as definições dos termos, a seguir apresentadas,

referem-se aos conceitos adotados para efeito do presente estudo, destacamos ainda, que não serão utilizadas generalizações acerca dos temas, tendo em vista , que existem diferentes definições para os mesmos termos.

- **Cultura organizacional** – A cultura é a forma de expressar as atitudes dentro de uma organização e se diferenciam entre si por meio de soluções distintas a problemas específicos (Trompenaars, 1994)
- **Subcultura** - A organização não possui uma cultura única. Subculturas surgem quando grupos de colaboradores desafiam, modificam ou substituem a cultura oficial. Várias subculturas podem conviver sem que uma se torne dominante (Schein, 2009)
- **Clima organizacional** – O clima organizacional é de extrema importância para avaliação de qualquer organização, ele é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização (Coda, 1997)
- **Pesquisa de clima organizacional** – Entende-se que a pesquisa de clima organizacional visa reunir as informações sobre o aspecto psicológico que envolve o ambiente organizacional das pessoas e a sensação de cada indivíduo neste contexto (Chiavenato, 2006),

Estrutura da dissertação

Este trabalho estrutura-se em três partes com cinco capítulos. Na introdução é feito um enquadramento e a motivação da realização deste estudo, é realizada a contextualização do problema, apresentada a questão de investigação, os objetivos principais do estudo. Ela é ainda composta pela: contribuição da investigação, motivação do estudo, objetivos da pesquisa, justificação e relevância, delimitação do tema e termina com a Metodologia e hipóteses de investigação.

No capítulo um é realizada uma revisão da literatura sobre a Cultura Organizacional, onde são abordados criticamente os tópicos, conceitualização, o estudo da cultura organizacional, a subcultura e caracterização e avaliação da cultura organizacional.

O capítulo dois é composto pela revisão da literatura específica sobre Clima Organizacional, onde são abordados criticamente os tópicos indicadores de clima e pesquisa de clima organizacional.

O capítulo três é composto pela apresentação e explicação do desenho da investigação, onde é descrita a metodologia e o modelo de investigação, o desenho da pesquisa, os participantes, a descrição do caso e os instrumentos de coleta de dados.

No capítulo quatro, através de uma análise detalhada, são apresentados e discutidos os resultados do estudo.

No último capítulo são apresentadas as considerações e conclusões finais do estudo bem como as implicações que este trabalho pode ter para a Cultura e Clima organizacionais em face dos resultados. Para, além disso, são também apresentadas algumas limitações encontradas na pesquisa efetuada e as sugestões para futuras investigações.

Por fim, o trabalho termina com a apresentação das referências bibliográficas e dos anexos relativos ao questionário utilizado.

A figura seguinte procura evidenciar, formalmente, a estrutura e as etapas deste trabalho:

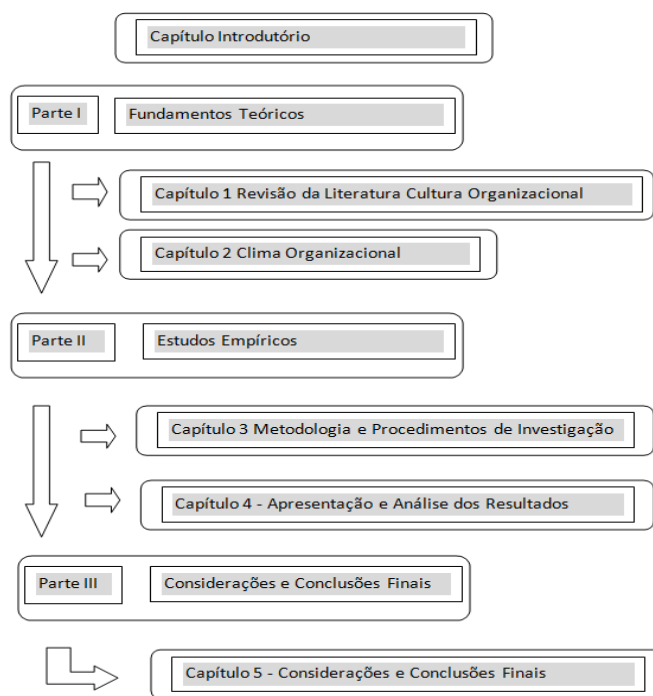


Figura 1 - Estrutura e organização do trabalho

Fonte: Elaboração própria

Parte I

Fundamentos Teóricos

Capítulo 1 - Cultura organizacional

1.1 Introdução

Nesse primeiro momento apontaremos a visão de alguns autores sobre o estudo do clima e a cultura organizacional na perspectiva interpretativa, que é a filosofia de investigação que embasa o estudo nessa dissertação. A perspectiva interpretativa é especialmente indicada para o estudo dos fenômenos que envolvem pessoas na sua realidade organizacional, tendo como foco os processos interativos entre o clima e a cultura organizacional. Os estudiosos entendem essa abordagem como uma possibilidade de se ir além dos estudos funcionalistas, pois permitem a produção de conhecimento a partir de um conjunto particular de circunstâncias e indivíduos num momento específico. Apresentamos também a justificativa do método mais adequado de pesquisa que será utilizado que é a combinação qualitativa com a quantitativa.

Ferreira, Assmar e Souto (2002), apresentam que os estudos organizacionais devem ser orientados por diferentes perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas, que ora colidem e ora se assemelham. As bases epistemológicas têm norteado a construção desse conhecimento, apontando duas principais tendências: a concepção da cultura como algo que a organização é associada a uma visão subjetivista e interpretativa da realidade, e a concepção de cultura como algo que a organização tem, que se vincula a uma posição objetivista e positivista da realidade. (Ferreira, Assmar, & Souto, 2002, p. 2)

Os autores descrevem, ainda, que do ponto de vista metodológico, as pesquisas têm que utilizar tanto metodologias qualitativas como quantitativas ou a adoção de métodos múltiplos como forma de se apreender a cultura organizacional, não apenas em seus aspectos idiossincráticos, mas também, naqueles relacionados às dimensões básicas e comuns a diversas organizações. Destacam suas preocupações com o estudo das inter-relações da cultura com outros aspectos da organização, na tentativa de esclarecer o modo pelo qual os valores, crenças e significados compartilhados por seus membros interferem na produtividade, na satisfação individual, no clima, bem como nos demais aspectos da vida organizacional.

Geertz (2000), aponta para uma abordagem da cultura que está atenta à existência de diferentes interpretações, de uma mesma realidade, pelos indivíduos membros de um determinado grupo. Desta maneira, a realidade deve ser entendida como um texto que, ao ser lido pelos atores sociais, fornece a cada um, conforme seu repertório de sentidos, uma interpretação.

Guimarães e Squirra (2007), apresenta que: “ [...] os estudos culturais permitiram a compreensão da organização como um sistema de significado compartilhado, e, portanto, capaz de aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo, por meio da interação entre seus membros e entre si mesma e o seu ambiente”. (Guimarães & Squirra, 2007, p. 51)

Como se pode observar a cultura organizacional apresenta, **interpretações e direcionamentos**, às pessoas, tais como, a forma de se comportarem em grupo, a criar e inovar no universo em que vivem.

1.2 As diferentes abordagens da cultura organizacional

Alguns autores apoiando-se nas definições de cultura propostas por escolas antropológicas, tal como Kopelman, Brief e Guzzo (1990), agrupam as diferentes abordagens de cultura organizacional em duas grandes categorias de significado: a perspectiva fenomenológica, que enfatiza os artefatos e comportamentos observáveis e a perspectiva ideacional, que ressalta os valores, símbolos e significados compartilhados. Alguns autores (Beyer e Trice, 1987; Martin e Siehl, 1983) se dedicam ao estudo dos fenômenos observáveis, tais como os ritos, rituais, histórias e credos, enquanto outros (Schein, 1992; Smircich, 1983) dedicaram-se aos estudos de valores, crenças e pressupostos pré-conscientes e tidos como verdadeiros, que são compartilhados pelos membros das organizações.

Segundo Pettigrew (1979), conforme citado por Freitas, (1991, p.9), o introdutor do conceito de cultura na psicologia organizacional, define a cultura: "É um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações".

Freitas (1991), ainda, descreve que (Pettigrew 1979) analisa a organização como um sistema contínuo, com passado, presente e futuro, levando em conta que os fundadores têm importância decisiva na definição dos primeiros estágios da organização e assim assumindo que o homem tanto cria quanto é criado pela cultura.

Um dos autores mais citados na literatura especializada, Schein (1992), apresenta que a cultura deve ser conceituada como:

[...] um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (Schein E. H., 1992, p. 12)

Schein (1991), determina e apresenta um modelo teórico que é proposto em três níveis de fundamento, que variam em função do seu grau de acessibilidade: os artefatos, os valores expostos e os pressupostos básicos.

- Os artefatos se constituem no nível mais superficial da cultura, isto é, correspondem às estruturas e processos organizacionais e aos produtos tangíveis do grupo, tais como a arquitetura do ambiente físico, identificadores visuais e simbólicos e as cerimônias observadas.
- Os valores expostos, por sua vez, justificam as estratégias, metas e filosofias organizacionais,
- Os pressupostos básicos se referem a crenças inconscientes e inquestionáveis.

Segundo Schein (1991), o procedimento de formação da cultura organizacional se inicia com crenças (predições ou verbalizações sobre como as “coisas” são) e valores (afirmações sobre como as “coisas” devem ser). À medida que essas crenças e valores vão sendo testadas e validadas, mostram-se eficazes para resolver os problemas de adequação interna e adaptação externa do grupo, elas se transformam, gradativamente, em pressuposições básicas, inquestionáveis e compartilhadas (crenças sobre como as “coisas” são, que não precisam mais ser testadas).

Verifica-se que as diferentes abordagens da cultura organizacional remetem a uma análise que interpretam as pessoas no contexto da organização, assim, evidenciando as crenças e valores que podem apontar problemas de adequação seja ele interno ou externo e propor adaptação.

1.3 O estudo da cultura organizacional

Durante a década de 1990 as organizações foram interpretadas como locais políticos, onde se debatem questões de liderança, assimetria e poder (Foucault, 1998). Embora, estes estudos, considerassem a cultura como um fenômeno expressivo na análise organizacional, a sua influência positiva e consolidada foi posta em causa.

No final século XX, a aceitação do conceito de cultura estava generalizada entre os investigadores dos Estudos Organizacionais e da Gestão, e Edgar Schein (1992) surgiu como um dos estudiosos mais importantes. Em seu trabalho evidenciamos o entendimento de que a cultura organizacional constitui um fenômeno complexo. Sua proposta foi, portanto, a de que o estudo da cultura passe pela análise de três níveis sendo progressivamente menos visíveis: os artefatos, os valores expostos e os pressupostos básicos. Para esses estudos ele apresenta uma metodologia que permite conhecer e interpretar o clima e práticas que se instalam nas organizações, como rotinas, normas do grupo, filosofias formais, competências, hábitos de pensamento, modelos mentais, paradigmas linguísticos, sentidos partilhados ou símbolos visuais. Estes elementos, que são reflexos da cultura ou de fenômenos com ela relacionados, formam o quadro de sentidos organizacionais desenvolvido por processos de aprendizagem partilhada. Um aprendizado que acontece à medida que o grupo vai respondendo aos desafios de sobrevivência, crescimento e adaptação ao ambiente externo e de assimilação interna.

Campos & Márcio (2012) referem que Schein, é um autor muito respeitado no campo da Cultura Organizacional, porém, eles destacam outras definições que foram estudadas no mundo acadêmico, sendo:

Quadro 1. Definições sobre Cultura Organizacional

Autor	Definição
-------	-----------

(Trompenaars, 1994)	Forma de expressar as atitudes dentro de uma organização e se diferenciam entre si por meio de soluções distintas a problemas específicos.
(Fleury & Fischer, 1996)	Conjunto de valores com capacidade de organizar, definir significados e construir uma identidade organizacional, que podem agir como elementos de comunicação e consenso, como também expressar relação de dominação.
(Neves, 2000)	Consistência das práticas e dos símbolos organizacionais. A clara identificação dos valores organizacionais e a forma de partilhar reduzem as incertezas e diminuem a ansiedade derivadas da falta de conhecimento e confusão sobre o tema, ajudando a dar sentido às atividades passadas, presentes e futuras.
(Cameron, 2001)	Valores e princípios entendidos como corretos, expectativas, memórias coletivas e definições existentes na rotina das organizações, entende-se “como as coisas são feitas por aqui”.
(Curvello, 2002)	Sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta que é adquirido mediante o convívio social, e que determina e delimita também quais são os comportamentos aceitos por uma sociedade na qual a cultura possui uma dinâmica complexa que não apresenta uma sequência de linearidade, sendo criada por uma rede social que se realimenta pelo reforço de fatores como hábito, valores, crenças e regras de conduta, mas não se limita à repetição das ações dentro do grupo social.

Fonte: Adaptado de (Campos & Márcio, 2012)

As pesquisas sobre a cultura das organizações têm apontado, através dos anos, duas concepções metafóricas dominantes na Teoria da Cultura Organizacional que se referem à interpretação da cultura como algo que as organizações “têm” e/ou ao seu entendimento como aquilo que uma organização “é”.

Na primeira concepção, a cultura é determinada como um conjunto de pressupostos partilhados, valores, crenças, linguagens, símbolos e sistemas de significado que mantêm a organização coesa. Este grupo de características pode ser administrado estrategicamente pela

gestão superior, que irá comunicar persuasivamente os valores-chave da organização a todos os funcionários e fornecer recompensas a quem agir em conformidade. Essa proposta coloca a cultura como fator de ação no desempenho organizacional, e o seu estudo é feito a partir da análise das formas simbólicas ou da leitura de pistas mais sutis, como por exemplo, o levantamento de “estórias” e *storytelling*, de símbolos visuais e cerimônias, de metáforas, mitos e rituais (Conrad, 1994).

Já a segunda concepção de análise sugere que a cultura organizacional é um conjunto de significados partilhados, tomados como confiáveis pelos membros de uma organização e que, portanto, funcionam ao nível do inconsciente. Neste método semântico, os investigadores realçam o papel da comunicação enquanto mecanismo estratégico de liderança na criação e manutenção da cultura, ainda que tudo precise da adesão comunicativa dos membros. Esta abordagem sugere, logo, uma criação negociada da cultura por via da comunicação (Conrad, 1994). E a pesquisa cultural deveria passar, neste contexto, pela evidenciação dos segundos sentidos dos textos e de outros fenômenos sutis de comunicação. Na verdade, “os sistemas comunicativos (...) simultaneamente revelam as culturas organizacionais e suportam-nas” (Conrad, 1994, p. 31).

A primeira tendência permite analisar a cultura a partir das suas manifestações visíveis e recolher dados para a sua caracterização pelo recurso através das técnicas como os questionários, as entrevistas ou os grupos de discussão. Ou ainda pela atenção às regras de comunicação na organização (Lewis, 1996) Já a perspectiva mais “purista” da cultura organizacional considera que o seu estudo requer uma interpretação cuidadosa do discurso e do seu uso em contextos sociais específicos. Nesse contexto seguimos a primeira tendência que apresenta que a organização **tem uma cultura**.

Schein (1992) relata, por exemplo, a pesquisa de um grupo de fatores que, não sendo elementos culturais, permitem compreender as suas dinâmicas, como: os elementos contextuais de relação com o ambiente externo – a missão, a estratégia, os objetivos, os meios e os mecanismos de medição do desempenho – e os fatores de integração interna – a linguagem partilhada, a definição do grupo, as regras de distribuição de poder e status e, ainda, as normas de intimidade ou amizade. Este autor, que é o principal teórico utilizado como referência nesta

dissertação, aconselha a perspectiva histórica na análise cultural, que implica a identificação do impacto dos fundadores, da influência dos líderes e das circunstâncias históricas da criação cultural.

Como métodos de recolha de dados, Schein (1992) apresenta uma análise clínica centrada na observação sistemática, em sondagens, em questionários ou em entrevistas aos líderes. Estas técnicas permitiriam aceder às fontes culturais mais diretas, como a estrutura, os sistemas de recompensa e controle, ou os mitos, lendas e “estórias”. Com tudo isso é possível obter dados sobre as crenças, valores e pressupostos dos fundadores, experiências de aprendizagem dos membros e outras crenças, valores e pressupostos trazidos por novos membros e líderes.

1.4 Subcultura

As características culturais das organizações, por serem influenciadas pelos seus membros internos e externos, podem possibilitar no seu interior o desenvolvimento de subculturas. Nesse contexto a cultura organizacional influencia todos os membros inseridos em sua estrutura. Ela pode reforçar as características individuais e/ou grupais indicando o caminho a ser seguido por estes.

A organização, pode também, através da estruturação de seu organograma, e em determinado setor da organização, ter o seu modo peculiar de lidar com questões rotineiras, e lidar com os desafios propostos pela organização e a forma de trabalhar com clientes internos/externos de maneira diferente dos demais setores, tudo isso, favorece o desenvolvimento de uma subcultura.

De acordo com Schein (2009) a organização não possui uma cultura única. Subculturas surgem quando grupos de colaboradores desafiam, modificam ou substituem a cultura oficial no seu processo diário de adaptação aos condicionalismos internos e externos e aos desafios da vida organizacional. Várias subculturas podem conviver sem que uma se torne dominante.

“determinar quais conjuntos de suposições aplicam-se a toda uma sociedade, a uma organização completa ou a um subgrupo de uma organização ou profissão é algo que deve ser feito empiricamente” (Schein, 2009, p. 19).

Para Morgan (2009), uma das maneiras de imaginarmos a manifestação da subcultura é observando como os colaboradores se comportam, esta assimilação é possível de ser realizada quando fazemos parte desta e a observamos de fora para dentro, as características vão ficando cada vez mais evidentes, como por exemplo, o modo de falar, agir com o colega de trabalho e o modo de realizar a rotina.

Flávio, Sabrina, & Alex (2016) apresentam que a subcultura pode ser vista dentro da perspectiva da diferenciação, que demonstra, que a cultura deve ser estudada de forma geral e não específica, isto é, os estudos:

“...devem abranger uma enorme faixa de manifestações culturais, além disto as subculturas dentro das organizações nos mostram que agrupamentos culturais podem se tornar uma sociedade maior. Significados, simbolismos, emoções, conflitos e ambiguidades ganham destaque na pesquisa, mas se contemplam igualmente aspectos práticos ou estruturais, como hierarquia, remuneração, políticas formais, etc.” (Flávio, Sabrina, & Alex, 2016, p. 103)

Percebe-se que uma organização não tem uma única cultura, mas subculturas, pois cada setor ou departamento pode apresentar algumas formas de identidades que não são comuns a toda a organização. Entretanto, independentemente da existência de subculturas, geralmente, há uma cultura mais ampla, comum a todos os subgrupos.

Motta e Vasconcelos (2008, p. 297) apresentam que as organizações são complexas e exibem “diversos subgrupos de indivíduos que possuem seus próprios padrões culturais, formados a partir de suas experiências. Os membros de uma mesma organização, porém, possuem acesso a alguns padrões culturais comuns”.

Fraga (1990) aponta que as subculturas apresentam uma diversidade cultural organizacional que permite a convivência e a complementaridade, não através da uniformidade, mas da unicidade na multiplicidade o que é possível quando, apesar de existirem especificidades em cada grupo, existe também uma estrutura de pressupostos básicos e princípios comuns que norteiam os comportamentos, sendo essa base ou cultura organizacional maior, com o seu potencial, que exerce o papel de unificador entre os grupos e membros que compõem a

organização. Diante da possibilidade de conflitos entre os diversos níveis de associação da cultura, o autor propõe um alinhamento entre eles, advertindo a necessidade de se detectar as áreas de alinhamento crítico e promover as mudanças necessárias sejam elas nos processos, estruturas e ou recursos, pois, deve-se assim proporcionar um ambiente mais nivelado e mais coeso.

Em relação à subcultura e à gestão da mudança para eficácia organizacional, Schein (2009, p. 181) aponta que os autores (Goffe e Jones,1998) usam as dimensões de solidariedade (tendência ao mesmo hábito de pensamento) e sociabilidade (tendência de as pessoas serem amigáveis entre si), para identificar quatro tipos de culturas:

1. Fragmentada – baixa em ambas as dimensões
2. Mercenária- alta em solidariedade baixa em sociabilidade.
3. Comunitária- alta em sociabilidade baixa em solidariedade.
4. Em rede- alta em ambas as dimensões.

Schein (2009, p.183) refere que Cameron e Quinn argumentam que, a partir de seis questões de autodescrição, podem-se construir perfis organizacionais que mostram a tendência relativa relacionada a cada um dos quatro tipos de organização; e que isso permite decidir que tipo de mudança é necessário para aumentar a efetividade organizacional em determinado ambiente externo.

No procedimento de análise cultural, avaliar a cultura, implica ter em linha de conta as subculturas existentes no interior da organização, quer sejam de natureza profissional, funcional, hierárquica ou de outra natureza.

O IFTM sendo uma escola pública sofre influências externas sobre a sua cultura que se refletem no contexto interno da organização, tais como: o salário e o plano de carreira normatizados por Lei. Adicionalmente a sua dispersão geográfica, dentro do contexto multi campi, favorece a emergência de múltiplas subculturas que podem gerar núcleos de identidades particulares, com base nos saberes, experiências profissionais, funções e papéis, podendo assim, criar igualmente níveis muito distintos de poder para cada uma das unidades que compõem a organização.

Para o IFTM a existência de subculturas não é necessariamente mau, uma vez que, a sua emergência resulta de adaptações locais que são destinadas a darem respostas locais, elas decorrem de aprendizagens e conhecimento acumulado podendo ser fundamental para a eficiência global da instituição.

1.5 Caracterização e avaliação da cultura organizacional

A cultura é um fenômeno humano que deve ser estudada com o auxílio de mais de um ramo do conhecimento tendo em vista sua amplitude de implicações. Para Fleury (1996, p.15-16) a cultura pode ser estudada a partir de diferentes posicionamentos: "A nosso ver é possível distinguir três tipos de postura com referência à investigação dos fenômenos culturais das organizações. A postura empiricista ... A postura do antropólogo ... A postura do clínico ou terapeuta".

Estas *posturas* indicam a utilização de três ramos do conhecimento, que estudam o comportamento humano, como chave de leitura para decifrar a cultura são elas a: Antropologia, Sociologia e Psicoantropologia. Neste sentido, a cultura será conceituada de acordo com as três ciências citadas, descrito os aspectos da formação e discutidas algumas características da cultura, tais como crenças, valores, costumes, ritos, cerimônias, redes de comunicação, bem como algumas fronteiras desta com o comportamento das pessoas.

As características apresentadas por Fleury (1996) são analisadas por Crozatti (1998) através dos seguintes conceitos:

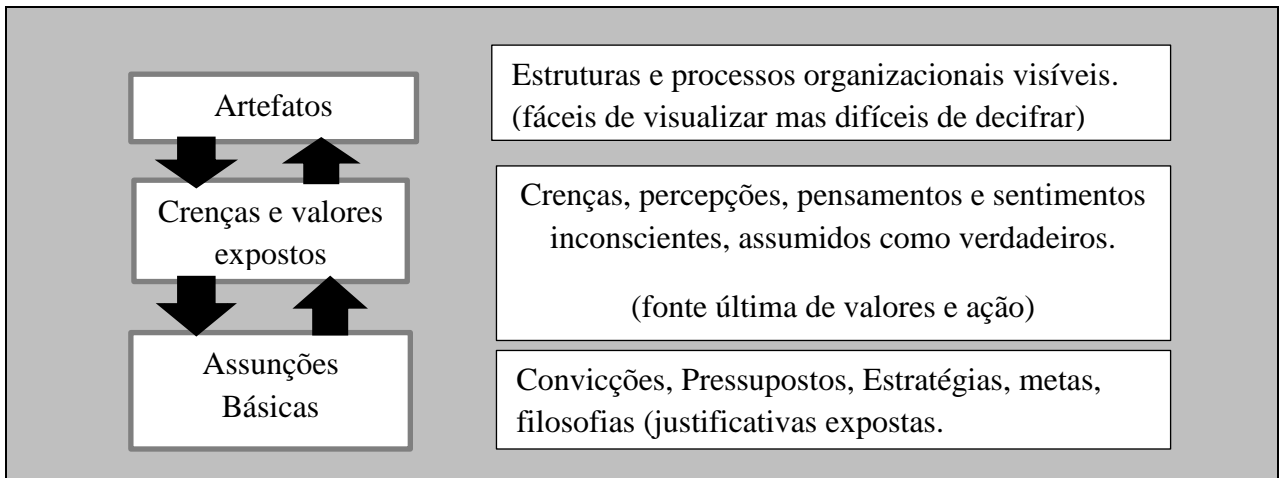
Quadro 2 : Principais características da cultura

- **Crenças:** verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;
- **Valores:** elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo;
- **Costumes:** materialização dos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto ou quanto sistemática;
- **Ritos:** operações rotineiras executadas para êxito das atividades;
- **Cerimônias:** encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes;
- **Rede de comunicação informal:** conhecida em empresas e citada em algumas publicações como “rádio peão”. A rede de comunicação informal funciona como excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada.

Fonte: Adaptado de (Crozatti, 1998, p. 09)

Para Schein (2009), a cultura organizacional pode ser estudada de várias formas, ele apresenta que para analisar culturas, é importante reconhecer que os artefatos são fáceis de observar, mas difíceis de decifrar o seu significado, e que as crenças e valores expostos podem refletir apenas racionalizações ou aspirações pelo que, para entender a cultura de um grupo, deve-se tentar obter suas assunções básicas compartilhadas e entender o processo de aprendizagem pelo qual as suposições básicas ocorrem. Para ele os principais níveis de análise cultural são mostrados em três níveis de visibilidade, conforme a figura a baixo:

Quadro 3 : Níveis de Cultura.



Fonte: Adaptado de (Schein E. H., 2009, p. 24)

O autor aponta ainda que “Para entender a cultura de um grupo, deve-se tentar obter suas suposições básicas compartilhadas e entender o processo de aprendizagem pelo qual as suposições básicas ocorrem”. (Schein, 2009, p. 34)

Dos argumentos expostos decorre que a análise da cultura de uma dada organização não é uma tarefa fácil porque é necessário não só recolher dados, mas compreender o seu significado naquele contexto concreto. De acordo com Schein (2009), o pesquisador deve perceber que levantar dados válidos sobre um sistema humano complexo é intrinsecamente difícil; implica uma variedade de escolhas e opções e é sempre uma intervenção na vida da organização, se a pesquisa envolver qualquer contato com ela.

O IFTM é uma organização que tem uma cultura que pode ser evidenciada e estudada através das crenças, valores, costumes, ritos, cerimônias e sua rede de comunicação informal. Realizaremos os estudos das manifestações tangíveis através do método de recolha por entrevista e questionário para uma melhor compreensão.

No IFTM as subculturas são consideradas uma riqueza, elas resultam de adaptações locais dos campi e são destinadas a dar respostas locais e decorrem de aprendizagens e conhecimento acumulado, sendo fundamental para a eficiência de uma maneira global.

Capítulo 2 - Clima Organizacional

2.1 Introdução

Este capítulo é composto pela análise dos fatores relevantes do Clima Organizacional. Para o estudo identificamos pontos que envolvem o Clima e a Pesquisa de Clima organizacional.

Para cada uma das variáveis é apresentada uma revisão bibliográfica geral, seguindo-se a definição de Clima Organizacional.

Este capítulo é a base da literatura que sustenta o modelo analisado e desenvolvido para o estudo.

2.2 Clima organizacional

Os estudos do clima permite a identificação de variáveis capazes de auxiliar nas ações de intervenção e acompanhamento das melhorias que precisam ser efetuadas para que o equilíbrio entre a realização profissional e o desempenho organizacional seja alcançado. Para investir em capital humano, de modo a obter resultados satisfatórios, é imprescindível entender seu comportamento dentro da organização, já que o modo como às pessoas agem, pensam, expressam sentimentos é um dos principais elementos – senão o principal – que interferem na construção do clima organizacional.

De acordo com Daniel (2008) na investigação que foi realizada por Elton Mayo, na fábrica da Western Electric, em Hawthorne, um dos primeiros estudos relativos à questão de clima organizacional, onde ele constatou que, para a produtividade da organização, um dos fatores extremamente importantes são as relações interpessoais no ambiente de trabalho e não apenas as condições físicas e de pagamento, como se acreditava até aí.

A partir desse primeiro estudo, outros autores se debruçaram sobre o tema e contribuíram de maneira significativa para o desenvolvimento da questão do clima organizacional. Entre eles, segundo Oliveira (1990), estão Forehand e Gilmer (1964), com seus estudos sobre variações ambientais e seu impacto no comportamento organizacional, onde focaram os problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional, comparando esse problema com os estudos sobre comportamento individual realizados em no âmbito da Psicologia.

Nesta fase, a da valorização das relações humanas, tinha como principal objetivo a produtividade e a busca de melhores resultados. Gil (2007) mostra que Elton Mayo através de suas experiências ressaltou a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Em consequência disso é que se passou a valorizar as relações humanas no trabalho. “As Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.” (Gil, 2007, p. 19).

No Brasil, os primeiros estudiosos que se dedicaram ao tema do clima organizacional foram Saldanha (1974), Souza (1977) e Rizzatti (1995).

Saldanha (1977) estudou profundamente o assunto designando-o como atmosfera organizacional. Ele alertou sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações e do papel da psicologia organizacional nesse processo.

Nos estudos realizados por Souza (1977), por meio da comparação do clima organizacional de uma empresa privada, um órgão público e de uma universidade, objetivaram demonstrar a utilidade da escala Kolb (1971), no diagnóstico do clima, e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira.

Nos estudos apresentados por Rizzatti (1995) foram analisados os fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, na percepção de seus servidores.

Diversas são as definições do termo clima organizacional e uma bastante usada é a que foi apresentada por Chiavenato (1999, p. 440): “O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca”.

O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo. Ainda para Chiavenato (2010) o Clima Organizacional tem importância pela sua capacidade de influenciar, de motivar as pessoas, seus desempenhos e aumentar a satisfação do trabalho bem como, torná-las parceiras.

Para Maximiano (2000, 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”.

Champion (1988) aponta em sua definição o clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho. Ainda que nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores, crenças e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Para a existência de um bom clima as pessoas devem ser vistas como parceiras das organizações, neste sentido Gil (2001, p. 15), aponta que: “os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os funcionários como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento”.

Fiorelli (2000) destaca que as pessoas interferem na organização, e que ela é influenciada por elas:

“a pessoa traz à Organização sua ‘bagagem psicológica’, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações”. Fiorelli (2000, p. 112, 113).

Quando se fala em clima organizacional percebemos que existem fatores determinantes que interferem de forma positiva ou negativa no clima de uma organização. Esses fatores partem desde as necessidades fisiológicas, até o suprimento das necessidades de motivação, satisfação e reconhecimento.

Chiavenato (2006) nos explica que as variáveis que influenciam o clima consistem no sistema de retribuição, no estilo de liderança, nas políticas e valores da instituição, na estrutura organizacional, nas características dos indivíduos, na natureza do negócio e no estágio da vida da organização. Ele revela também que o clima pode ser influenciado por variáveis dependentes intermediárias que consistem em um nível de motivação, estimulação de motivos específicos, satisfação no cargo, métodos de trabalho, absentismo, produtividade e variáveis dependentes finais que consiste em uma organização bem-sucedida ou uma organização mal-sucedida.

De acordo com Bergamini (1988) e Coda (1997) pode concluir-se que o clima é um indicador da eficácia organizacional, ele pode ainda ser medido através da pesquisa de clima. Pode-se dizer que a pesquisa de clima é o instrumento pelo qual é possível avaliar as necessidades dos colaboradores e da organização. Em última análise, ele é um levantamento de opinião que representa a realidade organizacional.

2.3 Pesquisa de clima organizacional

As pesquisas de clima configuram-se em mapeamentos do ambiente interno da organização, sob a ótica de seus colaboradores, servindo como um ponto de partida para a mudança e o desenvolvimento da empresa. A qualidade do clima organizacional pode ser medida através dos resultados que a pesquisa oferece.

Quando os funcionários se sentem bem dentro da organização, podem ter altos retornos em relação ao comprometimento com o desempenho de suas atividades, logo, proporcionando um melhor serviço ou produto aos seus clientes e conseqüentemente um retorno financeiro mais elevado. Robbins, Judge e Sobral (2010, p.505) apontam que "um clima organizacional positivo no ambiente de trabalho também está associado a um alto nível de satisfação do cliente".

Para Luz (2003) o clima nas organizações tende a ser bom, sendo que, ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim e intuitivamente pode referir conseqüências como dissociação, alienamento, baixa produtividade e baixa implicação.

Silva, et al (2015) apresentam as vantagens de se realizarem pesquisas de clima organizacional porque os seus resultados possuem impacto ao nível da eficácia:

“A ferramenta de pesquisa de clima organizacional é eficaz para identificar os fatores críticos que devem ser trabalhados pelo gestor da organização, já que os fatores se evidenciam de acordo com as percepções dos funcionários, mostrando tanto os pontos negativos quanto os positivos do clima” Silva et al. (2015, p.19)

Baseando em recentes trabalhos acadêmicos, apresentamos o comparativo realizado por Ahrens, Timossi & De Francisco (2014) que destacam que os questionários de Sbragia (1983) e Luz (1995) apresentam maior abrangência de aspectos relacionados ao clima organizacional e apresentam uma maior eficiência ao analisar o ambiente organizacional empresarial.

“O questionário de Sbragia (1983) e Luz (1995) são os que apresentam maior quantidade de fatores/indicadores para análise do clima organizacional de uma empresa, esta maior quantidade reflete em uma maior complexidade de informações para analisar o clima organizacional da empresa. Os dados obtidos também permitiram apontar que os questionários de Litwin e Stringer (1968), Kolb et al (1986), Coda (1997), apresentam menor incidência de fatores/indicadores, o que não permite a identificação total do ambiente organizacional a ser estudado pela empresa”. (Ahrens, Timossi, & De Francisco, 2014, p. 12)

Quadro 4 – Comparativo entre dos fatores/indicadores de pesquisa de clima organizacional entre autores

Fatores/indicadores	Litwin & Stringer	Kolb	Sbragia	Luz	Coda
Estrutura/Regras	x	-	x	x	x
Responsabilidade/Autonomia	x	x	x	x	x
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	x	x	x	x	x
Valorização pessoal	-	x	x	-	-
Relacionamento/cooperação	x	-	x	x	x
Conflito	x	-	x	-	-
Identidade/orgulho	x	-	x	x	-
Clareza organizacional	-	x	x	x	x
Liderança/suporte	-	x	-	x	x
Participação/iniciativa/integração	-	x	x	x	-

Consideração/prestígio/tolerância	-	-	X	-	-
Oportunidade de crescimento/ incentivos profissionais/desafios	X	-	X	X	X
Comunicação	-	X	X	X	X
Cultura organizacional	-	-	-	-	-
Estabilidade de emprego	-	-	-	X	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	-	-
Nível sociocultural	-	-	-	-	-
Condições físicas/segurança	-	-	X	X	-
Relação empresa x sindicato x funcionários	-	-	-	X	-

Fonte: Adaptado de (Ahrens, Timossi & de Fransisco, 2014)

O Modelo de Sbragia e O Modelo de Luz Adaptado de (Ahrens, Timossi, & De Francisco, 2014)

O modelo de Sbragia (1983) é composto por 20 dimensões abordando o ambiente organizacional. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

1. **Estado de tensão** - indica o grau com que as pessoas agem e decidem de forma lógica e racional;
2. **Ênfase na participação** - descreve o quanto estão envolvidos os membros da organização no processo decisório e na aceitação de ideias e sugestões;
3. **Proximidade da supervisão** - indica como a gestão é exercida pelo supervisor e qual o grau de autonomia que o colaborador tem para redefinir os métodos de trabalho;
4. **Consideração Humana** - Descreve o quanto as pessoas são tratadas como pessoas, ou seja, o grau de humanização existente dentro da empresa;
5. **Autonomia Presente** - Reflete o grau de liberdade que os colaboradores detêm na tomada de decisão;
6. **Prestígio Obtido** - Demonstra a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
7. **Tolerância Existente** - Indica como a organização, trata de forma suportável e construtiva, os erros das pessoas;

8. **Clareza Percebida** - Descreve o quanto a organização se importa com a comunicação interna, ou seja, o quanto ela informa seus membros sobre assuntos relevantes para eles;
9. **Justiça Predominante** - Demonstra o grau com que os critérios de habilidade e desempenho são considerados nas decisões da organização;
10. **Condições de Progresso** - Descreve como a organização disponibiliza oportunidades e estimula o crescimento profissional;
11. **Apoio Logístico** - Descreve o quanto a organização oferece de recursos necessários para que as pessoas possam desempenhar determinada função adequada;
12. **Re Proporcionado** - Descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros;
13. **Forma de Controle** - Monitora os indicadores de desempenho para melhorias contínuas, em vez de usá-las como regras de punição.

Modelo de Luz (1995) apresenta um modelo de questionário de pesquisa de clima organizacional o qual possui dezoito variáveis ou fatores.

1. **O trabalho em si** - refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam;
2. **Integração interdepartamental/ integração funcional** - busca avaliar o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização;
3. **Salário** - verifica a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados no mercado;
4. **Supervisão** - mede o grau de satisfação dos funcionários em relação aos supervisores, analisando a competência, organização, relacionamento e feedback;
5. **Comunicação** - descreve o grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa;
6. **Progresso profissional** - identifica as oportunidades de treinamento e possibilidades de ascensão profissional;
7. **Relacionamento Interpessoal** - descreve a qualidade do relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e sua chefia e com a própria organização;
8. **Estabilidade no emprego** - refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos;
9. **Processo decisório** - identifica o grau de inclusão do funcionário nos processos de decisão, bem como o grau de centralização das decisões;

10. **Benefícios** - verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa;
11. **Condições físicas de trabalho** - identificação do grau de conforto das instalações da organização;
12. **Relacionamento empresa x sindicato x funcionários** - verifica o sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários bem como o grau de satisfação dos mesmos em relação ao sindicato.
13. **Disciplina** - identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de satisfação e insatisfação gerado por elas;
14. **Participação** - identifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa
15. **Pagamento** - refere-se ao grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento;
16. **Segurança** - identifica o grau de preocupação da organização e as providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças ocupacionais;
17. **Objetivos organizacionais** - identifica a clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional;
18. **Orientação para resultados** - avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam pela consecução de resultados

Begnami & Zorzo (2013) apresentam que para refletir sobre a cultura e clima organizacional, como fatores que influenciam no desenvolvimento das organizações, é preciso compreender e adotar instrumentos e metodologias que sirvam de canal de comunicação, escuta e captura das percepções dos colaboradores em determinados momentos da organização.

Os autores apontam ainda que “para as transformações da cultura e do clima, deve ser feito o acompanhamento das percepções dos colaboradores, para que isso ocorra a organização deve ser receptiva às mudanças, desaprendendo o passado e reinventando o futuro”. (Begnami & Zorzo, 2013, p. 47)

A revisão da literatura foi o aporte, para o presente estudo, que abordará os componentes: cultura e subcultura, clima organizacional (pesquisa de clima: motivação, satisfação) e estrutura. Bem como os estudos relativos aos níveis de cultura, sendo: os artefatos, as crenças e os valores expostos e as assunções básicas compartilhadas que serviram de base para a elaboração dos

instrumentos usados na parte empírica e a formalização de todo o processo de investigação, tais como: conversas informais com os colaboradores, aplicação de entrevista para formulação das perguntas sobre a mudança estrutural e por fim a formulação do questionário.

Parte II

Capítulo 3 - Metodologia e procedimentos de investigação

3.1 Introdução

Este capítulo apresenta, descreve e explica a metodologia utilizada, bem como, a descrição do método de recolha de dados.

3.2 Metodologia

Em termos de metodologia esta pesquisa configurou-se na perspectiva interpretativa, desenvolvido através de um método hipotético dedutivo e indutivo com natureza aplicada, através de um estudo de caso, com uma abordagem mista (qualitativo/quantitativo), do ponto de vista objetivo: descritiva, do ponto de vista dos procedimentos técnicos: pesquisa bibliográfica, realizada transversalmente, visando captar um período de tempo determinado. Efetivamente tudo isso possibilitou a recolha de material/dados diversificados, em moldes quanti-qualitativos (qualitativo o horizonte/âmbito temporal que pode ser longitudinal ou num dado período de tempo) com a vantagem de permitir uma visão ou perspectiva histórica sobre a temática da cultura/clima no IFTM no período de 2009/2011.

De acordo com Gil (1994, p. 207), seguimos os métodos e técnicas citados acima e descritos abaixo:

Método hipotético dedutivo: utilizado para a geração das hipóteses.

Natureza aplicada: utilizado para gerar conhecimentos que foram aplicados as práticas dirigidas e a solução de problemas específicos sobre o tema estudado.

A abordagem qualitativa: utilizada para o levantamento da relação entre o IFTM e o público alvo, possibilitar o entendimento e a compreensão das motivações e posteriormente dar suporte a interpretação dos comportamentos, das opiniões e as expectativas dos indivíduos.

A abordagem a quantitativa: utilizada para apontar numericamente a frequência e a intensidade dos comportamentos dos indivíduos utilizando a escala tipo “Likert” associada às hipóteses geradas.

Ponto de vista objetivo - pesquisa descritiva: Está ligada a abordagem quantitativa, utilizada para descrever as características do público alvo e o fenômeno ocorrido, o estabelecimento das

relações entre as variáveis e para descrever as técnicas de coleta de dados padronizadas (entrevista e o questionário).

Ponto de vista dos procedimentos técnicos: utilizado nas pesquisas em livros, jornais, publicações e internet.

A transversalidade: utilizada nesse estudo para compreender os fatores e efeitos que são observados na transversalidade da fusão 2009/2011 e os atuais, cujos respondentes se encontram no IFTM.

A perspectiva interpretativa: de acordo com a revisão bibliográfica, utilizada para estudar e interpretar os fenômenos que envolvem as pessoas na sua realidade organizacional no caso no IFTM, tendo como foco os processos interativos entre o clima e a cultura organizacional.

Em síntese, o estudo que aqui apresentamos apoia-se num modelo de investigação interpretativo, dedutivo e indutivo, com um estudo de caso, no âmbito da transversalidade com a técnicas e procedimentos de recolha de dados no modelo combinado que no caso foi o e entrevista e recolha principal por questionário

3.2.1 Métodos e plano de investigação

A princípio foi requerido à autorização ao IFTM, para procedermos ao estudo, levando sempre em consideração os direitos de privacidade de todos os participantes.

Esta investigação explana-se em duas fases:

- Na primeira fase, realizamos uma pesquisa descritiva, através da revisão teórica tão profunda quanto possível, dada as limitações de tempo, que incidiu na literatura da *cultura, subcultura e clima organizacional*. Exploramos ainda, as múltiplas variáveis subjacentes da questão principal da investigação, bem como, a preparação da escala de avaliação e da elaboração do método de recolha de dados.

Na segunda fase, ocorreu uma fase de exploração, para melhor conhecimento do campo de estudo através de conversas informais para conseguir perceber algumas motivações, dificuldades e anseios que os colaboradores possuem, realizamos, também, tendo por fundamento

a revisão da literatura, uma pesquisa preliminar através da aplicação de uma entrevista, que foi formulada com 17 perguntas abertas a PRODIN- Pró Reitoria de Desenvolvimento Institucional, DGP - Diretoria de Gestão de Pessoas - responsável pelos Recursos Humanos (RH) do IFTM, órgão localizado na Reitoria. A entrevista serviu para entendimento do processo através do qual o IFTM emergiu da fusão, para entender o que foi modificado e realizado para gerir as culturas preexistentes, manutenção ou mudança de elementos preexistentes e sua transposição para a cultura da nova instituição. Esta fase de exploração serviu de base para elaboração do questionário aplicado a todos os colaboradores que estavam na instituição no período 2009/2011 e ainda presentes .

A escolha do método de investigação por questionário utilizado deve-se ao fato de, segundo a revisão de literatura realizada previamente, este ser o método comumente utilizado em estudos semelhantes e que reúne resultados mais significativos.

3.2.2 Instrumento de recolha de dados – Guião/Questionário.

Os autores Hill & Hill (2009, p. 22) apresentam que “é muito fácil elaborar um questionário, mas não é fácil elaborar um bom questionário”.

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos, para a presente investigação, a técnica de recolha dos dados escolhida foi o método survey (questionário), pois, a literatura existente sobre o tema são variáveis em estudo neste trabalho revelam que este método é bastante utilizado e aconselhado.

3.2.3 Guião/Matriz para formulação da entrevista e questionário

Para a formulação do guião que fundamenta a construção do questionário fomos inspirados no esquema proposto pelo autor Lazarsfeld (1965 p. 27-59). O autor propõe um guião para a construção de um questionário, baseado fundamentalmente, em quatro operações: a representação figurada do conceito (o que abrange?); a especificação (quais as dimensões?), a escolha dos indicadores (que informações recolher?) e, por último, a construção dos índices (como traduzir, sintética e quantitativamente, a informação?) Os conceitos podem ser trabalhados isolada ou sistemicamente.

3.2.4 Entrevista /Questionário

3.2.4.1 Entrevista

Para o entendimento e formação da pesquisa de tipo mista (quantitativo-qualitativa), e formação do principal instrumento de investigação - o questionário - na primeira parte, realizamos uma pesquisa através de uma entrevista com perguntas abertas envolvendo a PRODIN – em especial a DGP (Diretoria de Gestão de Pessoas), essas respostas formaram o item principal do questionário que é o item numero 9 (nove) Mudança estrutural. Optamos por fazer uma entrevista estruturada com perguntas abertas, abordando os seguintes temas da Cultura/Clima: Crenças, Valores, Costumes, Ritos e Cerimônias, Práticas Organizacionais, Mudança Estrutural, Motivação, Controle , Recompensa, Comunicação e Ambiente de Trabalho.

Abaixo apresentamos as categorias e os objetivos específicos que serviram de guião da entrevista e que consideramos necessários ao entendimento da Cultura do IFTM:

1. Perfil como responsável pela Gestão de Pessoas.
 - Conhecer sobre as atribuições e responsabilidade do responsável pela Gestão de pessoas.
 - Conhecer sua formação: conhecimentos e habilidades.
2. Participação na implantação Transformação (IFTM).
 - Saber qual foi a participação do Gestor de RH, na fusão e transformação (EAF-Uberlândia e CEFET Uberaba) no atual IFTM?
3. Percepção da cultura organizacional.
 - Conhecer a percepção sobre como é a cultura organizacional do IFTM de acordo com o Administrador de RH
4. Integração de novos membros
 - Saber como é feita a integração de novos membros pelo IFTM
5. Práticas Organizacionais
 - Saber como é feita a socialização dos atuais membros do IFTM.
 - Saber sobre o desenvolvimento e ações que envolvem as Práticas Organizacionais
6. Integração cultural pós fusão (implantação, transformação).

- Saber sobre a cultura (o antes, o durante e o após) o processo de (fusão, implantação transformação).
7. Mudança Estrutural.
 - Saber de que maneira as mudanças se refletiram na estrutura?
 8. Motivação, controle e recompensas.
 - Saber como as mudanças influenciaram nos sistemas de recompensa e controle?
 9. Ambiente de trabalho e valores compartilhados.
 - Saber se, de acordo com a sua percepção, ocorreu melhoria do atual ambiente de trabalho.
 - Saber quais são os valores expostos e compartilhados no IFTM, no presente.

3.2.4.2 Questionário

Com este questionário pretende-se levantar as situações preexistentes, que decorrem da fusão e pós-fusão, assim, Schein (2009, p. 206) aponta que “no processo para definir a cultura de uma organização podemos descobrir que nenhum conjunto de suposições constituiu-se um paradigma de sentimentos verdadeiros para operar ou que os subgrupos de uma organização têm paradigmas diferentes que podem ou não conflitar entre si. A cultura está em evolução contínua; o pesquisador cultural deve estar disposto a fazer buscas e análises permanentes”.

Um questionário é extraordinariamente útil quando um pesquisador pretende recolher informação sobre um determinado tema. A importância dos questionários passa, também, pela facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas num curto espaço de tempo. Desta forma o instrumento permite quantificar uma multiplicidade de dados e proceder a numerosas análises de correlações de forma relativamente simples e rápida (Hill & Hill, 2009), algo extremamente benéfico para o desenrolar da investigação, de forma a dar resposta à questão de partida.

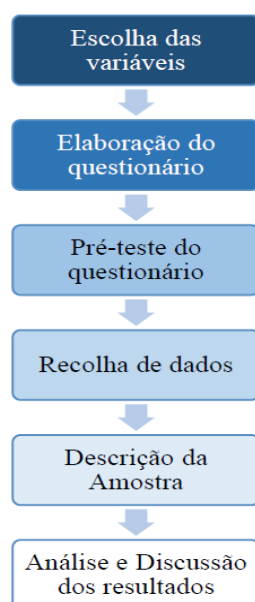
Por seu lado, Lakatos e Marconi (2006) apresentam que o questionário é um instrumento de recolha de dados estruturado, o qual pode ser preenchido num formato físico ou virtual, pelo respondente. O fato de ser anônimo permite uma maior liberdade de resposta por parte do inquirido e com mais segurança, além de haver um menor risco de distorção, porque não existe qualquer intervenção do entrevistador no momento das respostas.

De acordo com Hill & Hill (2009) a investigação por questionário consiste em colocar a um conjunto de investigados, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas que sejam de interesse aos investigadores, este instrumento é indicado quando se pretende recolher informações quanto às condições e modos de vida, comportamentos, valores ou opiniões.

Optamos pela escolha do questionário como principal instrumento de recolha de dados, sendo que ele apresenta ser o mais adequado à situação investigada.

Para uma melhor percepção dos passos metodológicos relativamente à etapa de recolha de dados, que esta investigação teve em conta, apresentamos a seguir um quadro com as etapas que Quivy & Campenhoudt (1998) sugerem e que nesta investigação, foram respeitadas e salvaguardadas, para que os resultados apurados sejam consistentes e fidedignos.

Figura 2 - Esquema da investigação empírica



Fonte: adaptado a partir de Quivy & Campenhoudt (1988)

3.2.4.3 Construção do questionário

De acordo com Saunders & Thornhill (2009), quando os pesquisadores projetam um questionário existem três opções diferentes para escolher entre:

1. Adotar perguntas de outros questionários;
2. Adaptar perguntas de outros questionários;
3. Desenvolver as próprias perguntas.

Ao adaptar ou adotar perguntas de outros questionários, se já devidamente validadas, economiza-se tempo e é mais eficiente (Saunders & Thornhill, 2009)

Neste caso foi feita adaptação de outro questionário, as perguntas e itens foram cuidadosamente adaptados e avaliados para serem utilizadas no presente inquérito, que foi inserido na plataforma do Google Forms, posteriormente enviado aos participantes, através de link e *mailling list* e colocação on-line.

Relativamente aos tipos de perguntas aplicadas no questionário, são na sua maioria, do tipo semiabertas, ou seja, para além das sugestões de respostas apresentadas é também dada ao inquirido a possibilidade de este acrescentar outra resposta. Nas perguntas fechadas, que condicionam o inquirido à escolha de uma das respostas apresentadas, utilizámos uma escala tipo Likert. Empregámos uma escala de medida com cinco níveis de respostas, subdividindo-as de igual amplitude em respostas positivas e negativas e apenas uma resposta neutra.

As perguntas do questionário foram feitas com tópicos específicos, a partir de um Guião, que assegura a obtenção das informações que se pretende obter.

Para Carvalho (1992) as dimensões do questionário deveriam surgir de tipologias do clima de escola, consideradas fundamentais para a determinação das características de uma situação escolar específica. Nesse sentido, seguimos a recomendação de Carvalho (1992) ao referir que Halpin e Croft foram os primeiros a construir um instrumento para avaliação do clima

de escola, designado “Organizational Climate Description Questionnaire”, o qual tem servido de base para diversos estudos sobre o clima organizacional.

Com base na entrevista, aplicado a PRODIN – em especial a DGP (Diretoria de Gestão de Pessoas)-RH, para entendimento das mudanças que ocorrem durante a transformação/fusão no período de 2009/2011, fizemos a devida adaptação e validação ao contexto da pesquisa que foi utilizada na formação do item 09 do questionário, composto por dez dimensões, com perguntas abertas, semi-abertas e fechadas.

Quadro- 5 Respostas à entrevista **PRODIN/DGP/RH** :

ENTREVISTA DE APLICAÇÃO PRODIN/DGP/RH
<p>1-Quais são suas atribuições e responsabilidade como gestor da Gestão de Pessoas do IFTM?</p> <p>Respondente 1: <i>Planejar, coordenar, supervisionar e orientar a execução das atividades relacionadas à área de gestão de pessoas do IFTM como: seleção, recrutamento, admissão, demissão, avaliação de desempenho, folha de pagamento, benefícios, higiene e segurança, legislação de pessoal, reclamações de ordem trabalhistas, sistemas de informações gerenciais, etc.</i></p> <p>Respondente 2: <i>Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional e conforme consta em nossa Regimento, a Pró-Reitoria em conjunto com a Diretoria de Gestão de Pessoas somos responsáveis pelas definições de diretrizes gerais da área de gestão de pessoas. Abaixo o recorte do regimento geral.</i></p> <p><i>“Art. 136. À Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN compete planejar, superintender, coordenar, fomentar e acompanhar as atividades e políticas pertinentes às áreas de planejamento e desenvolvimento institucional, gestão de pessoas, e de tecnologia da informação e comunicação.”</i></p>
<p>2-Qual sua formação, cursos de aperfeiçoamento e ou conhecimentos e aptidões adquiridas ao longo do percurso?</p> <p>Respondente 1: <i>Mestre em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Uberlândia, graduada em Direito pela Universidade de Uberaba, graduada em Formação de Professores no Ensino de 2º Grau pelo Instituto Federal do Paraná, especialista em Direito Educacional no Processo Ensino-Aprendizagem pela União das Faculdades Claretianas, aperfeiçoamento em Formação Empreendedora na Educação Profissional pela Fundação do Ensino da Engenharia em Santa Catarina. Experiência profissional como Gestor na área de Administração, na área de gestão pública com ênfase em Administração de Pessoal, na área de Direito, com ênfase em Direito Administrativo e na área de operacionalização, gestão e legislação específica a servidores públicos civis da administração pública direta.</i></p> <p>Respondente 2: <i>Atualmente estou cursando Doutorado em Engenharia de Software, já realizei ao longo de 20 (vinte) anos vários cursos de aperfeiçoamento tendo como relevância o Curso de Formação de Gestores da Rede Federal.</i></p>
<p>3-Qual foi sua participação na fusão, implantação e transformação das escolas EAF-Uberlândia e CEFET Uberaba que deram origem ao atual IFTM?</p> <p>Respondente 1: <i>Participativa enquanto membro da comunidade escolar e do corpo de gestores do antigo CEFET Uberaba, ocasião em que ocupava o cargo de Coordenadora Geral de Recursos Humanos, e ainda colaborativa no atendimento a demandas e documentações inerentes ao quadro ativo permanente da Instituição e outras situações gerenciais que requeriam sugestões, críticas e encaminhamentos técnico operacionais.</i></p> <p>Respondente 2: <i>Fui membro da comissão ao qual foi a responsável pela análise do documento denominado chamada pública para composição dos Institutos Federais. O resultado do trabalho foi o projeto IFTM, onde decidiu-se realizar a fusão das duas autarquias existentes na ocasião, CEFET-Uberaba e EAF-Uberlândia.</i></p>

4-Como é feita a integração e socialização de novos membros pelo IFTM?

Respondente 1: *Ocorre em mais de uma etapa. Tem início com preparação para a posse, formalidade que registra a efetiva assunção de um cargo público momento em que juntamente com a entrega de documentos pelos futuros servidores lhe são repassadas as primeiras informações sobre código de ética, benefícios como transporte, auxílio saúde progressões, previdência complementar, gratificações inerentes a carreira e etc. Na solenidade de posse é entregue uma pasta com alguns impressos de informações básicas sobre benefícios e gratificações os quais, em algumas situações, a depender do número de participantes, são reforçados de maneira genérica.*

Além das atividades realizadas na preparação e na posse de candidatos, a instituição oferece via plataforma Moodle o Curso de Ambientação concebido em vários módulos que contemplam um conjunto de conhecimentos relevantes para a formação e integração do servidor.

Respondente 2: *Hoje, todos os servidores são acolhidos em primeiro momento pela equipe da Gestão de Pessoas da Reitoria, ao qual realiza algumas orientações, e posteriormente são encaminhadas aos campi de destino que também realizam o acolhimento no campus.*

5-Tendo em vista policentralidade e dispersão geográfica do IFTM, existe um conjunto de práticas comuns orientadas para a integração e socialização dos colaboradores? Caso sim qual(is)?

Respondente 1: *De maneira geral após a posse, que é centralizada na Reitoria, a entrada em exercício é precedida pela recepção do colaborador realizada em geral pelo responsável pelo segmento de gestão de pessoas da unidade em que o servidor exercerá suas atividades. A GP no campus é o responsável pela recepção e detalhamento de direitos e deveres que pode ocorrer sob forma de conversa de orientação ou repasse de cartilha impressa. Em seguida o colaborador é apresentado à Direção do Campus e chefia imediata para apresentação do campus, sua estrutura, ambiente e colegas de trabalho.*

Respondente 2: *Com a finalidade específica não, porém existem ações da gestão como os encontros, fóruns internos que possibilitam tais integrações e solicitações entre os partícipes.*

6-Como é realizado o desenvolvimento das atividades de formação, como cursos e treinamentos para os membros do IFTM?

Respondente 1: *A instituição possui o Plano Anual de Capacitação que prevê diversas ações formativas complementares ao desenvolvimento de pessoal. Além do plano outras atividades realizadas externamente recebem apoio da instituição na forma de diárias, passagens, inscrições ou liberações parciais ou totais que viabilizam a participação do servidor em seminários, congressos, fóruns, workshops e similares.*

Respondente 2: *Existem várias frentes de incentivos para os servidores participarem de capacitações, tais como participação de cursos de curta, média e longa duração, participação de seminários, treinamentos dentre outros. Porém em destaque como foco da pesquisa, o curso de acolhimento que trata de vários temas importantes para os servidores. Este curso é ofertado anualmente por meio do ensino a distância.*

7-Tendo em consideração as possíveis diferenças culturais entre as culturas das organizações que deram origem ao IFTM, foi feito algum trabalho para: diagnosticar o perfil cultural de cada organização, exposição/verbalização dos traços culturais de cada uma delas e posterior harmonização, compatibilização dos valores, formas de atuação, sistemas de recompensas, regras e procedimentos, narrativas (estórias) sobre “quem somos”, etc. Caso sim, como foi feito?

<p>Respondente 1: <i>Desconheço.</i></p> <p>Respondente 2: <i>Por meio dos estudos realizados no momento da composição do projeto IFTM, foram apresentados alguns aspectos relevantes das realidades culturais e sociais, porém sem maiores detalhes.</i></p>
<p>8-De que maneira as mudanças se refletiram na estrutura organizacional do IFTM?</p>
<p>Respondente 1: <i>Uma nova institucionalidade se formou e com ela questões que vão desde a identidade institucional até práticas gerenciais e rotinas administrativas foram, e continuam sendo, avaliadas, revistas e formatadas para atender a uma demanda caracterizada pela complexidade e diversidade próprias das diferenças pré-existentes nas antigas autarquias que deram origem ao IFTM.</i></p> <p>Respondente 2: <i>Com a fusão das duas autarquias o resultado foi uma única instituição. Para gestão desta nova instituição, criou-se a Reitoria, órgão responsável em definir as políticas e diretrizes de funcionamento no âmbito do IFTM. Este fato, refletiu na forma como as autarquias trabalhavam antes da criação do IFTM, pois tinham suas estruturas independentes e vinculadas diretamente ao “Ministério da Educação”, sendo posterior a fusão a reitoria como órgão responsável pelas definições juntos aos órgãos superiores.</i></p>
<p>4-Para a criação da nova estrutura do IFTM, partiram de alguma estrutura pre-existente e promoveram adaptações para acomodar a nova situação ou desenharam de novo toda a estrutura da nova entidade?</p>
<p>Respondente 1: <i>Os ajustes foram feitos a partir da estrutura existente e desdobramentos necessários à adequação imposta pela lei de criação dos Institutos e/ou de orientações por parte de instancias superiores “Ministério da Educação”</i></p> <p>Respondente 2: <i>Como forma de manter o diálogo e especificidade dos campi, as mudanças aconteceram de forma gradativa, porém as estruturas existentes na época tiveram que se adaptar ao novo modelo de instituições, baseados nas experiências que cada campus tinha de melhor. Estas mudanças foram necessárias pois não se tratava mais de autarquias independentes e sim de uma única instituição.</i></p>
<p>4-Quem participou nesse processo?</p>
<p>Respondente 1: <i>Corpo diretivo do IFTM, ouvidos representantes dos diversos segmentos.</i></p> <p>Respondente 2: <i>Toda comunidade acadêmica teve sua representatividade, pois se tratara de um momento histórico e de mudanças significativas para a instituição. Em todos os momentos de discussões de pontos relevantes foram formalizadas comissões multicampi para definições dos trabalhos a serem realizados.</i></p>
<p>11 Você acredita que as mudanças (fusão, Implantação Transformação) motivaram as pessoas? Caso sim, o que foi feito para motivá-las?</p>
<p>Respondente 1: <i>Particularmente enxergo o momento revestido de dualidade onde alguns se sentiram motivados pela possibilidade de crescimento da instituição que passou a ser equiparada em alguns aspectos às Universidades, mas também de muita descrença e resistência à mudanças e em especial à junção de instituições oriundas de localidades com tradicional rivalidade na região em que se encontram inseridas.</i></p> <p>Respondente 2: <i>Toda mudança com perspectivas de melhorias são fatores motivacionais e acredito que a transformação em IFTM das instituições envolvidas trouxeram novas oportunidades e isso motivou os servidores, alunos e comunidade em geral. Afinal de contas as instituições passaram a poder ofertar cursos nos diversos níveis e isso representou um ganho para a sociedade.</i></p>
<p>12 De que modo a fusão trouxe mudanças nos sistemas de recompensa e controle existentes na</p>

<p>unidades que se fundiram?</p>
<p>Respondente 1: <i>Com a ressalva de que no serviço público sistemas de recompensa (bônus, participação em lucros, etc) são praticamente inexistentes. No meu ponto de vista as mudanças se assentam principalmente em aspectos gerenciais da ampliação de possibilidade de cargos e nos processos de tomada de decisão e de controle que passaram a ser orientados e conduzidos pela Reitoria dos institutos.</i></p>
<p>Respondente 2: <i>Com a fusão e a necessidade de reestruturação das estruturas organizacionais, novas oportunidades com a criação de novos cargos surgiram, permitindo assim a promoção de servidores na composição da gestão.</i></p>
<p>13 Após a fusão/transformação você sentiu/percebeu mudanças no ambiente e clima de trabalho?</p>
<p>Respondente 1: <i>A mudança na esfera de decisão e na centralização da gestão na Reitoria pode ter gerado desconfortos e insatisfações nas duas instituições de origem, mas como dito, para muitos outros o fato foi tido como um ganho institucional que possibilitou uma ampliação em termos de oportunidades de crescimento profissional e institucional.</i></p>
<p>Respondente 2: <i>Sim, no início como ocorreram várias mudanças estruturais, foi perceptível as alterações nos ambientes e no clima organizacional, até porque foram transformações bem significativas nos modelos de gestão.</i></p>
<p>14 Você considera que as Crenças: (verdades concebidas ou aceitas como verdadeiras que se formam através da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas) ajudaram no processo de (fusão, implantação e transformação)?</p>
<p>Respondente 1: <i>Acredito que o processo foi consequência mais de uma questão legal e impositiva do que de uma conjugação de crenças.</i></p>
<p>Respondente 2: <i>As convicções apresentadas ajudaram muito no processo, pois vislumbraram um crescimento substancial e verdadeiro.</i></p>
<p>15 Você acredita que os valores proclamados são, de fato compartilhados e são visíveis nos comportamentos das pessoas no seu dia-a-dia de trabalho? Caso sim, cite um exemplo</p>
<p>Respondente 1: <i>Em se tratando dos valores presentes na concepção institucional: Ética e transparência; Excelência na gestão educacional; Acessibilidade e inclusão social; Cidadania e justiça social; Responsabilidade ambiental; Inovação e empreendedorismo; Valorização das pessoas; Respeito à diversidade; Gestão democrático-participativa, pode-se dizer que genericamente e de maneira diversa em cada indivíduo, são valores aparentes, contudo essa é uma percepção subjetiva.</i></p>
<p>Respondente 2: <i>Acredito sim, pois tais valores pronunciados na época, na busca para melhorar a educação profissional do país, foi reflexo no dia a dia das pessoas que já se encontravam e aos novos servidores que vieram para somar. Esta percepção é de forma geral, pois é claro que existem as exceções que acredito que sejam a minoria. Posso citar o valor do desenvolvimento humano, onde todos com objetivo de buscar formar o cidadão integrado ao contexto social.</i></p>
<p>16 As histórias, ritos e ou cerimônias foram um dos “instrumentos comunicativos” usados para sinalizar as mudanças e promover a integração das pessoas provenientes de organizações diferentes, numa nova realidade? Caso sim qual (is)?</p>
<p>Respondente 1: <i>Acredito que em algumas situações sim, como no caso da gestão de pessoas a centralização da solenidade de posse na Reitoria, que aponta a nova diretriz e formatação de uma estrutura multi-campus com uma unidade gestora central. Nos diversos segmentos foram realizados encontros e reuniões com vistas a discutir, socializar e padronizar rotinas e</i></p>

<p><i>procedimentos.</i></p> <p>Respondente 2: <i>Na época vários instrumentos foram utilizados para propagar a comunicação de forma que todos da comunidade pudessem entender o processo de mudança. Várias reuniões e assembleias foram realizadas para possibilitar as discussões internas e externas.</i></p>
<p>17 Existem no IFTM Cerimônias, encontros, formais e informais que reafirmam os valores, crenças e costumes “impostos”? Caso sim cite algum(ns).</p>
<p>Respondente 1: <i>Alguns costumes tiveram continuidade local como celebrações de datas comemorativas ou eventos locais (dia das mães, pais, semana da família rural) e outras se reproduziram pelas unidades como semana do servidor, confraternização de final de ano, festas juninas, refeições de grau, fóruns temáticos, semanas científicas, etc.</i></p> <p>Respondente 2: <i>Vários eventos acontecem no âmbito do IFTM, e em vários destes são abordados temáticas que reafirmam seus valores e costumes, não existe precisamente eventos específicos para este fim. Normalmente toda área estratégica realiza fóruns para promover o diálogo e abrir as discussões entre os vários agentes envolvidos nos processos de gestão do IFTM. Isso deve ser entendido como parte do processo de maturação da instituição.</i></p>
<p>18 Como o IFTM lida com Rede de comunicação informal?</p>
<p>Respondente 1: <i>Vejo como democrática, não existe imposições ou limites na informalidade desde que se observem valores e comportamentos éticos e morais socialmente aceitos.</i></p> <p>Respondente 2: <i>A comunicação é um dos maiores gargalos de todas organizações, pois sem esta as informações não fluem e afetam diretamente com efeitos significativos na gestão. A comunicação informal pode ser uma forma que dinamize o fluxo de informações necessárias para o bem-estar das instituições, porém é salutar dizer que existem as comunicações formais, ao qual utiliza-se de canais específicos e formais dentro das estruturas organizacional da Instituição. Tudo vai depender do tipo de informações a serem divulgadas e tratadas, portanto, o IFTM lida com naturalidade e tenta sempre aprimorar seus mecanismos de comunicação seja formal ou informal.</i></p>

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Abaixo segue o alinhamento entre dimensões, categorias, objetivos específicos e hipóteses de trabalho.

Quadro 6 – Alinhamento entre dimensões, categorias, objetivos específicos e hipóteses de trabalho .

Dimensões	Definições	Categoria	Objetivos específicos	Hipóteses operacionais
Dados pessoais	Conhecer o perfil dos Participantes.	Dados pessoais	Saber o perfil dos Participantes.	H1 - O clima é afetado positivamente pelas mudanças estruturais;
Desenvolvim	Avaliar as possibilidades de crescimento	Trabalho e Realização Profissional.	Determinar o grau de satisfação profissional – os colaboradores	

ento pessoal	dos colaboradores na organização.	Treinamento e Desenvolvimento. Valorização/reconhecimento.	trabalham por necessidade, falta de opções no mercado ou pela identificação com os objetivos e a motivação para contribuir para o sucesso da instituição.	H2 – O clima é afetado negativamente pelas mudanças estruturais; H3 – O clima não se modificou em função das mudanças estruturais.
Ambiente organizacional (físico e humano)	Avaliar o ambiente interno da organização, estrutura, regras, higiene/segurança .	Condições físicas do trabalho. Mudança estrutural - fusão transformação	Discutir como a mudança na composição estrutural e os aspectos do clima podem influenciar o desempenho das equipes de trabalho Avaliar como a mudança na composição estrutural influenciou os indicadores de clima e relacionar a influência destas no ambiente de trabalho do IFTM (Instituto Federal do Triângulo Mineiro);	H4 – As mudanças estruturais do clima proporcionam antevissão de mais oportunidades para o desenvolvimento da carreira através de capacitação e de maiores oportunidades de promoção e reconhecimento; H5 – As mudanças negativas do clima
Liderança e equipe	Avaliar a habilidade de influenciar e se comunicar entre líderes e liderados da organização.	Comunicação. Relacionamento interpessoal/trabalho em equipe/motivação.	Descrever a percepção dos funcionários relativamente à mudança na composição estrutural sobre a organização e as atividades desenvolvidas no IFTM (Instituto Federal do Triângulo Mineiro), a partir do estudo de indicadores de clima;	proporciona antevissão de menos oportunidades para o desenvolvimento da carreira, menos oportunidades de promoção e crescimento.
Aspectos	Avaliar o ambiente interno da organização e a	Imagem (reputação) do IFTM	Determinar se existe envolvimento afetivo dos colaboradores com a	

	forma com que a mesma proporciona o bem estar de seus colaboradores.		instituição.	
Avaliação do questionário	Perceber o interesse e satisfação dos participantes.		Perceber o interesse e satisfação dos participantes.	

Fonte : Elaboração Própria, 2017.

Algumas das questões do questionário foram feitas abordando o mesmo tema em aspectos diferentes, porém, semelhantes, para funcionar como verificação de informação (uma espécie de confirmação da veracidade das respostas dadas) pelo que estão em diferentes itens e destinando-se a reforçar a confiabilidade das respostas dadas.

Nas questões fechadas as perguntas são respondidas através de uma avaliação, que é realizada sob a forma de uma escala de Likert (Saunders & Thornhill, 2009).

A escolha da escala de tipo Likert de 5 pontos foi feita conforme Llauredó (2015) que nos apresenta:

“Entre os pesquisadores, não há consenso claro. Provavelmente o item mais utilizado é o nível 5, mas também são utilizados 4, 7 ou 10. O que sabemos é que quanto mais níveis, mais respostas distintas teremos. Numa pesquisa com 5 itens Likert, normalmente os entrevistados tendem a evitar duas opções extremas, ou seja, teremos pouca variação (conhecido como viés de tendência central)”.

No nosso caso, a escala de Likert possui cinco classificações, seguimos o modelo de Dalmoro & Vieira (2013, p. 167) cujos valores utilizados para a padronização das escalas são constituídos por uma escala de cinco pontos conforme tabela abaixo:

Quadro 7 - Valores – Tabela de Likert (1936) – escala de avaliação e vinculação da variável hipotética .

	Opção	1	2	3	4	5
	Valor	0	1	2	3	4
Escala Padronizada	Alternativas	Não Tenho Opinião	Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre
		Não Tenho Opinião	Insuficiente	Satisfatório	Muito bom	Excelente
		Não Tenho Opinião	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Muito satisfeito
		Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
		Não Tenho Opinião	Não	Em Pequena Parte	Em boa parte	Sim
Cores representadas nos gráficos						
Vinculação das hipóteses		H2-H5		H3	H1-H4	
H1 - O clima é afetado positivamente pelas mudanças estruturais;						
H2 – O clima é afetado negativamente pelas mudanças estruturais;						
H3 – O clima não se modificou em função das mudanças estruturais.						
H4 – As mudanças positivas do clima resultam da antevisão de mais oportunidades para o desenvolvimento da carreira através de capacitação e de maiores oportunidades de promoção e reconhecimento;						
H5 – As mudanças negativas do clima resultam da antevisão de menos oportunidades para o desenvolvimento da carreira, menos oportunidades de promoção e crescimento.						

Fonte: Adaptado de (Dalmoro & Vieira, 2013, p. 167)

O objetivo principal foi fazer um questionário compreensível e acessível a todos os inquiridos, a linguagem usada em todo o documento foi simples e clara, nomeadamente, nas instruções dadas, tendo em conta o fato de que nem todos os inquiridos têm o mesmo nível de literacia ou habilitações literárias (Hill & Hill, 2009).

3.2.4.4 Pré-teste Questionário

Alguns autores como Churchill & Peter (1998), Hill & Hill (2009) indicam o uso de um pré-teste, como recurso a estudos preliminares, para avaliar a adequação do questionário a utilizar e eliminar potenciais problemas, gerando condições para o sucesso da sua boa aplicação e ao

cumprimento de objetivos estabelecidos. A amostra do pré-teste deve variar entre cinco e cinquenta elementos a inquirir.

O pré-teste é identificado por vários autores como uma forma de avaliar a fidedignidade e a validade do método (Lakatos & Marconi, 2006). Deste modo, foi realizado um pré-teste com o objetivo de verificar a consistência, clareza e adequabilidade do questionário, tendo para isso sido aplicados numa **fase inicial dez questionários** a uma amostra que foi selecionada e elegível para o tema em estudo. No pré-teste utilizado foi aferida: a ordenação das questões dentro de cada bloco de perguntas; o estilo da linguagem utilizada; a possível reação do inquirido às questões apresentadas; a dimensão das escalas utilizadas e a apresentação do questionário.

No final do pré-teste registraram-se algumas dúvidas, as quais foram consideradas na elaboração do questionário final. Após as alterações efetuadas, o questionário final foi aplicado a **outros dois indivíduos**, os quais não sugeriram nenhuma alteração nem levantaram qualquer tipo de dúvida, ficando comprovada a adequabilidade do questionário.

3..2.4.5 A estrutura do questionário

O questionário inicia-se com o **Termo de consentimento livre e informado**, onde o participante possa se manifestar que concorda em participar no estudo de pesquisa (ver anexo 1), logo abaixo possui uma nota introdutória, com o intuito de dar a conhecer a razão da aplicação do questionário e o âmbito em que está inserido, (ver anexo 2) onde também, foi explicado o objetivo da pesquisa, apresentando ainda uma nota de motivação, sensibilização e apelo ao contributo.

Na entrevista com perguntas abertas (Anexo 2) foram envolvidos dois servidores da PRODIN que contribuíram para a elaboração do plano de fusão no período de (2009 a 2011) do IFTM que é nosso objeto de estudo. Tópicos abordados para entrevista de acordo com a revisão da bibliografia:

- Atribuições e responsabilidade
- Conhecimentos, competências e aptidões
- Participação na fusão, implantação e transformação.
- Integração e socialização
- Socialização e práticas organizacionais

- Estratégias, metas e filosofias.
- Processo cultural
- Mudanças estruturais
- Motivação
- Recompensa e controle
- Ambiente e clima de trabalho
- Assunções ou pressupostos básicos
- Valores compartilhados
- Artefatos da cultura

No questionário (Anexo 3) foram envolvidos 200 (duzentos) colaboradores do IFTM do período (2009/2011), que é um percentual de 40% (quarenta por cento) (tendo em vista as aposentadorias, desligamentos e transferências – informação: PRODIN-CGP-RH/IFTM) de um total de **535** servidores apontados no relatório de gestão 2010 em atuação em 2017. (Instituto, 2017, p. 83).

Segundo Shein (2009) algum tipo de solução deve ser encontrado para que as pessoas se livrem de antigos comportamentos defensivos auto-orientados e sejam capazes de funcionar no grupo e assim, devemos levar em consideração que as pessoas então engajadas com a organização. O autor ainda apresenta que:

“Nas organizações, temos que presumir que às vezes, no início de sua história, o grupo aprendeu certos modos de relacionar que funcionaram e eles se tornaram normas. Devemos notar que a cultura é profunda e complexa, e devemos evitar a tentação de formar ideia ou imagem classificatória **preconcebida** sobre os fenômenos organizacionais em termos de uma ou duas dimensões”

A estrutura do questionário é constituída por dez categorias que passamos a apresentar:

1. Dados pessoais;
2. Realização pessoal e profissional;
3. Valorização/reconhecimentos pelos gestores;
4. Relacionamento interpessoal/trabalho em equipe/motivação;
5. Condições físicas dentro da escola;
6. Comunicação;

7. Imagem/reputação da escola;

8. Treinamento/desenvolvimento;

9. Mudança estrutural;

10. Avaliação do questionário.

A **primeira dimensão**, questões de 1.1 até 1.6, refere-se a “dados pessoais” (cargo, departamento, setor (responsabilidade), sexo, faixa etária e anos de atividades).

1 Dados pessoais

1. Qual seu cargo no IFTM?
2. Qual seu departamento?
3. Você ocupa cargo de coordenação/chefia?
4. Qual seu sexo?
5. Qual é a sua idade?
6. Quantos anos você tem de IFTM?

A **segunda dimensão**, questões 2.1 até a 2.6, refere-se realização pessoal e profissional de cada colaborador inquirido, todas com 5 opções de respostas: não tenho opinião, nunca, raramente, quase sempre e sempre.

2.Trabalho e realização profissional

1. Você gosta do trabalho que realiza no IFTM?
2. Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados com o seu trabalho?
3. Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?
4. Você é informado pelo seu superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho?
5. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso do IFTM?
6. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

Na **terceira dimensão**, as perguntas são focadas na valorização e no reconhecimento aos colaboradores, referentes às questões 3.1 até a 3.5, todas também com 5 opções de respostas: não tenho opinião, nunca, raramente, quase sempre e sempre.

3 Valorização e reconhecimento

1. Você se sente valorizado pelo IFTM?
2. Você se sente valorizado pelo seu chefe imediato?
3. Você se sente valorizado pelos colegas de trabalho?
4. Você se sente seguro em dizer o que pensa?
5. Os colaboradores são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?

A **quarta dimensão**, as questões de 4.1 até 4.8, é referente ao relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e motivação dos colaboradores do IFTM, também todas com 5 opções de respostas (4.1 até 4.7): não tenho opinião, nunca, raramente, quase sempre e sempre. A questão 4.8 tem resposta variável e aberta.

4 Relacionamento interpessoal/trabalho em equipe/motivação

1. O clima de trabalho da sua equipe é bom?
2. Existe cooperação na sua equipe?
3. Você se relaciona bem com seus colegas de equipe?
4. Você se relaciona bem com sua chefia imediata?
5. Você se considera respeitado pela sua chefia imediata?
6. O clima de trabalho no IFTM é bom?
7. Você se sente motivado para o trabalho?
8. Indique os 03 (três) principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho?

Na **quinta dimensão**, as questões são referentes às condições físicas do trabalho dentro da escola, estando distribuídas em três tipo de escalas : a questão 5.1 é composta de 5 respostas: não tenho opinião, nunca, raramente, quase sempre e sempre; a questão 5.2 possui 8 divisões (temperatura, espaço físico, iluminação natural, iluminação artificial, mobiliário quantidade, mobiliário conservação, limpeza, instalações sanitárias) as opções de respostas são 5: Não tenho opinião (NT), Insuficiente(I); Satisfatório(S) Muito Bom(MB) e Excelente (E), e a questão 5.3 tem uma resposta aberta.

5 Condições físicas do trabalho

1. Você acha que as instalações oferecidas pelo IFTM são adequadas para realização do trabalho?
2. Como você considera as condições ambientais do seu local de trabalho?
3. Quais sugestões você pode dar para melhorar as condições físicas no desenvolvimento do seu trabalho?

A **sexta dimensão** está focada na comunicação dentro do IFTM, com as 2 primeiras perguntas (6.1 e 6.2) com 5 opções de escala: : não tenho opinião, nunca, raramente, quase sempre e sempre; a questão 6.3 é uma questão com resposta aberta; e as questões 6.4 e 6.5 têm 4 opções de respostas fechadas e uma aberta.

6 Comunicação

1. Você acha que a comunicação realizada dentro do IFTM é eficiente?
2. Você considera que os canais de comunicação utilizados no IFTM são adequados?
3. Quais canais de comunicação você acha que deveriam ser utilizados? Deixe sua sugestão.
4. Quais canais de comunicação você utiliza/consulta semanalmente?
5. Quais canais de comunicação você utiliza/consulta diariamente?

A **sétima dimensão** destaca a imagem percebida do IFTM, ou seja, a reputação do IFTM na opinião dos colaboradores: as questões 7.1 até 7.3 têm 5 opções na escala de resposta: : não tenho opinião, nunca, raramente, quase sempre e sempre; a questão 7.4 tem a escala: muito pior , pior, igual, melhor e muito melhor, e 7.4.1 uma opção aberta.

7 Imagem (reputação) do IFTM

1. Você considera o IFTM um lugar bom para trabalhar?
2. O IFTM desfruta de uma boa imagem entre os colaboradores?
3. Você acha que o IFTM desfruta de uma boa imagem perante a comunidade?
4. De modo geral, como você classifica o IFTM hoje, em relação a como era antes da fusão?
5. Em sua opinião o que pode ser feito para melhorar o IFTM?

A **oitava dimensão** aborda o tema sobre o treinamento e desenvolvimento: a questão 8.1 tem a opção de 5 respostas: não tenho opinião, nunca, raramente, quase sempre e sempre; as questões 8.2 e 8.3 são de resposta de escolha e aberta., a questão 8.4 com 5 respostas; Trabalhando no IFTM no mesmo cargo, Trabalhando no IFTM em outro cargo, Trabalhando em outra escola no mesmo cargo, Trabalhando em outra escola em mesmo cargo e trabalhando por conta própria

8 Treinamento/desenvolvimento

1. O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?
2. Qual tipo de capacitação você gostaria de fazer?
3. Você gostaria de fazer um curso de educação formal? Qual?
4. Em termos profissionais, como você se imagina daqui a dois anos?

A **nona dimensão** aborda a mudança estrutural (formada através das informações coletadas pelo questionário aplicado ao setor de RH do IFTM) : a questão 9.1 e 9.2 têm 5 opções na escala de resposta: : não tenho opinião, nunca, raramente, quase sempre e sempre; a questão 9.3 têm 3 opções: sim, não e outro (aberta) ; as questões 9.4 e 9.5 têm 5 opções de respostas: não tenho opinião, nunca, raramente, quase sempre e sempre, as questões 9.6 a 9.15 têm 5 opções de resposta : não tenho opinião, muito insatisfeito, insatisfeito, pouco satisfeito e muito satisfeito

9 Mudança estrutural

1. Tendo em vista que na fusão ocorreu a ampliação da oferta da educação (mais cursos e mais alunos), novas oportunidades de trabalho (ampliação das funções gratificadas e cargos de confiança), tão quanto você se sentiu motivado?
2. Você acredita que o Curso de Ambientação Funcional (que apresenta informações sobre as atividades desenvolvidas em setores estratégicos do IFTM) disponível pelo IFTM na modalidade EAD atende as suas necessidades de aprimoramento da execução das atividades do dia a dia?
3. Você acredita que a mudança realizada na estrutura organizacional do IFTM (igualdade de quantitativo de cargos de confiança e suas respectivas retribuições nos campi) refletiram-se para que não ocorressem conflitos entre os campi? Deixe sua opinião.

4. Você acredita que as cerimônias tais como: inauguração de novos campi, posse de novos servidores, lançamentos de livros, dentre outras, promovem a integração das pessoas que são provenientes de organizações diferentes?
5. Você acredita que as mudanças na área de comunicação realizadas devido a nova dimensão do IFTM, atendem as necessidades do dia a dia de trabalho?
6. Como você se sentiu com a chegada de novos servidores devido à fusão/transformação?
7. Como você se sentiu em relação aos encontros, fóruns internos disponibilizados pelo IFTM para possibilitar integrações entre os servidores?
8. Como você se sentiu em relação aos cursos de curta, média e longa duração, participação de seminários, treinamentos dentre outros oferecidos e disponibilizados pelo IFTM para atender as necessidades das atividades e desenvolvidas no dia a dia?
9. Como você se sentiu em relação às novas práticas gerenciais e rotinas administrativas devido a fusão/transformação?
10. Como você se sentiu em relação aos ajustes que foram feitos a partir das estruturas já existentes e a nova estrutura do IFTM tendo em vista as atividades do dia a dia?
11. Como você se sentiu em relação a sua representatividade (representante do seu segmento) para o processo de fusão/transformação do IFTM?
12. Como você se sentiu em relação às mudanças ocorridas no modelo de gestão possibilitando uma ampliação em termos de oportunidades de crescimento profissional e institucional?
13. Como você se sentiu em relação aos valores proclamados pelo IFTM , tais como : Ética E Transparência; Excelência Na Gestão Educacional; Acessibilidade E Inclusão Social; Cidadania E Justiça Social; Responsabilidade Ambiental; Inovação E Empreendedorismo; Valorização Das Pessoas; Respeito À Diversidade; Gestão Democrático-Participativa?
14. Como você se sentiu em relação a forma como foi feita a comunicação do processo de fusão/transformação do IFTM?
15. Como você se sente em relação aos eventos realizados no IFTM, tais como, fóruns, datas comemorativas (dia das mães, pais, semana da família rural)?
16. Com a fusão/transformação, como você sentiu que o IFTM passou a lidar com as conversas informais existentes entre os colegas de trabalho no dia a dia?

Para finalizar o questionário, a **décima dimensão** refere-se à avaliação da pesquisa respondida por cada colaborador da escola pesquisada, estando dividida em 3 questões: nas questões 10.1 e 10.2 há 5 opções de respostas: não tenho opinião, não, em pequena parte, em boa parte e sim; a questão 10.3 é de resposta aberta.

10 Avaliação do questionário

1. O modelo de questionário atendeu às suas expectativas?
2. Você acredita que a análise do resultado do questionário se concretizará em benefícios para a sua escola?
3. Deixe sua sugestão, crítica ou comentários.

3.2.4.6 Procedimentos de administração do questionário e recolha de dados

O questionário foi distribuído, posteriormente, via Internet, por *e-mail* aos inqueridos. Ele foi aplicado no dia 18 do mês de agosto de 2017 e recolhidos no dia 19 do mês setembro de 2017 através da plataforma Google Drive, que é gerida pelo IFTM, ela permite a monitorização em tempo real da recolha de respostas.

No que diz respeito à recolha de dados, tendo em conta o objetivo de identificar traços da *cultura, subcultura, clima organizacional e da cultura preexistente*, a população que pretendíamos inquirir nesta investigação é constituída por todos os indivíduos que já eram servidores nas unidades que se fundiram para dar origem ao atual IFTM, como tal participaram na fusão/transformação que ocorreu no período de 2009/2011 estão atualmente exercendo suas atividades. Neste sentido, foram inquiridos por questionário 200 (duzentos) colaboradores do IFTM servidores no período (2009/2011), o que representa um percentual de 40% (quarenta por cento), tendo em vista as aposentadorias, desligamentos e transferências – informação: PRODIN-CGP-RH/IFTM) de um total de **535** servidores apontados no Relatório de Gestão 2010 em atuação em 2017. (Instituto, 2017, p. 83).

3.2.4.7 Contexto da pesquisa: apresentação do objeto de estudo

A região do Triângulo Mineiro possui localização estratégica entre importantes estados brasileiros, mão de obra qualificada e excelentes condições de infraestrutura, que são os principais

diferenciais da região. O Território Triângulo Norte possui três microterritórios – Uberlândia, Patrocínio e Ituiutaba – contendo 30 municípios. Esse território destaca-se pela produção de leite, soja e café arábica. Já o território Triângulo Sul também é composto por três microterritórios – Uberaba, Araxá e Frutal – com 27 municípios. Esse território destaca-se na produção de cana-de-açúcar e soja, na lavoura; e de leite, na pecuária. O Triângulo Sul possui a segunda menor taxa de mortalidade infantil do Estado. (Fábio & Davyson, 2017).

Liotto et al (2011, pp. 12-13) apresetam a história dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia que foram criados pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, implantou 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Os Institutos Federais são instituições de educação básica, profissional e superior distribuídas por vários campi, vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), integrando a Rede Federal de Educação Profissional.

Segundo Pacheco (2010), a proposta dos Institutos Federais aponta para uma instituição identificada e comprometida com a sociedade, sintonizada com as demandas sociais, econômicas e culturais, de forma local e regional, a fim de promover a oferta educativa através da construção de itinerários de formação que permitam a integração de diferentes níveis de educação profissional e tecnológica no seu projeto pedagógico. Os Institutos podem ofertar cursos de formação inicial e continuada, técnico de nível médio, tecnológico, licenciatura e pós-graduação, democratizando e ampliando o acesso ao ensino gratuito público. (Liotto et al , 2011, pp. 12-13)

Com a transformação (fusão) entre duas instituições – EAFU (Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia...) e- CEFET (Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba) passa-se de uma estrutura simples para uma mais complexa, que é hoje o IFTM. Esta nova organização é uma Instituição de Educação Superior, Básica e Profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas.

Ambas as estruturas pré-fusão da (**EAFU- Uberlândia e CEFET- Uberaba**) eram compostas por: Direção Geral, Diretoria de Administração, Diretoria de Educação, tendo também como órgão de assessoramento a Auditoria Interna – cuja missão era o acompanhamento indireto

de processos, avaliação de resultados e proposição de ações corretivas para os desvios gerenciais da entidade à qual está vinculada.

Histórico

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – IFTM – resultou da fusão do Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba – CEFET Uberaba - e da Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia - EAFU, passando estes pólos a denominar-se respectivamente: Câmpus Uberaba e Câmpus Uberlândia. A Reitoria foi constituída e está sediada na cidade de Uberaba/MG.

A Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia, quando de sua fundação, em 1957, denominava-se Colégio Agrícola de Uberlândia. Em 1979, com a publicação do Decreto 83.935, todos os Colégios Agrícolas da Rede de Coordenação Nacional do Ensino Agropecuário passaram à denominação de Escola Agrotécnica Federal, e a partir de 29/12/2008 passou a denominar-se Câmpus Uberlândia do IFTM.

O CEFET- Centro Federal de Educação Tecnológica - de Uberaba iniciou a missão de desenvolver e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos em 1953, como Centro de Treinamento em Economia Rural Doméstica. Em 1979 foi denominada Escola Agrotécnica Federal de Uberaba (EAFU), com o objetivo de ofertar cursos Técnicos de segundo grau de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 5.692 de 11 de agosto de 1971. A partir de 2002, com a transformação em Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET Uberaba), implantaram-se diversos cursos superiores, e a partir de 29/12/2008 passou a denominar-se Câmpus Uberaba do IFTM.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), possui natureza autárquica, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Assim como os demais Institutos Federais de Educação Tecnológica, disponibiliza a oferta da educação nos diversos níveis de ensino e modalidade de cursos, permitindo o ingresso do estudante desde o ensino médio até o nível superior e de pós-graduação *lato sensu* (especialização) e *stricto sensu* (mestrado e doutorado).

Sua estrutura organizacional é composta, atualmente, pelos *campi* Ituiutaba, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia, Uberlândia Centro, os *campi* Avançados Uberaba Parque Tecnológico e Campina Verde e também pela Reitoria. Localizada em Uberaba. A Reitoria é responsável pela garantia da unidade institucional e pela gestão de recursos e planejamento, além de estar à frente de todos os interesses educacionais, econômicos e culturais da instituição; sua estrutura administrativa é formada pela Assessoria de Gabinete e possui como órgãos de suporte à tomada de decisões, as Pró-Reitorias de Desenvolvimento Institucional, de Ensino, Extensão, Pesquisa e Pós-Graduação e Administração. (Instituto, 2017).

Toda mudança, ainda que seja para melhor, requer num primeiro momento conhecimento da mudança, aceitação e readaptação dos atores envolvidos num novo cenário.

“As instituições incorporadas e transformadas em câmpus do IFTM eram instituições que já possuíam mais de cinquenta anos de história e cada uma com uma cultura e um clima organizacional próprios. As conquistas realizadas pelas duas instituições durante anos passaram agora a ser parte de um todo e não exclusivamente da instituição” (Lemes, 2014, p. 5).

Em seus estudos o autor aponta ainda que: “o modelo dos Institutos Federais permitiu grandes avanços, tais como, a autonomia para criação e extinção de cursos, a expedição e registro de diplomas, um processo democrático-participativo mais efetivo, entre outros. Vale destacar ainda que as áreas de ensino, pesquisa e extensão foram as que tiveram o avanço mais significativo, pois, através das pró-Reitorias respectivas, estabelecem-se políticas para o desenvolvimento dessas ações nos câmpus, bem como a captação de recursos orçamentários para a execução de projetos. Já com relação às atividades meio (de suporte à gestão), percebemos que as mudanças ocorridas trouxeram certo impacto na forma de operacionalização das atividades, sem provocar, contudo, grandes alterações”.

Estrutura organizacional

A Estrutura Organizacional passou a dispor de uma **Reitoria** – que é o órgão máximo da administração de qualquer instituição de ensino superior. As suas principais competências são planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar todas as atividades do IFTM (Instituto Federal

do Triângulo Mineiro). Ela é dirigida pelo Reitor e, nas faltas e impedimentos deste, pelo Vice-Reitor, que são pessoas indicadas pela comunidade universitária para essa finalidade.

O Reitor tem as seguintes funções:

1. Representar o IFTM (Instituto Federal do Triângulo Mineiro),
2. Convocar e presidir o Conselho Superior, que é a instância máxima de decisão dentro do IFTM (Instituto Federal do Triângulo Mineiro);
3. Planejar as atividades do IFTM (Instituto Federal do Triângulo Mineiro);
4. Elaborar a proposta orçamentária;
5. Indicar e coordenar o trabalho dos pró-reitores, bem como de secretarias e outros órgãos auxiliares à Administração do IFTM (Instituto Federal do Triângulo Mineiro);
6. No caso das Instituições Federais de Ensino Superior – conhecidas pela sigla **IFES** –, que são as Universidades e Institutos Federais, o Reitor tem também o importante papel de representar o IFTM (Instituto Federal do Triângulo Mineiro) perante o Ministério da Educação – MEC, que é o órgão governamental que tutela os IFES, elabora as políticas de educação do país, e garante que este dê ao IFTM (Instituto Federal do Triângulo Mineiro) as condições adequadas para seu funcionamento.

O Reitor ainda coordena o planejamento e exerce a função de ordenador de despesas da Reitoria, gerencia a execução dos recursos orçamentários; zela pelo cumprimento das leis e normas, das decisões legais superiores, bem como pelo bom desempenho das atividades em todo IFTM (Instituto Federal do Triângulo Mineiro). Ao Reitor, apoiado pelas **Pró-reitoria de Administração**, compete planejar, superintender, coordenar, fomentar e acompanhar as atividades e políticas de gestão orçamentária, financeira e patrimonial. À **Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional**, compete planejar, implementar, coordenar e acompanhar as atividades e políticas públicas de desenvolvimento institucional, propondo estratégias para sua consecução. À **Pró-reitoria de Ensino**, compete planejar, superintender, coordenar, fomentar e acompanhar as atividades e políticas de ensino, articuladas à pesquisa e extensão em consonância com as diretrizes emanadas do Ministério da Educação. À **Pró-reitoria de Extensão** - compete planejar, superintender, coordenar, fomentar e acompanhar as atividades e políticas de extensão e relações com a sociedade, articuladas ao ensino e à pesquisa, junto aos diversos segmentos

sociais. A **Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação**, promover e acompanhar a pesquisa, inovação e a pós-graduação no IFTM. A **Auditoria Interna** - promove acompanhamento indireto de processos, avaliação de resultados e proposição de ações corretivas para os desvios gerenciais da entidade à qual está vinculada. O **Conselho Superior**, tem caráter consultivo e deliberativo é o órgão máximo do IFTM (Instituto Federal do Triângulo Mineiro). O **Colégio Dirigente**, tem caráter consultivo, é o órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria. **Campus-** Direção Geral, Diretoria de Administração, Diretoria de Educação, tendo também um órgão de assessoramento a **Auditoria Interna para prestar assistência** – funciona por meio de acompanhamento indireto de processos, avaliação de resultados e proposição de ações corretivas para os desvios gerenciais da entidade à qual está vinculada.

História do IFTM campus Uberlândia

Desde a sua fundação, em 1957, o Campus Uberlândia atualmente parte do Instituto Federal do Triângulo Mineiro desenvolve suas atividades visando à formação de profissionais diferenciados para o mercado de trabalho. Inicialmente, havia somente o curso Técnico em Agropecuária. Hoje, a instituição oferece também os cursos técnicos em Meio Ambiente, Informática, Alimentos, além dos cursos superiores de Tecnologia em Alimentos e de Engenharia Agrônoma. São oferecidas, aproximadamente, 350 novas vagas anuais. O primeiro nome da instituição foi Colégio Agrícola de Uberlândia. Em 1979, com a publicação do Decreto 83.935, todos os Colégios Agrícolas da Rede de Coordenação Nacional do Ensino Agropecuário passaram à denominação de Escola Agrotécnica Federal e, mais recentemente, uniram-se para criar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. (Instituto, 2017)

História do IFTM Campus Uberaba




A história do *Campus* Uberaba atualmente igualmente parte do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, teve início em 1953, ano em que foi fundado o Centro de Treinamento em Economia Doméstica e Rural, que em 1963 passou a ser chamado de Colégio de Economia Doméstica “Dr. Licurgo Leite”. Com o decreto presidencial nº

83.935, de 4 de setembro de 1979, a Instituição recebe a designação de Escola Agrotécnica Federal de Uberaba-MG, com habilitação em economia doméstica.

Em 1982, o curso colegial de Economia Doméstica é transformado em curso técnico, ano em que ocorre a implantação do curso técnico em Agropecuária. Neste mesmo ano, a Escola recebe como doação do município de Uberaba, uma área de 472 hectares destinada à instalação e funcionamento da escola-fazenda.

A partir de 2002, com a transformação da Escola Agrotécnica em Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba (CEFET Uberaba) são implantados os primeiros cursos superiores na modalidade tecnologia: Desenvolvimento Social, Irrigação e Drenagem e Meio Ambiente. Esses cursos passam a ser reconhecidos pelo Ministério da Educação em 2006. A conquista mais representativa para o CEFET Uberaba acontece em 2008, com a criação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. O Centro passa então a ser conhecido com Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro *Campus* Uberaba (Instituto, 2017).

Quadro 8: Fotos Campus Uberaba, Campus Uberlândia e Reitoria

Campus - Uberlândia	Campus - Uberaba
	
Reitoria IFTM	
	

Fonte : IFTM, 2017 -Uberaba

3.2.4.8 Características do entrevistado/público alvo - amostra

A população alvo acessível para esta investigação pertence ao universo dos indivíduos que participaram do processo de fusão 2009/2011 no IFTM.

Amostra

Para Appolinário (2006) a amostra tem as seguintes características, ela é um: “Subconjunto de sujeitos extraído de uma população por meio de alguma técnica de amostragem. Quando essa amostra é representativa dessa população, supõe-se que tudo que concluirmos acerca dessa amostra será válido também para a população como um todo.” (Appolinário, 2006, p. 125)

A amostra deste estudo foi com 200 (duzentos) colaboradores do IFTM do período (2009/2011), que se encontram-se em funções em 2017. Este número é um percentual de 40% (quarenta por cento) de um total de **535** servidores, tendo em vista as aposentadorias, desligamentos e transferências (informação: PRODIN-CGP-RH/IFTM) conforme Relatório de Gestão 2010 (Instituto, 2017, p. 83)

Todos inqueridos terão os seus nomes preservados durante as análises e constatações. Muitas informações possuem contornos estratégicos, que devem ser mantidos em sigilo. Assim, tomou-se o cuidado de uma interpretação mais genérica e menos particularizada possível.

3.2.4.9 Processo de recolha de dados

A coleta de dados ocorreu em 4 etapas. Na primeira etapa o pesquisador solicitou, junto à Reitoria do IFTM, a permissão para utilização do IFTM como campo de pesquisa, assim como o livre acesso às dependências e informações necessárias à realização da pesquisa, em obediência e comprometimento aos preceitos éticos da pesquisa científica no que se refere ao sigilo e fidedignidade das informações e dados coletados.

Na segunda etapa, realizou-se junto ao setor administrativo (PRODIN/DGP/RH), um levantamento de dados quantitativo da escola pesquisada.

A terceira etapa foi feita no dia 12 de junho de 2017 através de uma entrevista com perguntas abertas envolvendo a PRODIN (Pró – Reitoria de Desenvolvimento Institucional) em especial a DGP (Diretoria de Gestão de Pessoas) setor que contribuiu diretamente para a implantação da fusão no período de (2009 a 2011) com o objetivo de entendermos, de acordo com a revisão da bibliografia sobre cultura organizacional, como o IFTM processou a fusão transformação no que diz respeito aos aspetos da cultura. **Resposta obtida dia 11 de Agosto de 2018.**

A quarta etapa, feita no dia 18 de agosto, ocorreu o envio por e-mail do link de acesso para preenchimento do questionário para todos os participantes .

Na quinta etapa realizada a partir do dia 19 de setembro, foi feito o encerramento e a recolha dos dados para análise.

Para a recolha e o tratamento de dados do inquérito por questionário foi utilizado o próprio relatório do Google Forms e possível opção do Excel na versão 2010 caso necessário. Iremos fazer a categorização de respostas e análise das mesmas. Os dados serão apresentados em tabelas e em gráficos para uma leitura mais fácil dos resultados.

Assim, de posse dos dados coletados passou-se então à análise, com isso passamos à tabulação e análise quantitativa, realizamos o delineamento preliminar da pesquisa, seguido da discussão dos resultados e elaboração da conclusão.

3.2.4.10 Resumo do capítulo

Este trabalho apresenta, em termos metodológicos, as seguintes etapas: identificação do problema (reconhecimento dos fatos, descoberta do problema e sua formulação), identificação das hipóteses (delineamento das hipóteses, entre as variáveis em estudo), construção do modelo teórico, definição das variáveis baseadas em estudos existentes homólogos, definição da amostra, recolha dos dados, análise dos dados e considerações e conclusões finais.

Este capítulo foi composto pela definição e escolha do tipo de investigação, assim como, o instrumento de recolha de dados, o qual foi necessário elaborar, para efeitos da sua aplicação.

Neste capítulo foi apresentada a estrutura subjacente à elaboração do questionário, e o seu pré-teste, estrutura e o modo de recolha de dados. Foi ainda definido o processo do público-alvo e a amostra utilizada para o presente estudo. No capítulo seguinte serão apresentados e discutidos os resultados.

Capítulo 4 - Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Introdução

Neste capítulo serão analisados os dados primários obtidos no questionário. A análise foi executada utilizando o programa de tratamento de dados do *Google Drive*, articulado com cálculos através do programa do *Excel* (*média e porcentagem*).

Este capítulo é composto pela análise dos resultados que servem para verificar se as hipóteses elaboradas são ou não corroboradas e pela respectiva discussão dos mesmos.

4.2 Considerações gerais

Em função dessa recolha de dados caracterizamos os colaboradores e obtivemos dados sobre a sua formação, as suas práticas, as suas motivações, a sua relação com a chefia imediata e as suas perspectivas sobre o ambiente que está inserido, ou seja, recolhemos informação sobre dimensões que influenciam o clima e que ocorreram devido a mudança de estrutura .

De acordo com a revisão da literatura os dados serão analisados na perspectiva interpretativa, a qual se revela adequada, de acordo com a visão de alguns autores sobre o estudo do clima e a cultura organizacional e que é a filosofia de investigação que embasa o estudo nessa dissertação.

A perspectiva interpretativa é especialmente indicada para o estudo dos fenómenos que envolvem pessoas na sua realidade organizacional, tendo como foco os processos interativos entre o clima e a cultura organizacional.

Na apresentação dos dados recorreremos ao uso de gráficos e tabelas para uma melhor análise e interpretação.

4.3 Aspectos éticos considerados

No que se refere aos aspectos éticos, levamos em conta o anonimato dos participantes, respeito pelas respostas dos participantes e a adesão voluntária na pesquisa.

Após a definição da população, tornou-se mister a divulgação do questionário redirecionando os possíveis respondentes para a pesquisa, a qual foi feita mediante o envio do

questionário por e-mail. Dos **200** respondentes esperados, houve retorno com **71** respostas, representando **36%** da população pesquisada e, assim, constituindo a amostra da pesquisa.

Para concluir a amostra, analisaram-se as disposições de Marconi e Lakatos (2003, p. 201) sobre pesquisas por meio de questionários: “em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam **25%** de devolução”. Nessa mesma linha, Hill e Hill (2002, p. 91) entendem como normal que as taxas de respostas a um questionário não exceda a **30%**.

4.4 Apresentação e análise dos resultados

São apresentados os resultados das 10 dimensões do questionário, sendo: 1. Dados Pessoais; 2. Trabalho e Realização Profissional; 3. Valorização e Reconhecimento; 4. Relacionamento Interpessoal, Trabalho em Equipe e Motivação; 5. Condições Físicas do Trabalho; 6. Comunicação Dentro da Escola; 7. Imagem da Escola; 8. Treinamento e Desenvolvimento; 9. Mudança Estrutural; 10. Avaliação da Pesquisa. Na apresentação recorreremos ao uso de gráficos e tabelas para uma melhor análise e interpretação.

1. Dados pessoais

1 - Qual seu cargo no IFTM?

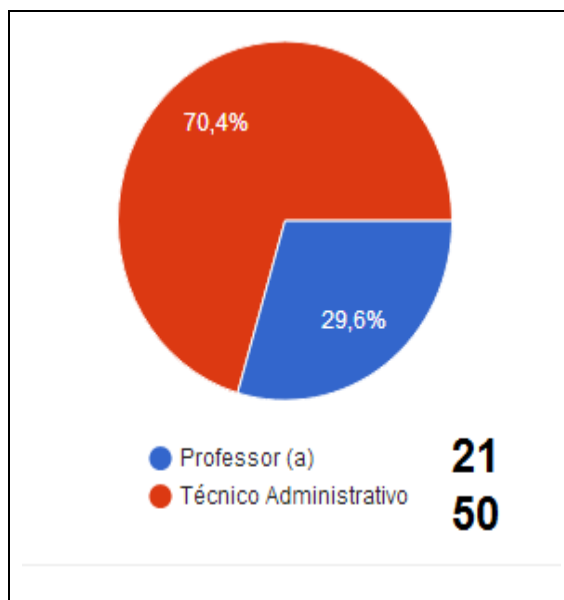


Gráfico 1- Cargo dos participantes

Através dos dados acima, verifica-se que 70,4% (50) dos participantes são técnicos Administrativos, 29,6% (21) são professores.

Segundo Chiavenato (2004, pg.189) o cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa-ocupante que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma de uma organização.

As pessoas que trabalham em uma organização desempenham um determinado cargo, e geralmente queremos saber o que uma pessoa faz dentro de uma organização, qual o cargo que ocupa.

2 -Qual seu departamento?

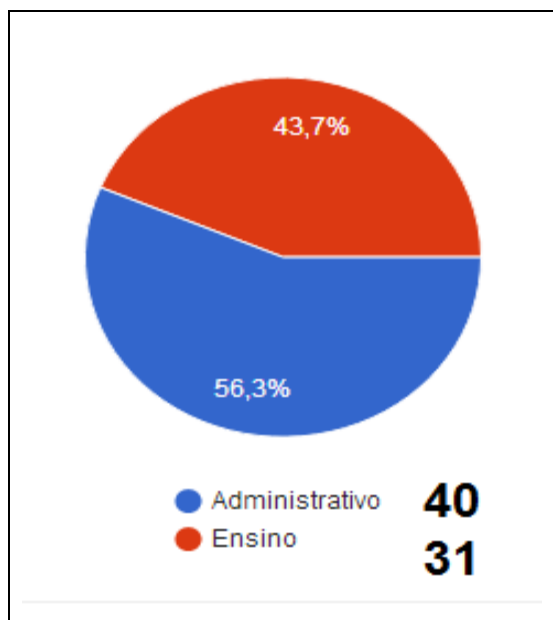


Gráfico 2- Departamento em que trabalha o participante

A pesquisa revelou que 43,7% (31) trabalham no setor de ensino, enquanto 56,3% (40) atuam no setor administrativo.

3 - Você ocupa cargo de coordenação/chefia?

Interessou-nos saber se os participantes tinham cargos de coordenação ou chefia, estando as respostas apresentadas no gráfico 3. Constatamos que 49,3% (35) dos entrevistados ocupam cargo de coordenação/chefia e os demais, no total de 50,7% (36) dos inquiridos, não ocupam cargos de chefia.

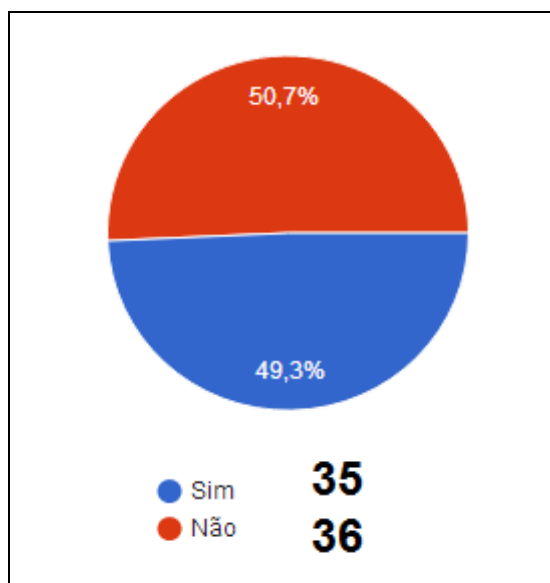


Gráfico 3 - Cargo de coordenação/ chefia

4 - Qual seu sexo?

Por sexos, constatamos que 57,7% (41) dos entrevistados são do sexo feminino e 42,3% (30) são do sexo masculino (gráfico 4).

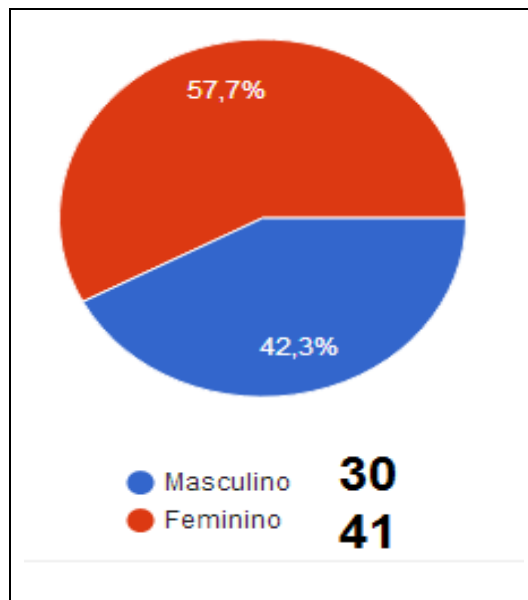


Gráfico 4: Participantes por sexo.

5 - Qual é a sua idade?

Por idades, a pesquisa verificou que a faixa etária dos participantes predominante fica entre 31 a 50 anos, havendo: 7% (5) com idades entre 21 a 30 anos; 35,2% (25) com idades entre 31 a 40 anos; 35,2% (25) com idades entre 41 a 50 anos e 22,5% (16) com mais de 51 anos.

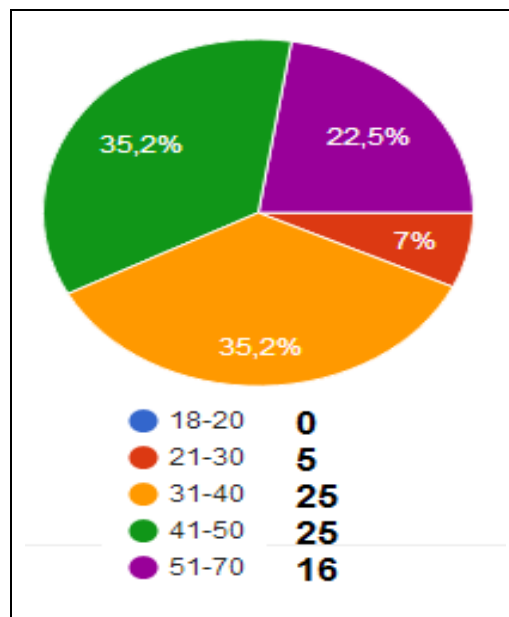


Gráfico 5 - Faixa etária dos participantes

6 - Quantos anos você tem de IFTM?

Sobre os participantes, interessou saber há quantos anos exerciam sua atividades. As respostas estão no gráfico 6, constando que grande parte dos pesquisados atua na função há mais de 6 anos, ou seja, 73,9% (51) dos participantes; 4,3 % (3) tem até 15 anos de atuação e outros 15,9% (11) entre 21 a 30 anos, havendo 4,3% (3) que atua há mais de 30 anos. Verifica-se que, no geral, os participantes têm tempo de serviço suficiente para conhecer o IFTM em 2009/2011, portanto, podemos através deles entender como ocorreu a fusão/transfomação.

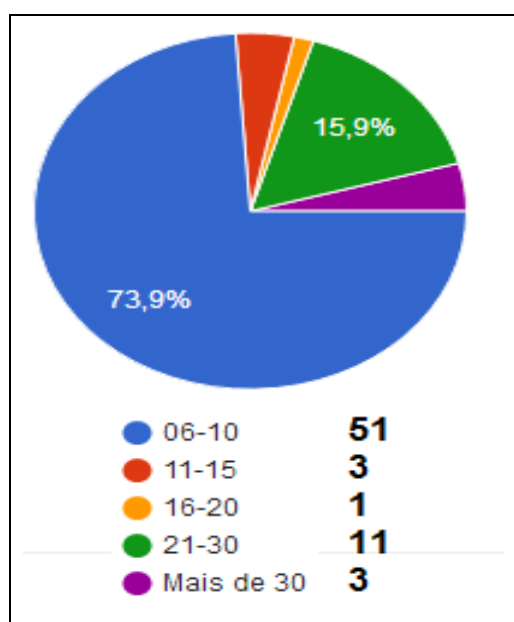


Gráfico 6 - Tempo de exercício.

2-Trabalho e realização profissional

Esta questão do questionário tinha uma escala de tipo likert, de 5 níveis, do mais elevado (sempre, 4 pontos, a não tenho opinião, 0 ponto) e os dados foram tratados numa tabela, com a distribuição das frequências por níveis da escala, e num gráfico com a média em cada item.

Tabela 1- Opinião sobre o trabalho e realização profissional

Itens	Não tenho opinião (0)	Nunca (1)	Raramente (2)	Quase sempre (3)	Sempre (4)	n° respostas válidas	Média
2.1 Você gosta do trabalho que realiza no iftm?	0	0	2	29	40	71	3,5
2.2 Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados com o seu trabalho?	3	1	16	34	17	71	2,7
2.3 Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?	3	1	16	34	17	70	2,7
2.4 Você é informado pelo seu superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho?	2	5	26	25	13	71	2,3
2.5 Você considera que é sua responsabilidade contribui para o sucesso do IFTM?	2	0	0	17	51	71	3,6
2.6 O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?	1	0	6	33	31	71	3,3

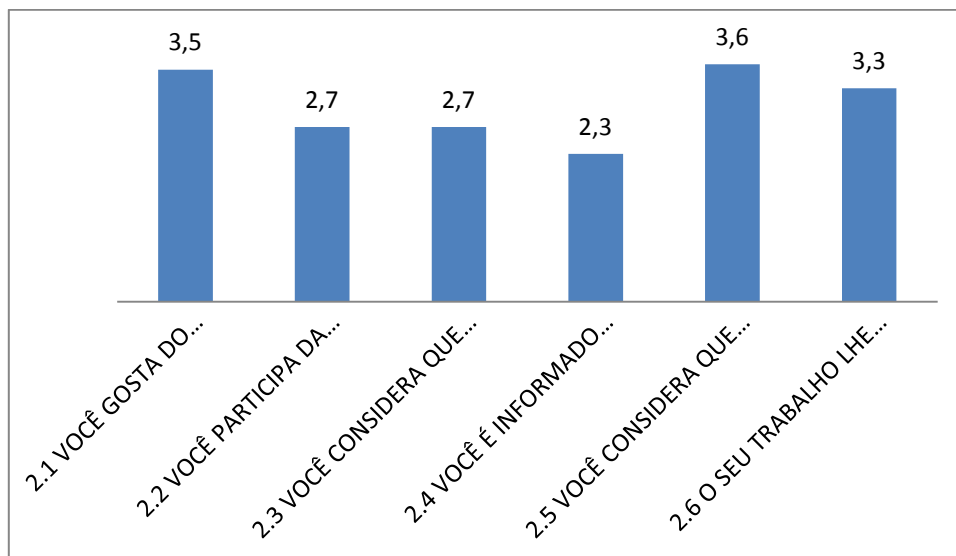


Gráfico 7 - Opinião sobre o trabalho e realização

Constatamos dois itens com pontuação mais elevada, uma média de 3,6 e 3,5 pontos, foram: o 2.5 (“sua responsabilidade contribui para o sucesso do IFTM”) e o 2.1 (“gosta do trabalho que realiza”). Também nos outros itens há uma média elevada, dentro dos níveis “sempre” e “quase sempre”.

Concluimos que os participantes apresentam que: possuem um bom envolvimento com o IFTM, entendem que o seus trabalhos lhes dão um “sentimento de realização profissional”, participam em grande parte na definição dos objetivos relacionados aos trabalhos que executam, gostam dos trabalhos que realizam e contribuem para o sucesso do IFTM.

Segundo Lopes (2010) a busca pela realização profissional se dá pela valorização do local de trabalho. Percebemos que as pessoas gostam do seu trabalho e sentem-se realizadas profissionalmente e sentem-se comprometidas com a organização porque aceitam partilhar a responsabilidade e contribuir para o sucesso da organização. Os resultados apresentam que as chefias valorizem os seus colaboradores.

3-Valorização e reconhecimento

Tabela 2- Opinião sobre o trabalho e realização profissional

Itens	Não tenho opinião (0)	Nunca (1)	Raramente (2)	Quase sempre (3)	Sempre (4)	Nº respostas válidas	Média
3.1 Você se sente valorizado pelos dirigentes do IFTM?	3	2	21	34	11	71	2,4
3.2 Você se sente valorizado pela sua chefia imediata?	3	2	11	32	23	71	2,9
3.3 Você se sente valorizado pelos colegas de trabalho?	2	1	13	33	22	71	2,9
3.4 Você se sente seguro em dizer o que pensa?	4	3	11	27	26	71	2,8
3.5 Os colaboradores são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?	5	1	5	25	35	71	3,1

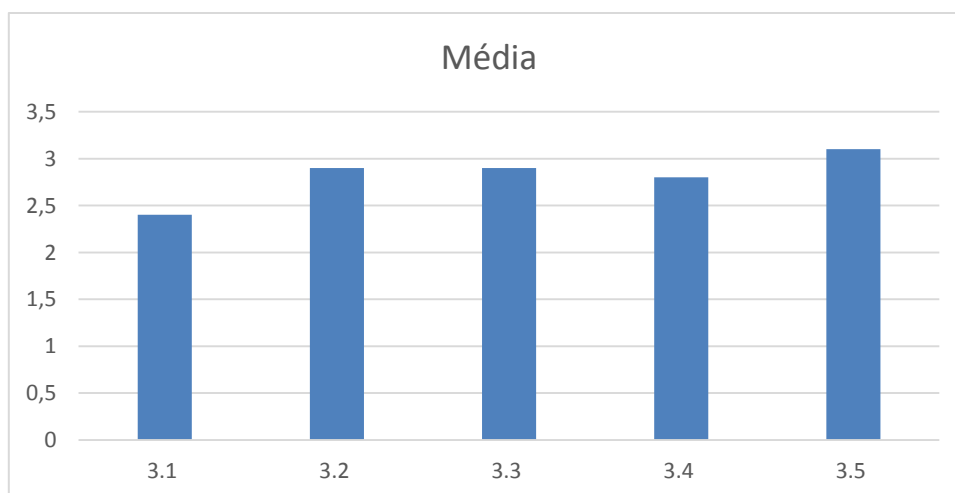


Gráfico 8 - Opinião sobre a valorização e reconhecimento

Constatamos que, de um modo geral, os participantes responderam em sua maioria entre sempre (33%) e quase sempre (43%), no que se refere ao reconhecimento que os entrevistados recebem do IFTM. Contudo, destaca-se o item 3.1 (com média de 2,4) total de (63%) no que se refere à valorização pelos dirigentes do IFTM, havendo 21 participantes que sinaliza “raramente”. Vale, ainda, destacar também o item 3.5 (média de 3,1) onde 85% se sentem “quase sempre e sempre”, tratados com respeito independentemente dos seus cargos.

Concluimos que os participantes: sentem que são tratados com respeito independentemente dos seus cargos, são valorizados e tem reconhecimento por parte da chefia e colegas de trabalho, não se sentem muito valorizados pelos dirigentes do IFTM, contudo se sentem seguros em dizer o que pensam.

No contexto do IFTM, observamos que de um modo geral existe valorização e respeito mútuo com todos integrantes. Percebe-se que é necessário uma maior abertura para a escuta e uma educação voltada para o diálogo, como estratégias para melhorar este indicador

4.Relacionamento interpessoal/trabalho em equipe/motivação

Tabela 3- Opinião sobre o relacionamento interpessoal/trabalho em equipe/motivação

Itens	Não tenho opinião (0)	Nunca (1)	Raramente (2)	Quase sempre (3)	Sempre (4)	Nº respostas válidas	Média
4.1 O clima de trabalho da sua equipe é bom?	0	0	3	40	28	71	3,3
4.2 Você considera o IFTM um lugar bom para trabalhar?	1	0	1	34	35	71	3,5
4.3 Existe cooperação na sua equipe?	0	0	5	36	30	71	3,3
4.4 Você se relaciona bem com seus colegas de equipe?	0	0	0	33	38	71	3,6

4.5 Você se relaciona bem com sua chefia imediata?	0	0	1	25	45	71	3,6
4.6 Você se considera respeitado pela sua chefia imediata?	2	1	2	21	45	71	3,5
4.7 O clima de trabalho na sua unidade é bom?	4	0	2	38	27	71	3,2

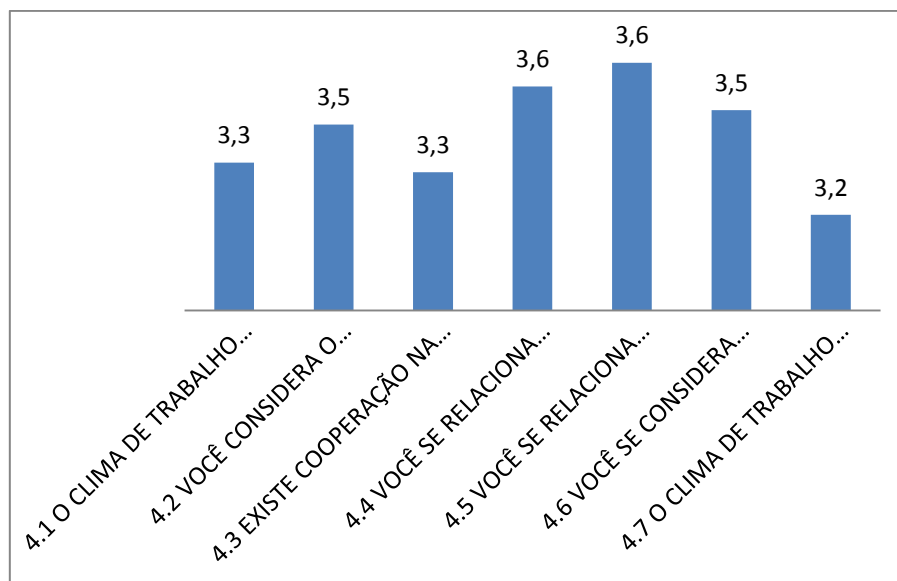


Gráfico 9 - Opinião sobre o relacionamento interpessoal/trabalho em equipe/motivação

Da análise dos dados verificamos que os participantes responderam de um modo geral, “sempre” ou “quase sempre” ao diversos itens da questão. Consta-se que os itens 4.4 e 4.5 – relacionamento com colegas e chefia - são os que mais se destacam com pontuação (3,6). Em seguida, temos os itens 4.2 – o IFTM como bom lugar para trabalhar e 4.6 – respeito obtido da chefia imediata, com uma média de (3,5). O item menos pontuado foi o que diz respeito “se o clima na sua unidade é bom” (item 4.7; média de 3,2).

Apesar de algumas variações, verifica-se, de uma forma geral, um grau elevado de respostas favoráveis indicando a existência de um bom clima no IFTM, Como vimos na

contextualização teórica, segundo a perspectiva de Maslow (2001), a satisfação destas necessidades é um requisito básico para a criação de um bom clima organizacional. Pode-se verificar algum foco de insatisfação (as respostas sobre o clima são as que atingem valor mais baixo, itens 4.1 e 4.7, com médias de 3,3 3,2. Ainda que este seja elevado, no intervalo do “quase sempre” para “sempre”, há a necessidade de averiguar esses focos de insatisfação, na questão seguinte.

Concluimos que os participantes: possuem um bom relacionamento com seus colegas de equipe e chefia imediata, consideram o IFTM um lugar bom para trabalhar, são respeitados pela sua chefia imediata, o trabalho e a cooperação da sua equipe são parcialmente bons e apresentam que o clima de trabalho na sua unidade é relativamente bom.

4.8 Principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho

Essa questão tem o objetivo de determinar o grau de satisfação profissional dos colaboradores e sua identificação com os objetivos do IFTM .

Tabela 4- Opinião sobre os principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho

Fatores	Numero	%
Falta de reconhecimento	18	26%
Salário	5	7%
Instalações inadequadas	5	7%
Falta de autonomia	11	16%
Falta de recursos	5	7%
Relacionamento com a chefia	5	7%
Relacionamento com os colegas	9	13%
Sobrecarga de trabalho	11	16%
Total de respondentes	69	100%

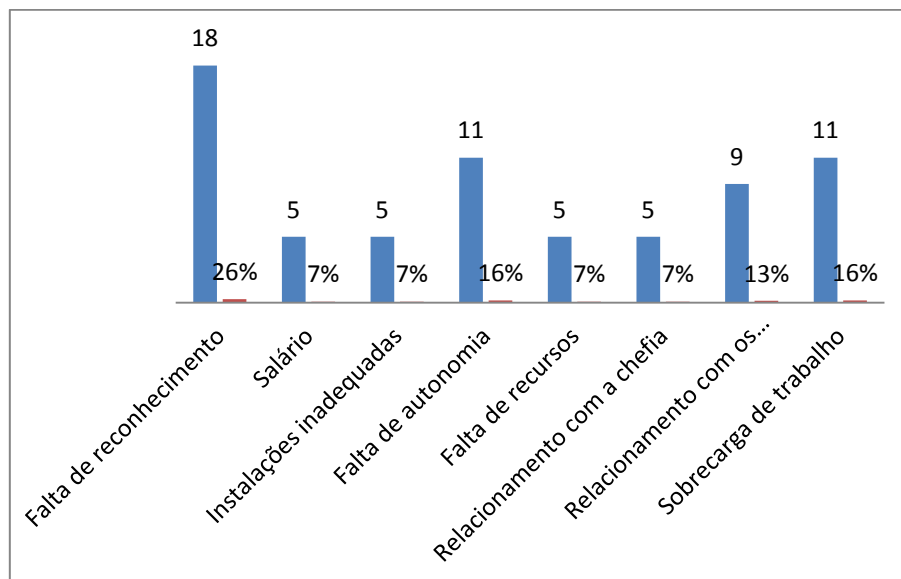


Gráfico 10 - Opinião sobre os principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho.

Como podemos verificar anteriormente as pessoas relacionam-se bem com a chefia e colegas, o clima é bom mas falta alguma coisa que podemos concluir está ligado à falta de reconhecimento, mencionado por 18 - 26% dos participantes no estudo; segue-se a sobrecarga de trabalho e falta de autonomia, ambas com (16% - 11 respondentes cada), já o relacionamento com os colegas (9 -13% dos participantes) o relacionamento com a chefia, o salário, as instalações e falta de recurso são citados cada um por (5 - 7% dos participantes). Parece haver um maior peso das necessidades primárias (sobrecarga de trabalho).

O clima de uma organização é considerado favorável quando consegue produzir uma melhoria na moral interna, decorrente da satisfação das necessidades pessoais dos seus membros, proporcionando um sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho. Quando essas necessidades não são atendidas, surge um clima desfavorável, ou seja, um sentimento de insatisfação e frustração naquele contexto.

Concluimos que, embora possamos dizer que no geral o clima é bom, contudo, como referimos anteriormente, existem alguns fatores que aumentam a insatisfação no ambiente de trabalho, falta de recursos, falta de reconhecimento, instalações inadequadas, relacionamento com chefia e colegas de trabalho. A correção destas disfuncionalidades permitiria a melhoria do clima

organizacional, de modo geral, o relacionamento com a equipe e colegas de trabalho é considerado bom.

5 Condições físicas do trabalho

5.1-Você acha que as instalações oferecidas pelo IFTM são adequadas para realização do trabalho?

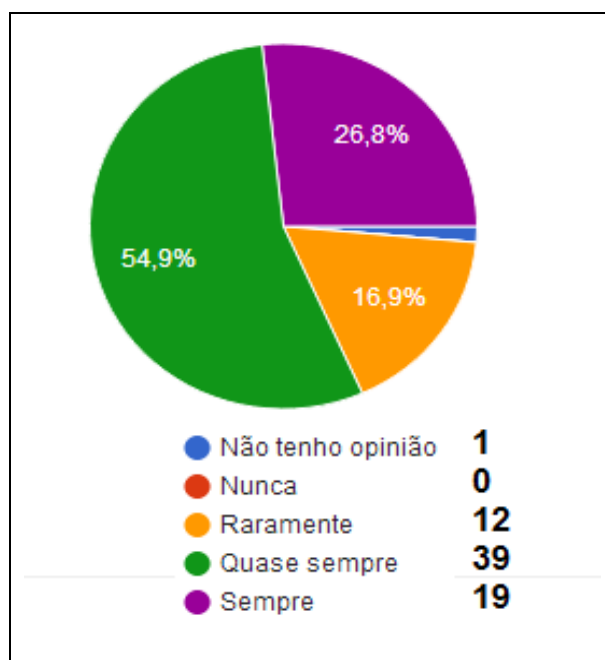


Gráfico 11 - Opinião sobre as condições físicas do ambiente de trabalho

Relativamente à questão sobre a existência de condições físicas adequadas no trabalho, verificamos que 54,9% (39) dos entrevistados respondeu “quase sempre”, enquanto 26,8% (19) dos entrevistados responderam “sempre”. Verifica-se ainda que 16,9% (12) dos entrevistados responderam “raramente”. Esta repartição nas respostas revela que os participantes não são unânimes em relação a algo objetivo (instalações), o que pode significar uma de duas coisas: os níveis de exigência em relação às condições de trabalho variam de pessoa para pessoa ou as condições físicas que o Instituto proporciona aos seus servidores não é uniforme em todos os departamentos e/ou unidades. Esta posição reflete o que foi visto na questão anterior sobre os fatores de insatisfação, em que se verificou haver alguns participantes insatisfeitos com a falta de recursos do IFTM e a inadequação das instalações e outros satisfeitos com os recursos

proporcionados. Porém, numa e outra situação o número de pessoas satisfeitas supera o número de insatisfeitos, pelo que podemos concluir que, de maneira geral, as condições físicas do ambiente de trabalho são adequadas.

A importância do ambiente físico, para o desenvolvimento da produtividade, é uma variável importante para que os integrantes do IFTM atinjam seus objetivos em comum. Segundo Vasconcelos (2001), o ambiente é o canteiro onde irão germinar as sementes da boa convivência, onde proliferarão boas ideias, e onde o crescimento mútuo acontecerá naturalmente. Logo, a prática diária estabelecida pelo IFTM aos colaboradores auxilia a um ambiente ideal, com conforto e qualidade que, por sua vez, conduz a uma boa satisfação, proporcionando um ambiente produtivo, dispondo ao colaborador melhor qualidade de vida. Reiterando esta ideia Chiavenato (2004, p. 48) afirma que “a eficiência do processo não depende apenas do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem estar físico do trabalhador e a diminuição da fadiga. Os investimentos no ambiente físico adequado estimulam o trabalhador no desempenho de suas funções e contribuem para os feedbacks constantes acerca dos resultados obtidos, favorecem o andamento do processo como um todo, proporcionando ao indivíduo maior resistência ao estresse e maior motivação no seu trabalho”.

5.2-Como você considera as condições ambientais do seu local de trabalho?

Relativamente a este ponto, quisemos determinar se as condições ambientais – temperatura, espaço físico, iluminação artificial e natural; mobiliário quantidade e conservação, limpeza; instalações sanitárias e condições gerais – eram as adequadas e suficientes. Os resultados estão apresentados a seguir.

Tabela 5- Opinião sobre as condições ambientais no local de trabalho

Itens	Não tenho opinião (0)	Insuficiente (1)	Satisfatório (2)	Muito bom (3)	Excelente (4)	n° respostas válidas	Média
Temperatura	1	13	28	16	13	71	2,0
Espaço físico	0	15	31	13	11	70	1,9
Iluminação natural	0	5	33	16	16	70	2,2
Iluminação artificial	0	6	30	21	13	70	2,2
Mobiliário – quantidade	0	13	27	15	15	70	2,1
Mobiliário – conservação	0	6	31	17	16	70	2,2
Limpeza	0	4	32	21	13	70	2,2
Instalações sanitárias	0	12	32	15	10	69	1,9
Condição geral	1	74	244	134	107	560	2,1
%	0,2%	13,2%	43,6%	23,9%	19,1%	100%	4,1

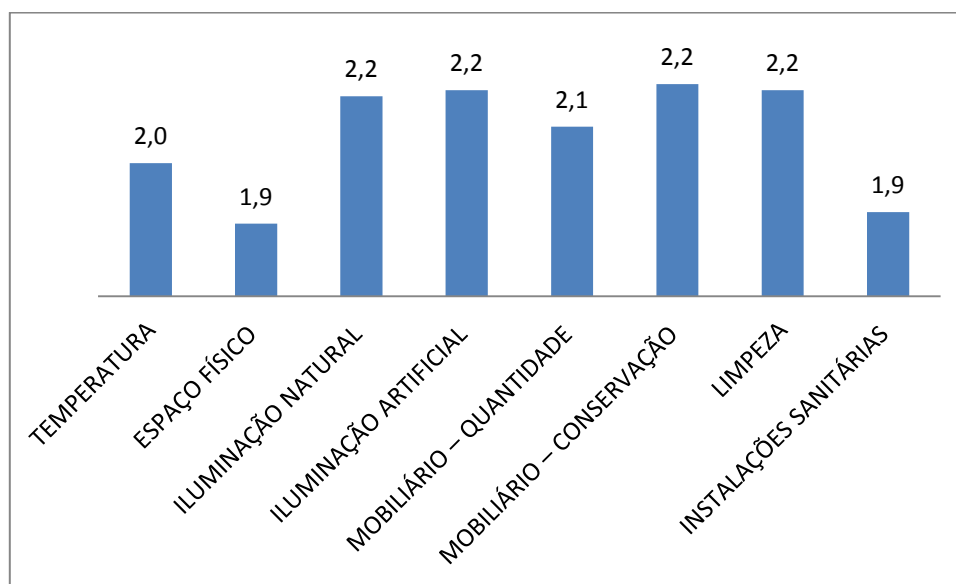


Gráfico 12- Opinião sobre as condições ambientais do local de trabalho

Constatamos que de um modo geral os participantes responderam satisfatório (43,6%), no que se refere às condições ambientais dentro do IFTM, embora em alguns itens eles considerem

que as condições são “muito bom e excelente”, somando um total de 43%. Destacamos, por positivo, os itens referentes à iluminação (natural e artificial), conservação do mobiliário e limpeza dentro do IFTM (os quatro com média de 2,2), sendo fatores considerados muito importantes no desempenho geral da equipe. Para além disto os itens que menos se destacaram foram os referentes a temperatura 13 consideram insuficiente (média de 2,0), instalações sanitárias e espaço físico (média 1,9), em que a maioria considera que são “satisfatórias”; vale destacar que doze consideram que as instalações sanitárias “insuficientes” e quinze consideram que o espaço físico é “insuficiente”.

Observamos que o IFTM necessita de algumas melhorias e adequações, passando pelas instalações sanitárias e espaço físico e climatização de ambiente. Em relação aos mobiliários estão em bom estado a iluminação atende as necessidades.

As pessoas preferem um local de trabalho que lhe proporcione melhores condições para o desenvolvimento de seu trabalho e seja agradável.

5.3 - Quais sugestões você pode dar para melhorar as condições físicas no desenvolvimento do seu trabalho?

Esta questão era de resposta aberta, sendo respondida por 35 dos participantes (49%).

Tabela 6- Sugestões de melhorias das condições físicas do local de trabalho

5.3 - Sugestões	Nº
Que todos se empenhem mais na organização, na responsabilidade do setor e na climatização e limpeza do local.	1
Ampliação dos campi. E menos burocrático a realização desta ampliação.	1
Pontos de telefone e internet são necessários em locais onde não foi realizado o planejamento.	1
Ter um espaço adequado para descanso, como colchonetes, puffs etc... Um local para área de descanso e convivência.	1
Comprar mobiliários para dar suporte ao setor a que pertencem	1
Poderia haver mais espaço físico. O campus é pequeno. Otimização dos recursos oferecidos	1
Fazer corredores fechados para não molharmos nos dias chuvosos	1

Diria que a falta de equipamentos	1
Os diretores tem de dar respostas por email, quando se envia um email a eles, principalmente os diretores de ensino	1
Recursos financeiros são essenciais, assim como a gestão destes recursos e a redução da corrupção relacionadas às obras necessárias.	1
Separar o ambiente frequentado pelos alunos do ambiente que deveria ser exclusivamente destinado aos servidores.	1
Precisa-se de investimentos financeiros para ampliar as instalações e manter com qualidade as atuais.	1
Disponibilizar sala específica para as coordenações.	1
Sala mais espaçosa, mais mobiliário e pintura das salas. Eliminação de insetos mais frequente, na fazenda aparecem muitos insetos e animais peçonhentos.	1
Embora esteja basicamente tudo bem, seria interessante termos um espaço de descanso para o horário do almoço e um local onde pudéssemos organizar, com horário marcado, um grupo de estudos para assuntos da vida cotidiana.	1
Refeitório adequado, anfiteatro	1
Cadeira adequada à mesa do trabalho; planejamento do local das mesas e cadeiras de acordo com a luminosidade; cortinas adequadas; salas compatíveis com o número de servidores.	1
Estabelecer um local fixo para o meu trabalho, mudamos muito de sala, espaço pequeno, sem iluminação, devido à mudanças constantes à uma deterioração do arquivo.	1
Preciso de um espaço para desenvolver atividades artísticas que não seja auditório da instituição e nem salas de aula	1
As instalações sanitárias poderiam ser melhores	1
Construção de laboratórios, aumento da iluminação natural, mais paisagismo, estrutura para banhos, quadra, etc	1
Uma reforma, mas sabemos das dificuldades orçamentárias.	1
Acho que o coordenador de ensino, diretor de ensino e diretor geral do campus ficam muito distantes dos professores, das salas de aula e dos problemas relativos ao ensino propriamente dito. Muitas decisões que afetam as atividades de ensino e pesquisa são tomadas com critérios que, aparentemente, não visam a melhoria da qualidade de ensino.	1
Investimento em pessoas	1
Moveis adequados	1
Melhorar a conservação do patrimônio público	1
Construção de mais prédios no campus, para que todas as atividades tenham espaço adequado para acontecerem.	1
Construção de um novo prédio.	1
Realização de estudo ergonômico nas salas dos técnicos administrativos	1
Instalação de ar condicionado e melhoria da internet	1
Sala mais ampla para circulação de pessoas.	1

Sala maior para comportar mais servidores da área.	1
Maior disponibilização de verbas por parte do governo, aumento do espaço físico.	1
No período noturno é importante rever a iluminação artificial. Seria interessante uma equipe que observasse os pontos que mereçam essa atenção.	1
Pensar e dar prioridade aos alunos, vejo que a gestão administrativa é a prioridade da instituição	1
Não responderam	37
Total	72

A análise dos dados da tabela permite verificar que as respostas são diversas, havendo 1 resposta para cada uma das seguintes sugestões: instalações, iluminação, temperatura, mobiliário (quantidade, conservação) melhoria de acesso a internet e necessidade de uma reforma geral nas instalações físicas do IFTM (construção de laboratórios, aumento da iluminação natural, mais paisagismo, estrutura para banhos, quadra, etc).

Concluimos que o IFTM necessita de algumas melhorias e adequações, passando pelas instalações sanitárias e espaço físico e climatização de ambiente. Em relação aos mobiliários estão em bom estado à iluminação atende as necessidades as necessidades.

6- Comunicação dentro do IFTM

Tabela 7- Opinião sobre a comunicação dentro da escola

Itens	Não tenho opinião (0)	Nunca (1)	Raramente (2)	Quase sempre (3)	Sempre (4)	Nº respostas válidas	Média
6.1 Você acha que a comunicação realizada dentro do IFTM é eficiente?	0	5	27	35	4	71	2,2
6.2 - Você considera que os canais de comunicação utilizados no IFTM são	0	4	17	45	5	70	2,5

adequados?							
------------	--	--	--	--	--	--	--

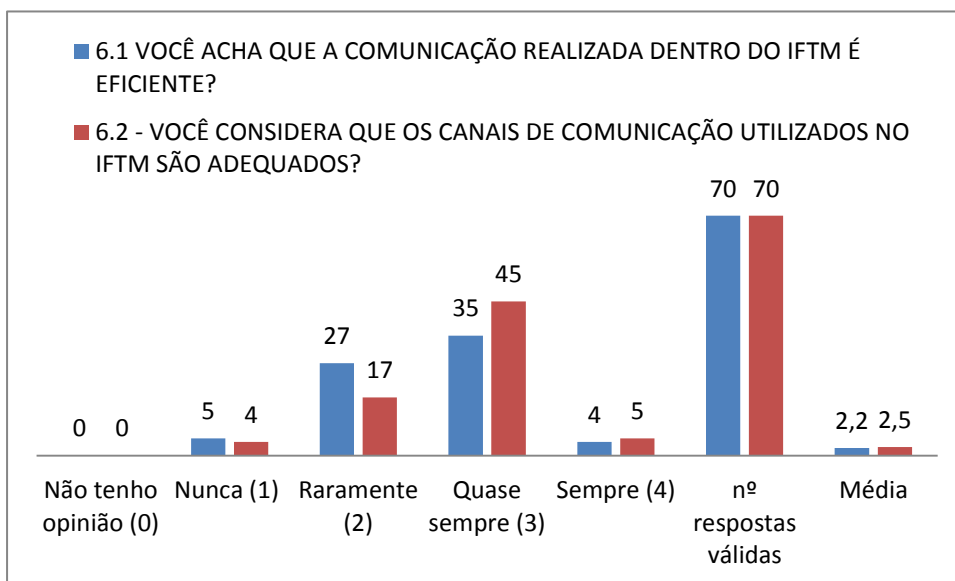


Gráfico 13- Opinião sobre a comunicação dentro da escola

A análise de resultados permite-nos concluir que para a pergunta sobre a eficiência da comunicação, os participantes responderam “quase sempre”, com uma média total de 57%, porém 38% dos inquiridos considera que a comunicação “raramente” é eficiente, como tal este número mostra que ainda há margem para evoluir e melhorar, pelo que uma investigação subsequente faria sentido. Relativamente à adequação dos meios, metade dos respondentes consideraram os canais adequados, pelo que a perda de eficiência referida na primeira questão deve dever-se a outros fatores, pelo que reforçamos a ideia de que um apuramento das razões que motivaram as respostas, se impõe.

Segundo Kunsch (1997), a comunicação interna deve apontar os sucessos, valorizar os aspectos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Seguindo a recomendação da autora, o IFTM, através de uma comunicação interna eficiente, pode ambicionar aumentar a harmonia, a solidariedade, a competência e a eficiência, sendo a situação idêntica para escolas e empresas tendo nós, durante o processo de pesquisa e estudo que realizamos, foi constatado que

aparentemente existe uma boa comunicação. Os dados que recolhemos permitem-nos confirmar a comunicação que o IFTM possui é adequada e eficiente.

6.3 Canais de comunicação que deveriam ser utilizados dentro do IFTM

Esta questão era de resposta aberta, sendo respondida por apenas 36 dos participantes (50 %). Averiguamos que 20,83% (15) dos entrevistados responderam que é utilizado o canal “e-mail”, destacamos também que 6,94 % (05) dos entrevistados responderam Reunião e outros 6,94% (05) que os canais existentes são satisfatórios.

Tabela 8- Opinião sobre a comunicação dentro do IFTM.

Quais canais de comunicação você acha que deveriam ser utilizados? Deixe sua sugestão.	Numero de respostas validas	%
Intranet com alerta de envio, redes diretas de comunicação, murais,	1	3%
E-mail	15	42%
Facebook, sms	1	3%
Criação de bpmn - <i>business process model and notation</i> - em todo o iftm - mediante formulário comum a todos os servidores	1	3%
Os canais existentes são satisfatórios	5	14%
Boletim informativo mais dinâmicos e direcionados	1	3%
Murais de recados	2	6%
Comunicados da coordenação com os seus setores	1	3%
Redes sociais	1	3%
Reuniões periódicas entre a direção e os servidores.	1	3%
Reunião	5	14%
Melhorar a divulgação do IFTM	1	3%
Internet	1	3%
Total	36	100%

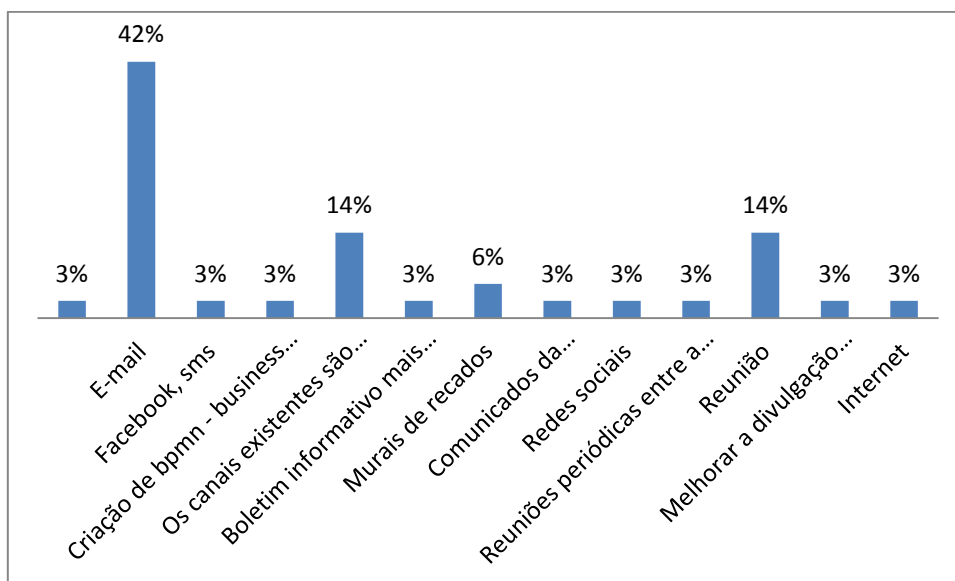


Gráfico 14- Canais de comunicação utilizados dentro do IFTM

Os dados recolhidos nesta pergunta permitem-nos concluir que o canal mais sugerido para a comunicação interna é o e-mail, seguido da reunião e a criação de BPMN (*business process model and notation*).

Concluimos que estes dados são de muita importância para o IFTM, a partir deles, o IFTM, poderá melhorar e fazer as adequações aos seus meios de comunicação, para que sejam suficientes para atender a demanda.

As questões seguintes vão esclarecer melhor este ponto.

6.4-Quais canais de comunicação você utiliza/consulta diariamente?

Tabela 9- Opinião sobre os canais de comunicação você utiliza/consulta diariamente.

Canais que utiliza/consulta diariamente	Numero de respostas	%
E-mail	69	97,18%
Intranet	35	49,30%
Mural	13	18,31%
Reunião Geral	18	25,35%
Outros meios	11	15,49%
Numero de respondentes	71	100,00%

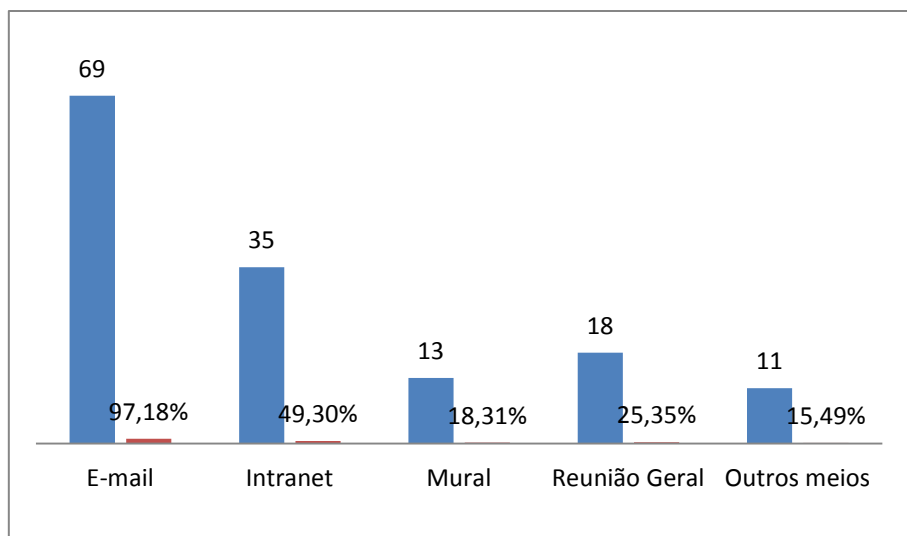


Gráfico 15- Canais de comunicação utilizados (diariamente)

Constatamos que entre os canais usados diariamente, novamente o email é o mais referido, com 97,18% dos participantes que afirmam que usam este canal. A intranet é o segundo meio de comunicação mais utilizado totalizando 49,30%, o que é uma situação curiosa porque apenas uma percentagem residual (3%) menciona este canal na resposta anterior em que podiam dar a sugestão sobre canais a serem utilizados. Depois, há o recurso à reunião, escolhido por 25,35%, o que também é um resultado algo surpreendente, uma vez que nesta pergunta deviam ser referidos meios usados **diariamente**. O mural é o outro meio que é utilizado por 18,31%. Verifica-se, também aqui, que os participantes utilizam-se os meios modernos de comunicação.

6.5-Quais canais de comunicação você utiliza/consulta semanalmente

Tabela 10- Opinião sobre os canais de comunicação você utiliza/consulta semanalmente

Canais de comunicação você utiliza/consulta semanalmente ?	Numero	%
E-mail	52	77,61%
Intranet	38	56,72%
Mural	11	16,42%
Reunião Geral	10	14,93%
Outros meios	7	10,45%
Numero de respondentes	67	100,00%

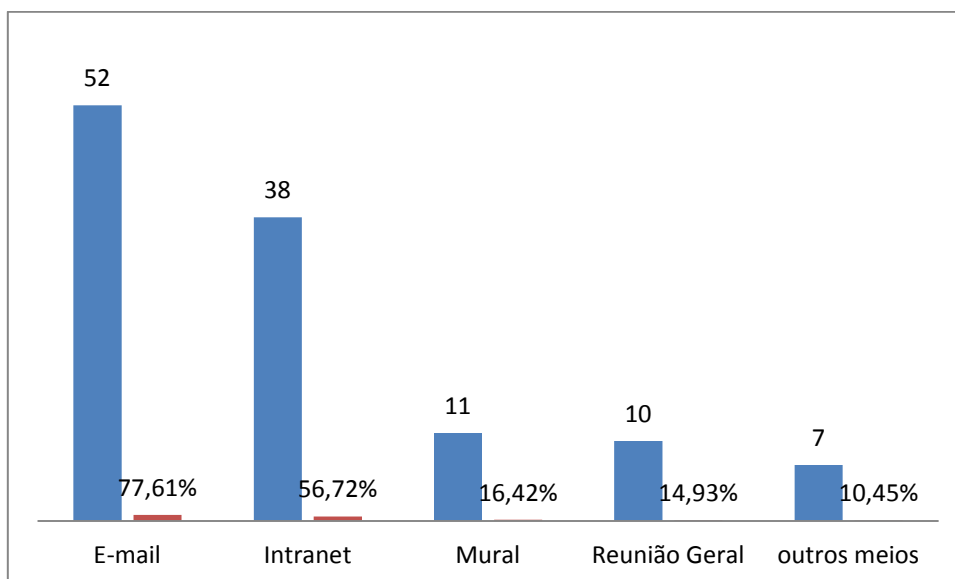


Gráfico 16- Canais de comunicação utilizados (semanalmente)

A questão apresentava 4 canais com utilização semanal (E-mail, Intranet, Mural, Reunião Geral), havendo a abertura para que os participantes indicassem “outros”. Foi o que sucedeu nas respostas obtidas.

Não se verificam diferenças assinaláveis relativamente entre a utilização diária e semanal dos canais de comunicação. Também neste caso se constata uma repartição entre o e-mail (77,61%) e a intranet (56,32 %), o que indica que os meios de comunicação mais modernos estão se sobrepondo aos tradicionais. Surge depois o mural (16,42%) e a reunião com (14,9%).

Interessou-nos ainda verificar a relação entre o uso destes meios e a idade dos participantes. Considerando que a idade dos participantes fica em sua maioria entre 31 anos a 50 anos, verificamos que os participantes utilizam mais os meios mais modernos, como email e intranet, do que os tradicionais como forma de comunicação diária e semanal dentro do IFTM.

7- Imagem percebida (reputação) do IFTM

Tabela 11- Opinião sobre a imagem (reputação) do IFTM

Itens	Não tenho opinião (0)	Nunca (1)	Raramente (2)	Quase sempre (3)	Sempre (4)	Nº respostas válidas	Média
7.1- O IFTM desfruta de uma boa imagem entre os colaboradores?	5	0	8	43	15	71	2,8
7.2 - Você acha que o IFTM desfruta de uma boa imagem perante a comunidade?	7	0	9	43	12	71	2,6
7.3 - De modo geral, como você classifica o IFTM hoje, em relação a como era antes (EAF-Uberlândia/CEFET-Uberaba)?	1	5	8	35	19	68	2,9

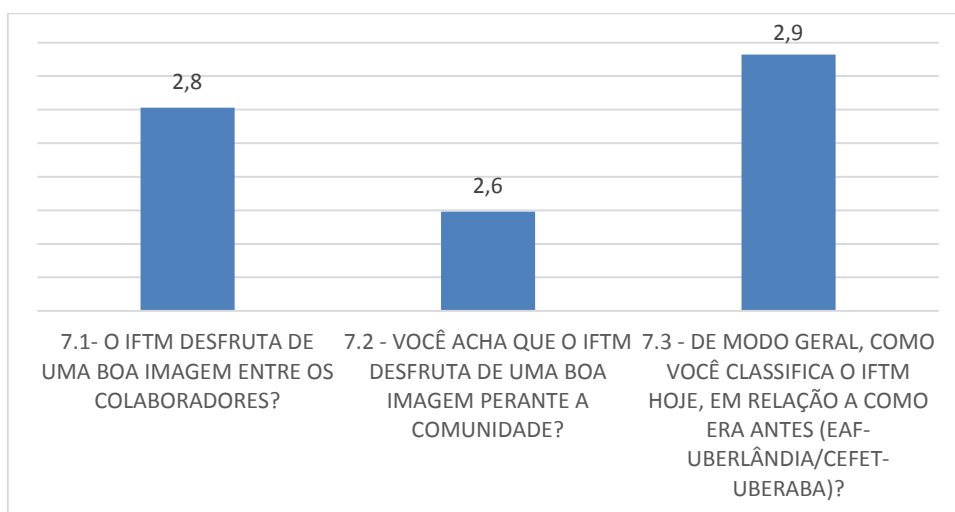


Gráfico 17- Opinião sobre a imagem (reputação) do IFTM

Constatamos, de um modo geral, que os entrevistados tem a percepção de que o IFTM possui uma boa imagem: representado no item 7.2 alcançando uma média de (2,6%), 80% responderam “quase sempre e sempre”. No item 7.3, se registra que 79% dos respondentes reponderam “quase sempre e sempre” quando se refere, a que o IFTM hoje é melhor em relação a como era antes (EAF-Uberlândia/CEFET-Uberaba).

O IFTM possui uma boa imagem junto dos seus colaboradores com 79% dos colaboradores a responder “sempre e quase sempre”. Porém, a média baixa um pouco relativamente às outras respostas por alguns dos servidores não possuem opinião e 12% entendem que “raramente” tem boa imagem .

Destacamos que o IFTM, em relação a como era antes (EAF-Uberlândia/CEFET-Uberaba) tem uma boa imagem tendo em vista que 51% responderam “quase sempre” e 28% responderam “sempre” totalizando 79 % de aprovação.

Concluimos que o IFTM desfruta de uma boa imagem entre os colaboradores, da comunidade em geral, percebe-se que a fusão representou uma melhoria em relação ao que era antes (EAF-Uberlândia/CEFET-Uberaba).

7.3.1- Em sua opinião o que pode ser feito para melhorar a imagem do IFTM?

Tabela 12- Opinião sobre o que pode ser feito para melhorar a imagem do IFTM

Opinião o que pode ser feito para melhorar a imagem do IFTM	Nº	%
Ações motivacionais	1	2%
Parâmetros de classificação das notas dos alunos	1	2%
fortalecimento da identidade institucional.	1	2%
Gestão participativa	1	2%
Marketing de divulgação dos cursos oferecidos	21	50%
As necessidades de cada campus devem ser verificadas individualmente	1	2%
Maior divulgação dentro da sociedade	1	2%
Mais recursos	1	2%
Capacitação contínua de todos os servidores	1	2%
Mais atividades de ensino, pesquisa e extensão junto à comunidade externa.	1	2%

Trabalhar com responsabilidade e compromisso para os eu crescimento	1	2%
Melhoria da comunicação interna e externa	8	19%
Mais projetos envolvendo a comunidade e os pais de alunos	1	2%
Fortalecimento da identidade visual	1	2%
Melhorar na divulgação da nossa imagem, a começar pela infraestrutura.	1	2%
Respostas	42	100%

Sobre o que poderia ser feito para melhorar a imagem do IFTM, destacamos em relação à questão com resposta aberta, verificamos que 41% (29) dos participantes não responderam. Dos 42 que responderam, 50% (21) referiram que a deve ser feita a utilização de Marketing para divulgação dos cursos oferecidos; 19 % (8) acreditam que deve ocorrer melhoria da comunicação interna e externa e o restante responderam diversas ações que julgam necessárias para melhorar a imagem do IFTM, percebe-se que se faz necessário investir em mais capacitação contínua de todos os colaboradores.

8-Treinamento/desenvolvimento

8.1 O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

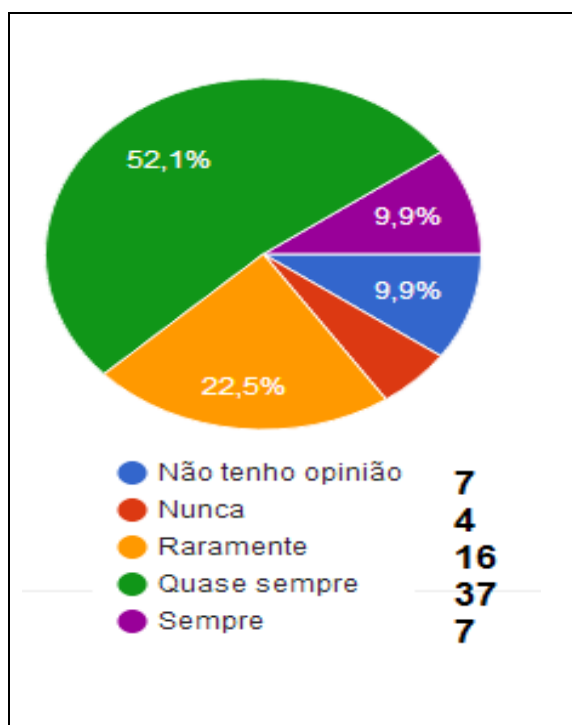


Gráfico 18- Opinião sobre se o treinamento capacita a realizar bem o trabalho

Verificamos que 9,9% (7) dos participantes responderam “sempre”, ou seja, que os treinamentos de capacitação contribuem para realizar melhor o seu trabalho, enquanto 52,1% (37) avaliaram no nível “quase sempre” e 22,5% (16) responderam que “raramente” a formação que frequentam serve para capacitá-lo a realizar melhor as suas atividades. Uma pequena parte 9,9% (7) não emitiu opinião, respondendo “não tenho opinião” e respondendo “nunca” tivemos 5,6% (4).

Em face do resultado é percebido que o treinamento oferecido de capacitação, de modo geral, corresponde às expectativas, contribui para um melhor desempenho profissional e atende, em grande parte, os participantes.

8.2. Qual tipo de capacitação você gostaria de fazer?

Tabela 13- Opinião dos participantes sobre a capacitação que gostariam de fazer

Qual tipo de capacitação que você gostaria de fazer?	Numero de Respostas	%
Aquela específica do trabalho que você realiza / área de conhecimento.	49	56,98%
Aquelas que tratam de motivação, liderança, relacionamento interpessoal, etc.;	33	38,37%
Intraempreendedorismo; empreendedorismo	1	1,16%
Planejamento estratégico	1	1,16%
Doutorado	1	1,16%
Governança; administração pública; liderança; trabalho em equipe; recursos comunicacionais.	1	1,16%
Respondentes - 69	86	100,00%

Notamos que 56,98% (49) dos participantes responderam que gostariam de receber qualificações específicas relacionadas ao seu trabalho e a sua área de conhecimento; 38,37% (33) respondeu que gostaria de qualificações focadas na motivação, liderança, relacionamento interpessoal, entre outros. Essa questão remeteu 8.1 confirmando o que é proposto pelo IFTM.

8.3 Você gostaria de fazer um curso de educação formal? Qual?

Tabela 14- Opinião sobre que curso gostariam os participantes de fazer

Você gostaria de fazer um curso de educação formal? Qual?	Nº	%
Não	11	15,94%
Graduação	1	1,45%
Especialização	5	7,25%
Mestrado	15	21,74%
Doutorado	33	47,83%
Pós Doutorado	1	1,45%
Já estou fazendo Mestrado	1	1,45%
Segurança e Higiene Ocupacional	1	1,45%
Pós doutorado	1	1,45%

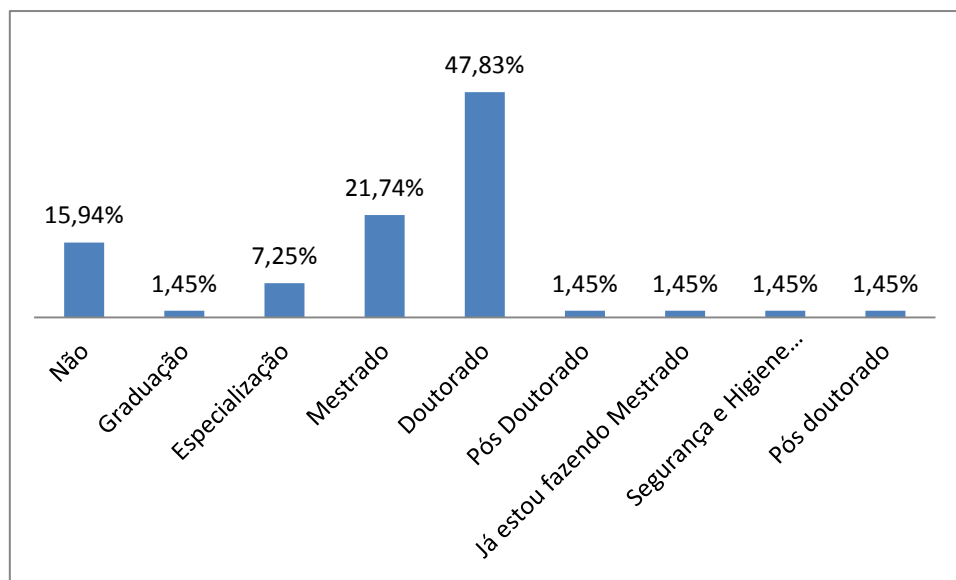


Gráfico 19- Opinião de que curso gostariam os participantes de fazer (n=69)

No que se refere às preferências em termos de educação formal, verifica-se que 47,83% (33) dos participantes gostaria de frequentar um Doutorado e 21,74% (15) um curso de mestrado, especialização são 7,25% (5). Há também 5 (7,25%) participantes que gostaria de fazer (pós doutorado, formação específica em Segurança e Higiene, Graduação e um que já esta fazendo

mestrado). Houve 11 participantes que responderam “não gostariam de fazer uma educação formal” e 3 não responderam à questão.

Pelas respostas analisadas, verificamos que os participantes, na sua maior parte, possuem vontade de frequentar programas de educação formal como: doutorados, mestrado, pós-graduações e especializações, diante do exposto, sugerimos que o IFTM implante um programa contínuo de apoio à capacitação, para proporcionar a qualificação, aos seus colaboradores, abordando às atividades desenvolvidas, ou seja, aquela específica que tem a capacidade de produzir impactos ao nível do trabalho a ser realizado.

8.4 – Em termos profissionais, como você se imagina daqui a dois anos?

Para avaliar o grau de ligação e envolvimento dos servidores com a instituição, inquirimos os seus planos de futuro, partindo do princípio de que se as pessoas não estão “bem” na organização onde exercem as suas funções procurarão outros caminhos para a sua carreira.

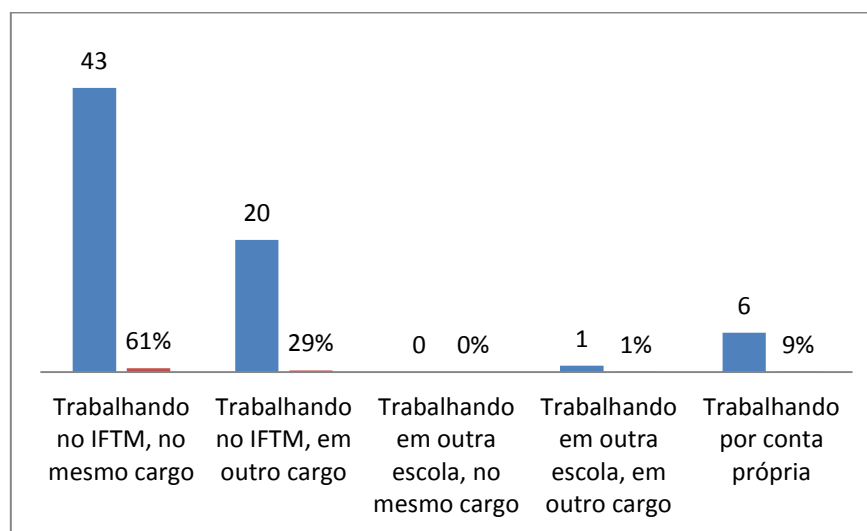


Gráfico 20- Opinião dos participantes sobre como se imaginam daqui a 2 anos

Pelos dados obtidos, percebe-se que a satisfação proporcionada pelo trabalho no IFTM é bem visível na resposta à questão - onde se imagina daqui a 2 anos?- pois 61% (43) dos participantes responderam que se imaginam no IFTM, no mesmo cargo, havendo também 20 (29%) que se imagina também no IFTM mas num cargo diferente e 6 (9%) que querem trabalhar por conta própria.

Precebe-se que as pessoas, em sua maioria (61%), gostam de trabalhar no IFTM e executam os cargos que têm aptidão. Isso é uma vantagem tendo em vista que nos dias atuais as empresas independentemente de seu porte, enfrentam dificuldades para a retenção de talentos, pois as pessoas tendem a ficar mais tempo trabalhando nas melhores empresas, que oferecem mais incentivos motivacionais. As atuais tendências de competitividade fazem com que os melhores profissionais queiram trabalhar nas empresas que lhe proporcionem reais e consistentes possibilidades de crescimento e satisfação no que fazem.

Neste sentido pensamos que o melhor caminho para o IFTM seria implantar ,progressivamente , um modelo de gerenciamento de pessoas que : proporcione formação, reconheça o mérito e o esforço de capacitação e, na medida do possível, proporcione incentivos. Todavia percebemos, pelas respostas, que o IFTM proporciona, reais e consistentes, possibilidades de crescimento e satisfação aos seus colaboradores.

9.Mudança estrutural

Este questão tem a finalidade de averiguar a opinião dos participantes sobre vários aspetos da mudança estrutural.

9.1-Tendo em vista que na fusão ocorreu a ampliação da oferta da educação (mais cursos e mais alunos), novas oportunidades de trabalhos (ampliação das funções gratificadas e cargos de confiança), tão quanto você se sentiu motivado?

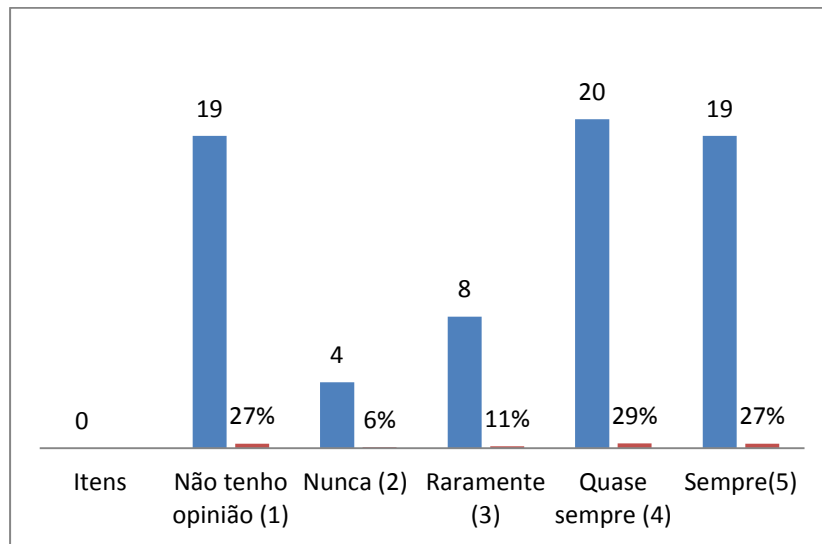


Gráfico- 21 – Opinião sobre a motivação devido a novas oportunidades de trabalhos.

A análise dos dados permitem-nos tirar as seguintes conclusões: 19 (27%) dos inquiridos responderam que “sempre” estiveram motivados; 20 (29%) dos inquiridos respondeu “quase sempre” o que revela que as oportunidades de trabalho, em termos gerais, foram motivadoras. Porém, há um percentual, significativo, de inqueridos que não tem opinião 19 (27%), o que pode revelar indiferença ou então não encararam as mudanças ocorridas como oportunidades.

Tendo em vista os dados apresentados percebemos que a fusão/transformação foi um estímulo motivacional para os colaboradores, de modo geral, a motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provido do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (Chiavenato, 1999)

De um modo geral, podemos concluir que os colaboradores se sentem motivados devido a novas oportunidades de trabalhos que surgem como consequência da fusão/transformação.

9.2-Você acredita que o Curso de Ambientação Funcional - que apresenta informações sobre as atividades desenvolvidas em setores estratégicos do IFTM – que a instituição disponibiliza na modalidade EAD, atende as suas necessidades de aprimoramento da execução das atividades do dia a dia?

Esta questão visa averiguar o grau de satisfação/impacto do Curso de Ambientação Funcional no desenvolvimento das atividades do dia-a-dia

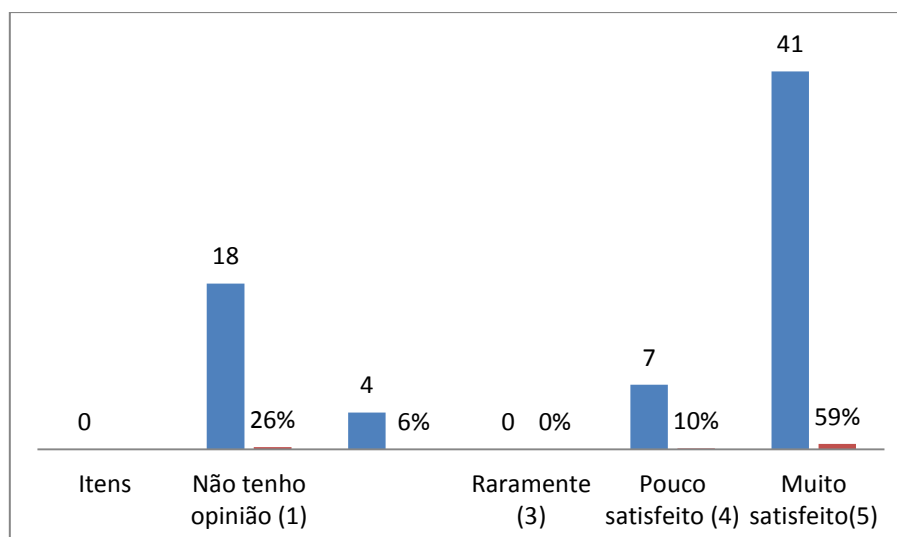


Gráfico- 22 – Opinião sobre o curso de ambientação funcional.

Percebe-se que o curso oferecido de ambientação funcional atende a maioria dos participantes 41(59%) estão muito satisfeitos, 7 (10%) dos participantes estão pouco satisfeitos, “não tem opinião” são 18 (26%), muito insatisfeitos somam 4 (6%).

Concluimos que o curso atende as necessidades, deve ser realizado melhorias e atualizações para alcançar cada vez mais a efetividade.

9.3-Você acredita que a mudança realizada na estrutura organizacional do IFTM - igualdade de quantitativo de cargos de confiança e suas respectivas retribuições nos campi - refletiram-se para que não ocorressem conflitos entre os campi? Deixe sua opinião.

Esta questão objetivava compreender como foi percebida pelos servidores as mudanças estruturais, ocorridas no período de fusão, no que diz respeito a igualdade de quantitativo de cargos de confiança e suas respectivas retribuições nos campi. Os resultados são apresentados abaixo:

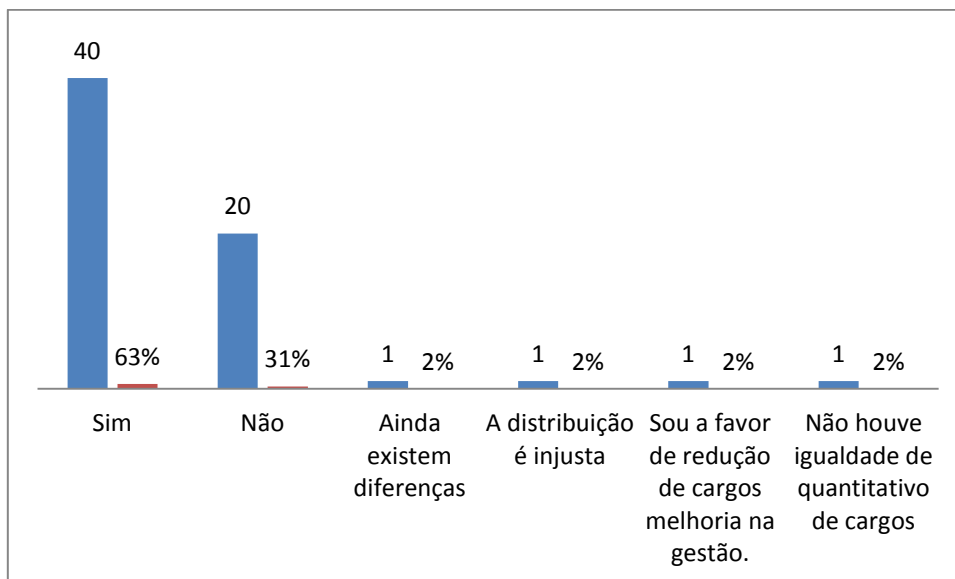


Gráfico- 23 – Opinião sobre a mudança de igualdade de quantitativos de cargos.

Pelos dados obtidos, nota-se que o IFTM está lidando ainda com essa questão de ajuste de igualdade de quantitativo de cargos de confiança e suas respectivas retribuições nos campi, tendo em vista que 40 (63%) dos respondentes confirmam que esse esforço foi feito, contudo percebe-se que ainda existe uma percentagem significativa - 31% - que não reconhecem o esforço feito pela instituição; 8% descrevem alguns fatores, tais como: diferenças existentes, má distribuição, redução e ausência de igualdade.

Concluimos que apesar de uma boa parte das pessoas – 40% - reconhecerem o esforço da instituição para reduzir a desigualdade entre campi, parece ainda haver margem de progressão e melhoria no processo.

9.4- Você acredita que as cerimônias tais como: inauguração de novos campi, posse de novos servidores, lançamentos de livros, dentre outras, promovem a integração das pessoas com proveniências diferentes?

Esta questão visava averiguar a importância que as cerimônias de diferentes tipos possuem no processo de integração e socialização das pessoas na cultura do IFTM.

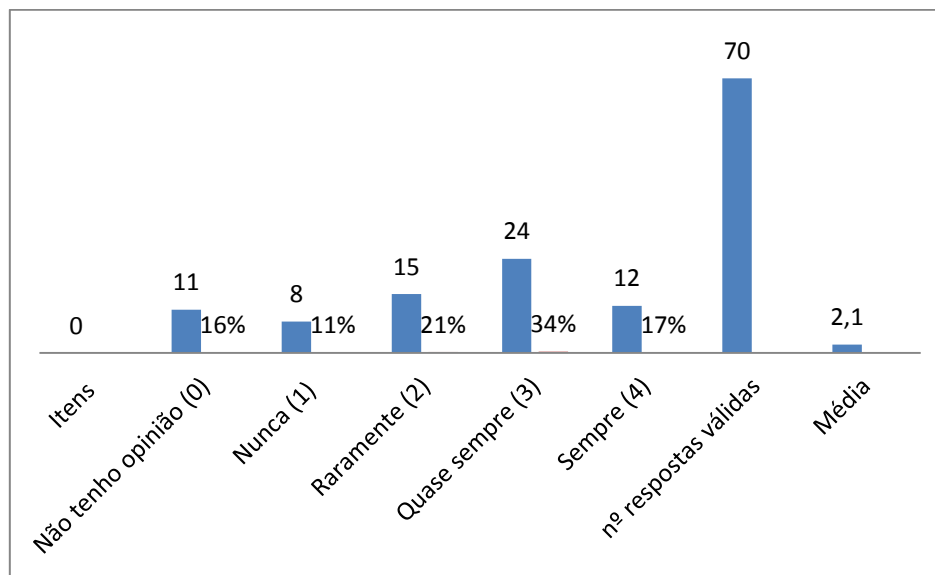


Gráfico- 24 – Opinião sobre a as cerimônias.

Sobre a importância da existência de cerimônias e seu impacto no processo de integração e socialização na cultura do IFTM, constatamos que 24(34%) responderam que se verificava “quase sempre” e 12(17%) “sempre” com isso percebemos que as cerimônias são percebidas como promovendo a integração das pessoas com proveniências diferentes proporcionando maior coesão. Porém, 15(21%) responderam “raramente”, 8(11%) nunca o que quer dizer que para este segmento de pessoas essa atividade não possui importância nesse domínio e 11(16%) “não tem opinião”

Pelos dados apurados, sugerimos que o IFTM continue sempre trabalhando em busca da melhoria dessas ações, pois, as cerimônias são poderosas formas de comunicação, e ao nível da cultura promovem a socialização dos seus elementos, a integração e coesão do grupo.

Segundo Schein (2009) os principais elementos são: valores, crenças e pressupostos, rituais, **cerimônias**, heróis, tabus e normas. Ainda de acordo com o mesmo autor a cultura organizacional apresenta sete elementos: os valores que reforçam a razão de ser da organização, as crenças e os pressupostos que conduzem os objetivos, os rituais que ocorrem frequentemente nas atividades das pessoas, as cerimônias para reforçar os valores, os heróis utilizados como exemplo, tabus e normas.

Concluimos que os colaboradores, do IFTM, veem valor na realizações das cerimônias, elas promovem a integração das pessoas independentemente de sua proveniência. A a estrutura multicapi com suas especificidades (distância, regionalismo e isolamento das unidades em relação ao conjunto) favorece a emergência de subculturas tudo isso deve ser considerado

9.5- Você acredita que as mudanças na área de comunicação realizadas devido a nova dimensão do IFTM, atendem as necessidades do dia a dia de trabalho?

Com esta questão pretendia-se inquirir como as mudanças na estrutura de comunicação, por força da fusão, foram percebidas pelos servidores e até que ponto atende a suas necessidades.

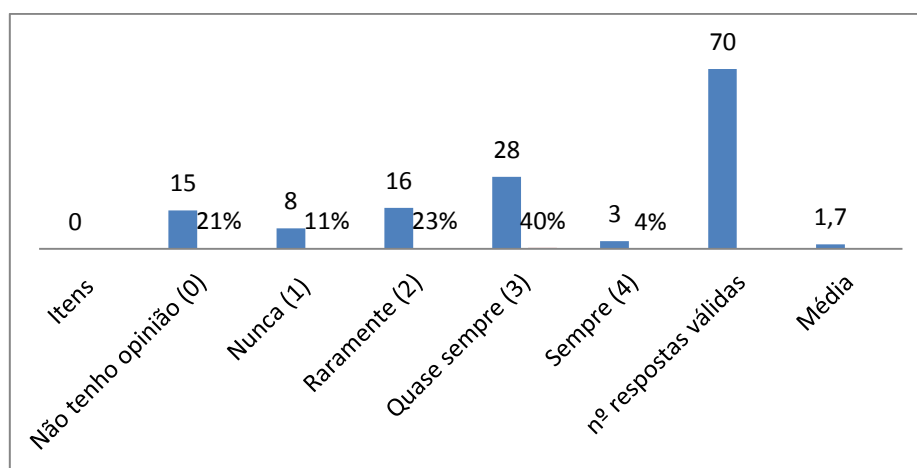


Gráfico- 25 – Opinião sobre a as mudanças na área de comunicação.

Sobre as mudanças ocorridas na área de comunicação para atender as necessidades do dia a dia de trabalho percebemos que de maneira geral estão caminhando bem 28(40%) responderam que “quase sempre” e 3(4%) responderam “sempre”, contudo existe uma proporção considerável que nos leva a perceber que ainda há espaço para a melhoramentos porque 8 (11%) responderam “nunca” e 16 (23%) raramente ; 15(21%) “não tem opinião”.

Concluimos que a rede de comunicação do IFTM atende, em parte, as necessidade diária de trabalho dos seus colaboradores. Contudo, a rede de comunicação, pode ser suscetível de reformulações tendo em consideração a dimensão da instituição, a sua dispersão geográfica e a necessidade crescente de maior sofisticação das fonte de comunicação.

9.6-Como você se sentiu com a chegada de novos servidores devido à fusão/transformação?

Com esta pergunta pretendia-se conhecer os sentimentos relativamente ao aumento de servidores que se juntaram aos que já exerciam funções nas unidades pre-existentes.

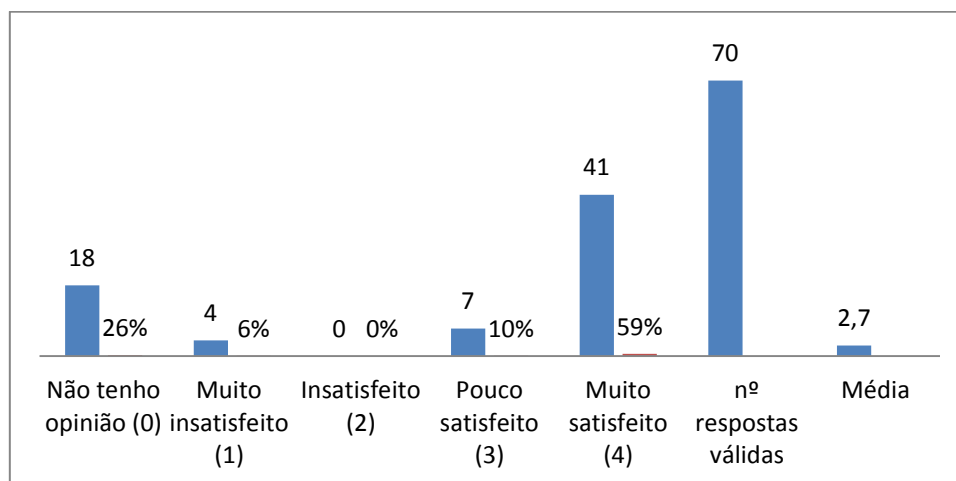


Gráfico- 26 – Opinião sobre a chegada de novos servidores.

Como podemos perceber, pelo resultados obtidos, a chegada de novos servidores foi muito importante 41(59%), responderam que estão “muito satisfeitos” e apenas 16% pouco satisfeito ou muito insatisfeito; vale destacar que nenhum repondeu “insatisfeito”, mas 26% não tem opinião.

Concluimos que a chegada de novos servidores foi bem aceita tendo em vista a nova dimensão e proporção do então IFTM.

9.7-Como você se sentiu em relação aos encontros e fóruns internos disponibilizados pelo IFTM para possibilitar integrações entre os servidores?

Esta questão visava avaliar a importância de atividades internas direcionadas para promover a integração.

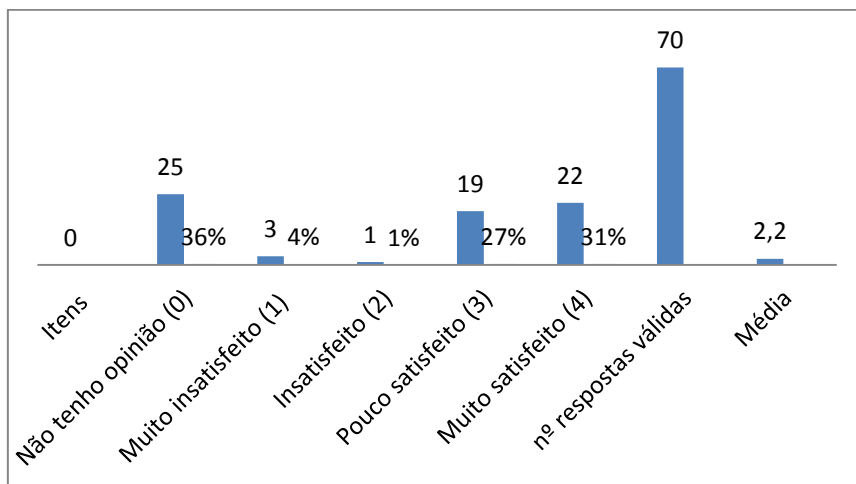


Gráfico- 27– Opinião sobre os encontros, fóruns interno.

Pelos resultados obtidos, verificamos que 19 entrevistados (27%) responderam “pouco satisfeito”, a que juntamos mais 3 que responderam “pouco satisfeito” e 1 insatisfeito, o que perfaz um total de 23 (33%) de pessoas insatisfeitas contra apenas 22 entrevistados (31%) que responderam “muito satisfeito”. Há ainda uma maioria 36% que não tem opinião. Esta questão está de acordo com os resultados obtidos na questão 9.2, em que concluímos que o IFTM tem ainda muita margem de progressão para melhorar a forma treinamento e desenvolvimento das pessoas.

Concluimos que os encontros e fóruns internos disponibilizados pelo IFTM para possibilitar integrações entre os servidores devem ser reformulados, contudo, é necessário uma investigação mais profunda dos motivos de insatisfação.

9.8-Como você se sentiu em relação aos cursos de curta, média e longa duração, participação de seminários, treinamentos dentre outros oferecidos e disponibilizados pelo IFTM para atender as necessidades das atividades e desenvolvidas no dia a dia?

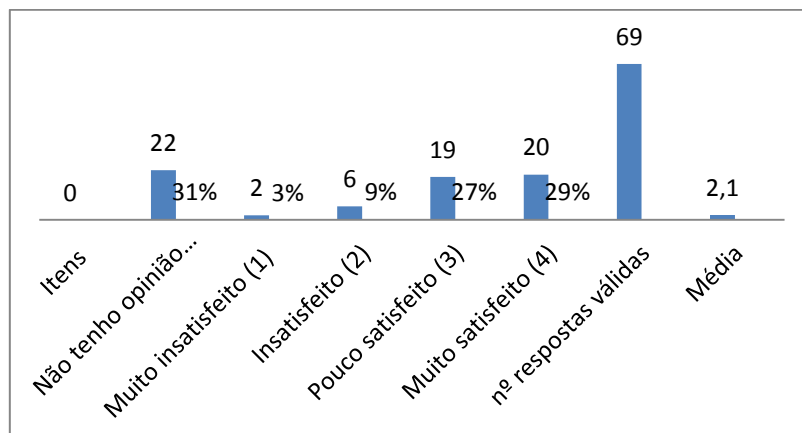


Gráfico- 28– Opinião sobre os cursos de curta, média e longa duração.

Os resultados que obtivemos nesta questão também se encontram em linha com resultados anteriores. Tendo em vista que 19 entrevistados (27%) responderam “pouco satisfeito”, a que podemos juntar mais 6 (9%) insatisfeito e mais 2 (3%) que responderam “muito insatisfeito” contra apenas 20 entrevistados (29%) que responderam “muito satisfeito”, podemos confirmar, mais uma vez, os resultados que obtivemos nas questões 9.2 e 9.7. de notar ainda que existe uma parte significativa dos inquiridos que não tem opinião.

Concluimos que o IFTM tem ainda de melhorar este domínio (organizar e programar) e melhorar a forma de treinamento e desenvolvimento das pessoas.

9.9-Como você se sentiu em relação às novas práticas gerenciais e rotinas administrativas devido à fusão/transformação?

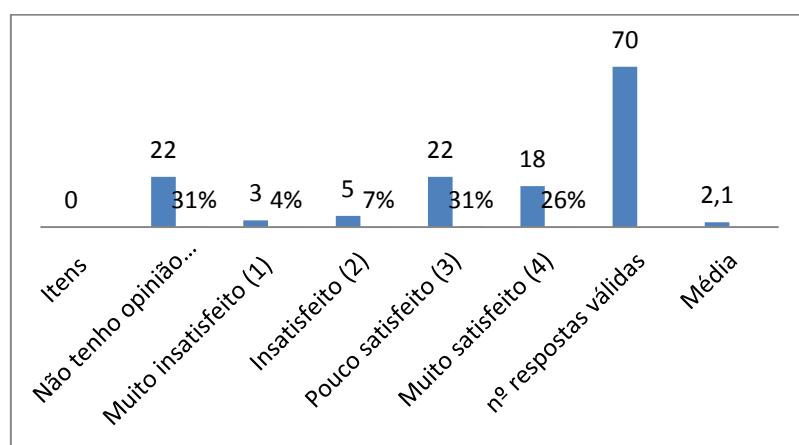


Gráfico- 29– Opinião sobre as novas práticas gerenciais e rotinas administrativas.

A análise dos resultados obtidos indica que uma parte dos respondentes 18 (26%) responderam “muito satisfeito” mas que 22 (31%) se revelam “pouco satisfeitos”, mais 5 respostas (7%) “insatisfeito” e ainda mais 3 (4%) “muito insatisfeito, pelo que se torna evidente que o modelo atual que está implantado necessita de ajustes e planejamento. Destacamos ainda que 22 inquiridos (31%) não tiveram opinião.

Para que o sucesso possa ser alcançado numa organização é necessário que haja sinergia entre os processos administrativos, como adaptação a novos conceitos e ideias, infraestrutura organizacional capaz de se adequar às possíveis mudanças e atualizações consequentes das tendências do mercado.

Podemos concluir, a partir dos resultados obtidos até o momento que, o IFTM deve reformular as práticas gerenciais e rotinas administrativas que foram alteradas por motivo da fusão/transformação e explicar os seus fundamentos para atender de maneira mais expressiva a todos e promover uma opinião mais sustentada dos colaboradores que hoje afirmam que não possuem opinião.

9.10-Como você se sentiu em relação aos ajustes que foram feitos a partir das estruturas já existentes e a nova estrutura do IFTM tendo em vista as atividades do dia a dia?

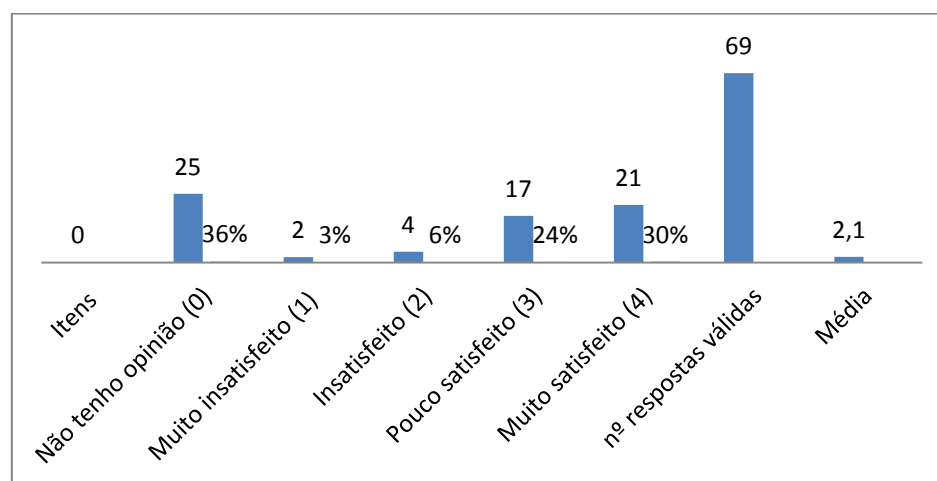


Gráfico- 30- Opinião sobre aos ajustes que foram feitos a partir das estruturas já existentes

Após análise dos resultados obtidos podemos entender que 38 respondentes (54%) estão “pouco satisfeito”, 17 (24%) 4 (6%) “estão insatisfeitos” e 2 (3%) estão “muito insatisfeito” o que perfaz um total de 33,3% contra 21 (30%) que se declararam “muito satisfeitos”. De notar mais uma vez uma fatia considerável de pessoas sem opinião. Em face dos resultados podemos dizer que embora a ação tomada pelo IFTM possa ser considerada boa, existem descontentes que valia a pena averiguar as suas razões.

Para Oliveira (2011), a mudança organizacional pode significar desde uma alteração de posição no mercado, mudança na sua função social, modificação no seu direcionamento estratégico com possível alteração na sua missão e visão e reavaliação das suas práticas nos diferentes níveis de autoridade e responsabilidade. A mudança é tida como um processo natural ao longo da existência das organizações.

Concluimos que levando em consideração que os **ajustes** são dinâmicos, o IFTM, deveria, ao longo do processo, ir reformulando e se ajustando de acordo com as necessidades e disponibilidade de seus campi, os inquéritos periódicos para avaliação, se revelam instrumentos preciosos no procesos de tomada de decisões.

9.11-Como você se sentiu em relação a sua representatividade (representante do seu segmento) para o processo de fusão/transformação do IFTM?

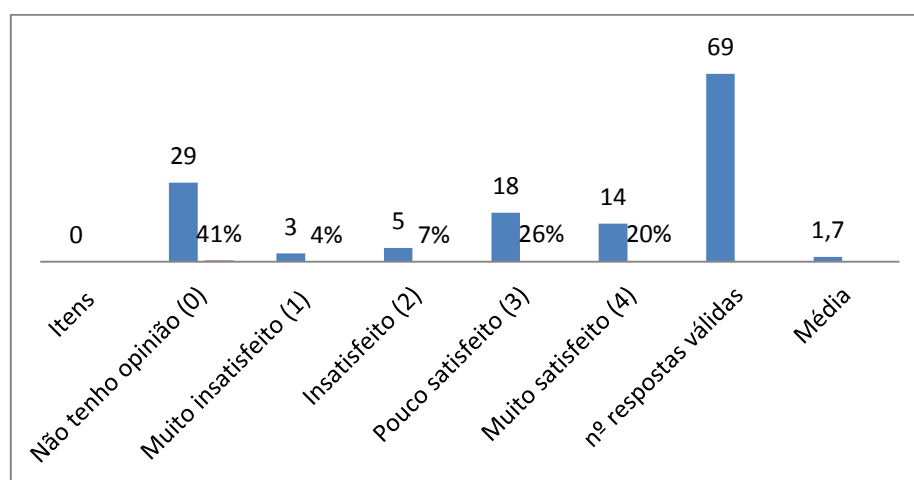


Gráfico- 31– Opinião sobre de como foi sentido em relação a sua representatividade (representante do seu segmento) para o processo de fusão/transformação do IFTM

Esta questão objetivava compreender se as pessoas, por segmentos, se sentiram representadas no processo de fusão. Constatamos que os itens com pontuação mais elevada, uma média de 26% e 18 respondentes declararam-se “pouco satisfeito” a que podemos juntar mais 7% (5) que se declararam “insatisfeitos” e mais 3 (4%) que se declararam “muito insatisfeitos. Por seu lado 20% (14) dos respondentes declarou-se “muito satisfeito” indicando que a representatividade foi fundamental para o processo de fusão/trans formação do IFTM.

De acordo com Dicio (Dicionário Online de Português), o significado de representatividade é a qualidade de alguém, de um partido, de um grupo ou de um sindicato, cujo embasamento na população faz que ele possa exprimir-se verdadeiramente em seu nome. Qualidade de uma amostra constituída de modo a corresponder à população no seio da qual ela é escolhida (Dicio, 2017).

Concluimos que a representatividade deve ser escolhida e influenciada pelo conjunto das pessoas que compõem a sua categoria, deixando o IFTM, enquanto estrutura, de interferir diretamente no processo. Contudo, dentro do contexto existiu um representante de seus pares e esse item serviu mais para avaliar o clima entre colegas de trabalho.

9.12-Como você se sentiu em relação às mudanças ocorridas no modelo de gestão possibilitando uma ampliação em termos de oportunidades de crescimento profissional e institucional?

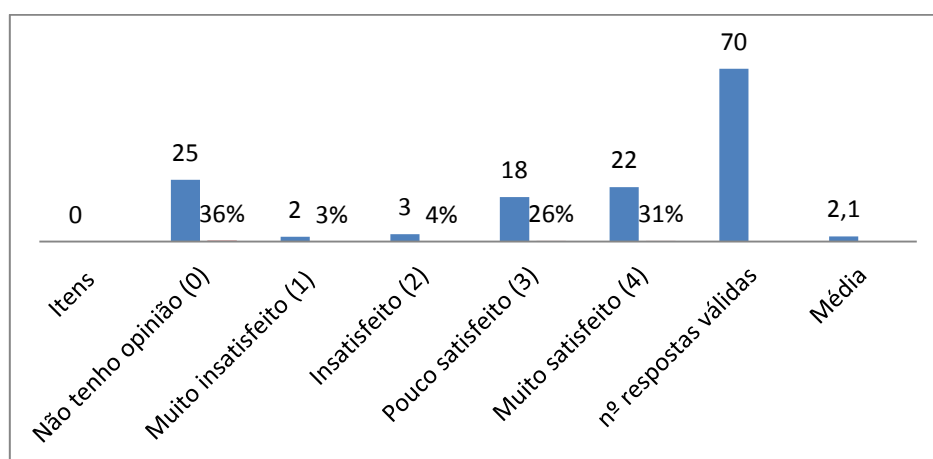


Gráfico- 32– Opinião sobre as mudanças ocorridas no modelo de gestão possibilitando uma ampliação em termos de oportunidades de crescimento profissional e institucional.

Os resultados permitem-nos constatar que os itens “pouco satisfeito” representam 18 respondentes e uma média de (26%); 2 (3%) declaram que estão “muito insatisfeito” e 3 (4%) “estão insatisfeitos”. Por sua vez 22 respondentes declaram-se (31%) “muito satisfeitos” o que revela que as mudanças ocorridas no modelo de gestão, de alguma forma, foram bem aceitas mas existem pessoas insatisfeitas e sem opinião.

Esta questão se confirma e se relaciona com a questão 8.1 em que o treinamento oferecido de capacitação de modo geral corresponde às expectativas e a questão 9.1 onde apresenta que os colaboradores se sentem motivados devido a novas oportunidades de trabalhos que surgem como consequência da fusão/transformação.

Concluimos que as mudanças ocorridas no modelo de gestão, possibilitando uma ampliação em termos de oportunidades de crescimento profissional e institucional, foram válidas mas existe margem para melhoria e reformulação para melhor atender a todos.

9.13-Como você se sentiu em relação aos valores proclamados pelo IFTM, tais como: Ética e Transparência; Excelência na Gestão Educacional; Acessibilidade e Inclusão Social; Cidadania e Justiça Social; Responsabilidade Ambiental; Inovação e Empreendedorismo; Valorização das Pessoas; Respeito à Diversidade; Gestão Democrático-Participativa?

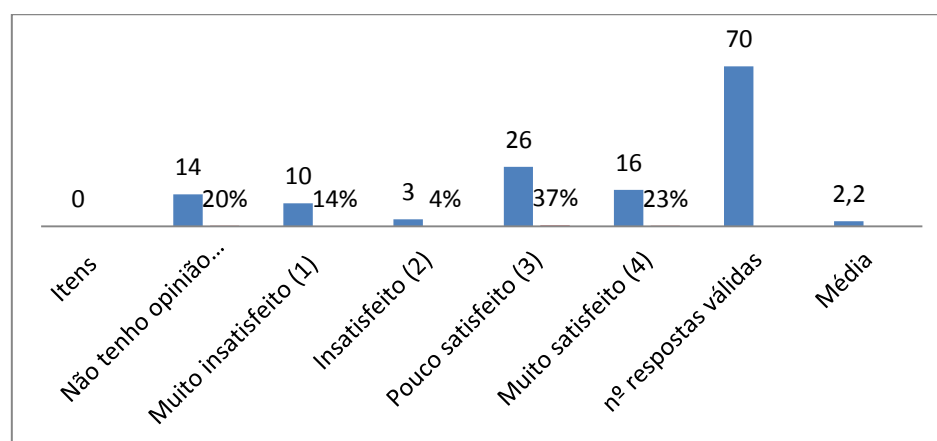


Gráfico- 33– Opinião sobre os valores proclamados pelo IFTM

Os resultados obtidos permitem-nos constatar que os itens com pontuação mais elevada, uma média de (37%) 26 respondente declaram-se “pouco satisfeito” a que juntamos mais 3 (4%) que se declaram “insatisfeitos” e mais 10 (14%) que se declaram “muito insatisfeito”, o que

realmente é um resultado surpreendente porque mais de metade dos inquiridos declaram-se de pouco satisfeitos a muito insatisfeitos com os valores proclamados pelo IFTM. Resta saber se os motivos de insatisfação se relacionam com o enunciado em si, com o fato de as pessoas não se reverem no enunciados ou acharem que estes valores proclamados não representam a prática do IFTM.

Porém, 16 respondentes, (23%), declararam-se “muito satisfeitos” assumindo que os valores proclamados pelo IFTM cumprem em grande parte com seu propósito. Fica evidente a necessidade de uma melhor verificação dos reais os motivos dos servidores não estarem satisfeitos com o enunciado de valores do IFTM. Mais uma vez um número significativo, 14 respondentes (20%) não têm opinião.

Hoje em dia as organizações precisam ser atenciosas não só com as suas responsabilidades econômicas e legais, mas também, em suas responsabilidades éticas, morais e sociais. Valores morais dizem respeito a crenças pessoais sobre o comportamento eticamente correto ou incorreto, tanto da parte do próprio indivíduo quanto em relações aos outros. A moral pode ser vista como um conjunto de valores e regras de comportamento que as coletividades, sejam elas nações ou grupos sociais ou até mesmo organizações, julgam corretos e desejáveis. Como tal, concluímos que os valores proclamados pelo IFTM devem ser mais bem trabalhados para que alcancem a todos com maior expressão e promovam a identificação dos servidores com esse enunciado e os incorporem no dia-a-dia a sua prática reiterada.

9.14-Como você se sentiu em relação a forma de como foi feita a comunicação do processo de fusão/trans formação do IFTM?

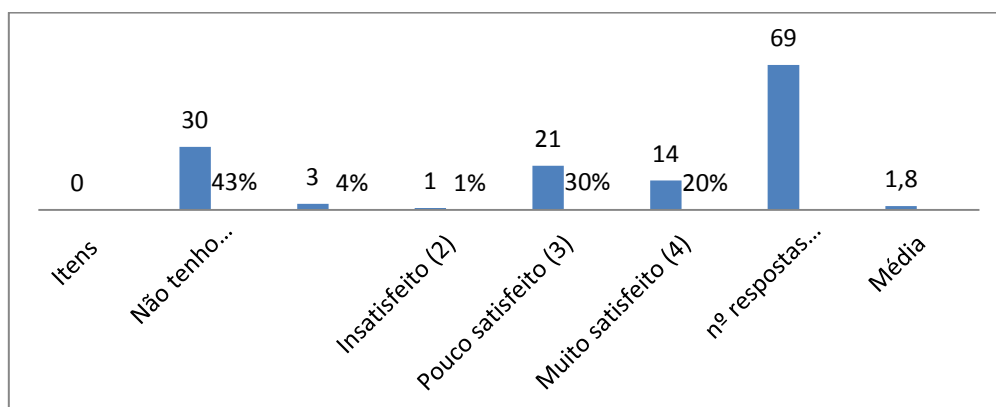


Gráfico- 34– Opinião sobre o sentimento em relação a forma de como foi feita a comunicação do processo de fusão/transformação do IFTM.

Constatamos que os itens com pontuação mais elevada, uma média de (30%) 21 respondente revelam que os respondentes se sentiram “pouco satisfeitos”, a que juntamos 1 (1%) “estão insatisfeitos” e 3 (4%) estão “muito insatisfeitos”, o que perfaz um total de 36% de respondentes. Por seu lado 14 respondentes (20%) declaram-se “muito satisfeito” com a comunicação durante o processo de fusão/transformação do IFTM o que significa que para estes servidores a comunicação cumpriu com seu propósito. Porém, o mais surpreendente é o número de pessoas que se declara sem opinião: 30 o que representa um total de 43%. Será que estas pessoas passaram pelo processo sem o apreciar, avaliar ou questionar? Fica evidente que este resultado merece uma investigação mais aprofundada.

9.15-Como você se sente em relação aos eventos realizados no IFTM, tais como, fóruns, datas comemorativas (dia das mães, pais, semana da família rural)?

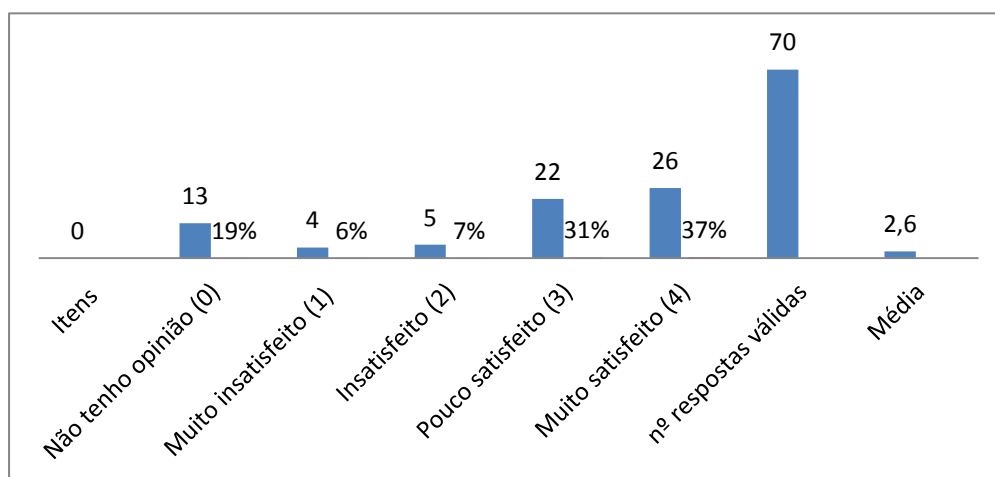


Gráfico- 35– Opinião sobre os eventos realizados no IFTM, tais como, fóruns, datas comemorativas.

Os resultados obtidos leva-nos a constatar que os itens com pontuação mais elevada 22 respondentes e uma média de (31%) se revelam “pouco satisfeito”; 5 respondentes (7%) “estão insatisfeitos” e 4 (6%) estão “muito insatisfeito”. Do lado dos respondentes satisfeitos obtivemos 26 respondentes (37%) que de declararam “muito satisfeitos”. Com uma média de 2,6 podemos

diagnosticar que eventos realizados no IFTM, tais como, fóruns, datas comemorativas cumprem com seus propósitos, levando em consideração que uma pequena parte está descontente. 19% dos respondentes não possui opinião.

Essa questão remete para a questão 7.2 - O IFTM desfruta de uma boa imagem entre os colaboradores revelando alguma ambivalência porque 43 (61%) das respostas apontavam relativamente à imagem juntos dos colaboradores que esta era positiva “quase sempre” e 15 (21%) “sempre”.

Concluimos que os eventos realizados no IFTM, tais como, fóruns, datas comemorativas são tidos como um ponto importante, contudo, fica evidente que os níveis de participação em eventos internos podem ainda serem substancialmente melhorados para atender à maioria dos colaboradores.

9.16-Com a fusão/trans formação, como você se sentiu que o IFTM passou a lidar com as conversas informais existentes entre os colegas de trabalho no dia a dia?

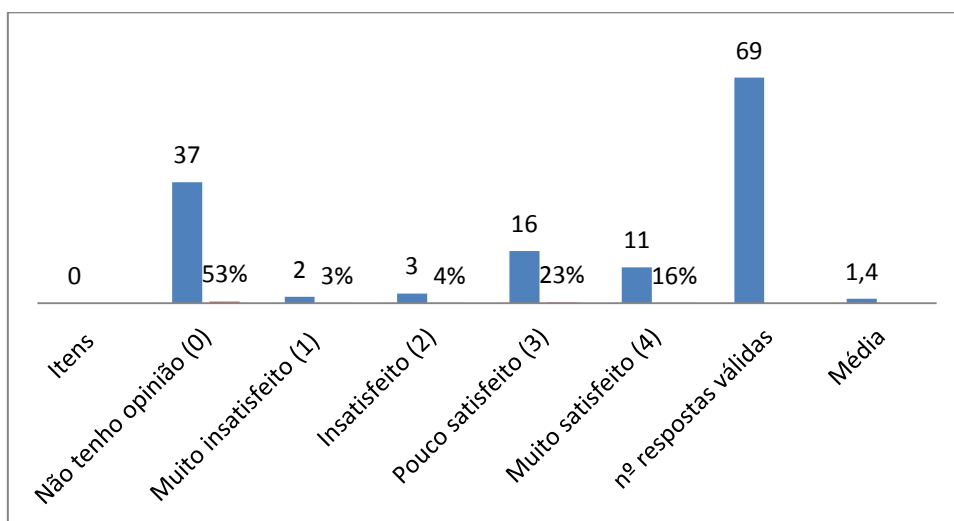


Gráfico- 36– Opinião sobre o sentimento de como o IFTM passou a lidar com as conversas informais.

Constatamos que a maioria das pessoas não possui nenhuma opinião sobre como as conversas informais são consideradas pelo IFTM. 16 respondentes (23%) revelaram-se “pouco satisfeitos” e 11 respondentes (16%) “muito satisfeitos”. Em termos gerais podemos dizer que

uma média de 2,6 revela que relativamente às conversas informais não existe uma grande preocupação por parte dos respondentes isso leva a entender que o IFTM lida com esta questão de maneira satisfatória. Levando em consideração que uma pequena parte se manifestou “insatisfeita” 3 (4%) ou “muito insatisfeita” 2 (3%), podemos dizer que também aqui há que investigar mais a fundo a percepção dos respondentes relativamente a esta questão.

A comunicação informal permite maior facilidade de diálogo e satisfação pessoal para alguns, mas ainda causa um pouco de desconfiança para outros no que diz respeito à veracidade das informações, mas de modo geral é vista como positiva. Esta situação merece um aprofundamento das razões tanto mais que de acordo com (Robbins, 2005, p. 238) a comunicação informal “é tida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais.”

Concluimos que o IFTM faz sua parte monitorando, sem interferência no que diz respeito a conversa informal.

10-Avaliação do questionário

10.1-O modelo de questionário atendeu às suas expectativas?

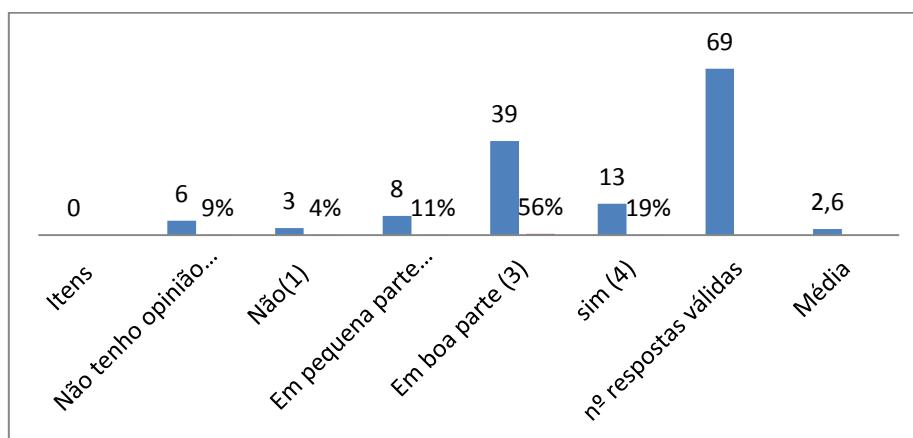


Gráfico- 37– Opinião sobre se o modelo de questionário atendeu às suas expectativas

Sobre a correspondência às expectativas, constatamos que 19% (13) dos participantes responderam que “sim”, que o modelo do questionário atendeu as suas expectativas, enquanto

56% (39) responderam “em boa parte”, o que revela que os respondentes entendem o valor de participarem e expressarem as suas opiniões.

Concluimos que o questionário atendeu em boa parte as expectativas dos respondentes.

10.2-Você acredita que a análise do resultado do questionário se concretizará em benefícios para o IFTM?

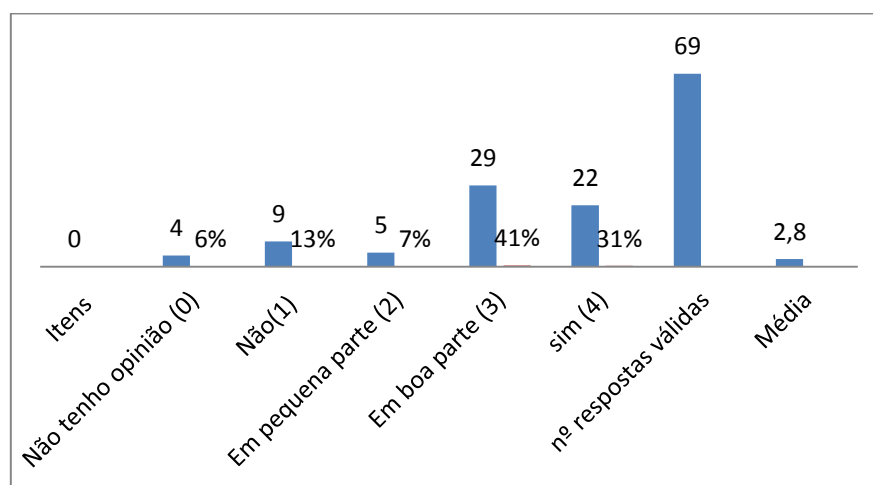


Gráfico- 38– Opinião sobre a análise do resultado do questionário se concretizará em benefícios para o IFTM.

Em relação à análise dos resultados e sua tradução em possíveis mudanças benéficas na escola, constatamos que 31% (22) dos entrevistados responderam “sim”, enquanto 41% responderam “em boa parte” e apenas 13% (9) responderam que “não”, ou em “pequeuna parte” e 6% (4) não tem opinião sobre a questão.

Para que possa extrair-se informação que possa conduzir a mudanças ou melhoramentos, esta análise do resultado do questionário será entregue ao IFTM, que com certeza irá cumprir seu papel, ou seja, a análise dos resultados do questionário se concretizará em benefícios para o IFTM.

10.3-Deixe sua sugestão, crítica ou comentários.

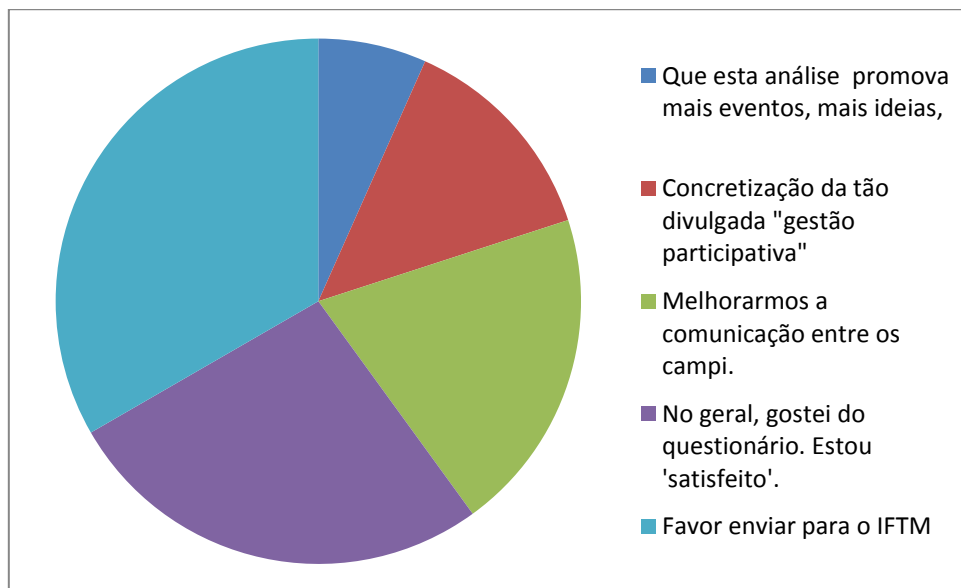


Gráfico- 39– Opinião sobre sugestão, crítica ou comentários.

Em relação à apresentação de sugestões, críticas ou comentários sobre o questionário, verificamos que 93% (66) dos participantes não respondeu a esta questão o que pode ser revelador de o questionário ser suficientemente exaustivo para cobrir todas as áreas, o que deixaria pouca margem para sugestões, ou então falta de interesse ou ainda algum cansaço que admitimos possa surgir da resposta ao próprio questionário tendo em consideração que, nesta fase existem múltiplos estudos a decorrer que convocam as pessoas para responder a inquéritos. Dos 7% (5) que responderam, deixaram as seguintes sugestões/comentários:

- Que esta análise promova mais eventos, mais ideias;
- Concretização da tão divulgada "gestão participativa";
- Melhorarmos na comunicação entre os campi;
- No geral, gostei do questionário.

- Estou 'satisfeito';
- Favor enviar para o IFTM.

Conclusões finais do capítulo

No presente capítulo apresentamos os resultados obtidos no estudo empírico levado a cabo na nossa investigação. Dos mesmos foi possível verificar que de modo geral o IFTM soube lidar com a fusão/transformação, durante o período em estudo, havendo porém alguns aspectos que correram menos bem.

Os estudos realizados abrangem questões do período anterior (2009/2011) e atuais, tendo em vista que as condições atuais do IFTM refletem o que ocorreu no passado. Destacamos também, que tudo que ocorreu até o momento serve de orientação para a implementação daqui para diante.

Os resultados obtidos podem servir de orientação para a implementação de ajustes e modificações que permitam o IFTM cada vez mais alcançar os objetivos organizacionais, assim, concretizando sua missão e alcançando sua visão, pois o procedimento agora implementado e a informação agora recolhida, podem transformar-se num procedimento periódico no futuro.

A sugestão que podemos destacar e que julgamos ser a melhor nesta situação seria a criação de um Gabinete de Avaliação da Qualidade para desenvolver estudos que periodicamente, por exemplo anualmente, avaliem diferentes indicadores reunindo informação relevante que permita a tomada de decisões mais sustentada e apoiada, bem como, proporcionar condições para a investigação mais a fundo das questões que não ficaram completamente esclarecidas com este estudo.

Parte III

Capítulo 5 - Considerações e Conclusões Finais

5.1 Introdução

Neste capítulo pretendemos responder às questões de investigação que nortearam o nosso estudo.

Em decorrência dessa proposta dissertativa, buscou-se, na literatura especializada na área de Administração, o embasamento necessário para uma melhor compreensão do tema cultura subcultura e clima organizacional, haja vista que, são temas bastantes complexo pela sua abrangência, foram resgatados diversas propostas e modelos recomendados, pelos estudiosos da área, para o diagnóstico do clima organizacional em diversos tipos de organizações.

O embasamento teórico, quanto à pesquisa realizada no IFTM, permitiu identificar alguns aspectos relevantes sobre a questão do estudo do clima organizacional, dentre eles destaca-se:

- A avaliação de clima organizacional é um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, do qual os dirigentes podem se valer para tentar conhecer e entender melhor o comportamento dos funcionários dentro das organizações.
- Por meio da avaliação do clima é possível aferir, de modo sistêmico, o grau de satisfação ou insatisfação dos funcionários, possibilitando, assim, a definição de estratégias que potencializem os fatores de satisfação e minimizem as causas de insatisfação no trabalho.
- O diagnóstico do clima organizacional representa um modo constante de obter e de fornecer feedback, mantendo o foco voltado para as necessidades dos empregados. Ele serve para orientar e democratizar a participação dos funcionários no processo de gestão, uma vez que as decisões passam a incluir também as tendências e os pontos de vista dos empregados manifestados por meio da pesquisa.

Apesar de na literatura se encontrar vários modelos disponíveis para o diagnóstico do clima organizacional, não existe um modelo universal que possa ser aplicado em todos os tipos de organizações. Os modelos devem ser desenvolvidos e ajustados a uma realidade própria de cada tipo de organização estudada, abordando assim, aspectos relacionados com a sua especificidade e com o seu campo de ação.

Observou-se também que, existiu uma grande amplitude entre o número de variáveis ou fatores que constituem os modelos pesquisados, bem como da nomenclatura dos fatores utilizados para diagnosticar o clima organizacional, verificou-se, ainda, que determinados fatores são comuns a quase todos os modelos pesquisados. Esses fatores ou variáveis estão relacionados com a questão da liderança, relacionamento interpessoal, recompensas, comunicação, desenvolvimento profissional e processo. A partir dos modelos existentes criamos instrumentos adequados e adaptados à realidade organizacional estudada.

5.2 Síntese de conclusões, implicações gerais e teóricas do estudo

Ao longo da presente dissertação procuramos trabalhar, no sentido de contribuir, para uma investigação científica na área dos antecedentes da cultura e clima organizacional. Neste âmbito, diversos conceitos teóricos foram apresentados e devidamente caracterizados.

A nossa revisão da literatura aprofundou as questões relacionadas com a cultura, subcultura, clima organizacional e pesquisa em clima organizacional, tendo em vista a mudança estrutural que ocorreu entre 2009-2011 que pretendíamos estudar. Destacamos que este estudo encontrou uma limitação, que foi a recolha de informação só dos colaboradores que estiveram presentes e participaram na fusão, porém, criou oportunidade e desafio que foi avaliar o clima na atualidade, ou seja, com algumas questões direcionadas para a atualidade.

Apuração de dados a cerca do passado e presente conforme apuração dos resultados.

Dimensões do clima analisados na atualidade: pontos positivos.

Os participantes entendem que os seus trabalhos lhes dão um “sentimento de realização profissional”, participam em grande parte na definição dos objetivos relacionados ao trabalho que executam, gostam do trabalho que realiza e contribuem para o sucesso do IFTM. Sentem-se que são tratados com respeito independentemente dos seus cargos, são valorizados e tem reconhecimento por parte da chefia e colegas de trabalho, sentem-se seguros em dizer o que pensam. Existe valorização e respeito mútuo com todos integrantes. Existe um bom relacionamento com seus colegas de equipe e chefia imediata, consideram o IFTM um lugar bom para trabalhar. São respeitados pela sua chefia imediata, o trabalho e a cooperação da sua equipe

são parcialmente bons, o clima de trabalho na sua unidade é relativamente bom. De modo geral o relacionamento com a equipe e colegas de trabalho é considerado bom. Em relação aos mobiliários estão em bom estado e a iluminação atende as necessidades. Existe uma boa comunicação, considerada adequada e eficiente. O treinamento oferecido de capacitação de modo geral corresponde às expectativas, contribui para um melhor desempenho profissional e atende a grande parte dos participantes

Dimensões do clima analisados na atualidade que merecem atenção.

Valorização dos colaboradores por parte dos dirigentes do IFTM. Existe a necessidade de uma maior abertura para a escuta e uma educação voltada para o diálogo e atenção em relação a insatisfação no ambiente de trabalho: falta de recursos, falta de reconhecimento, instalações inadequadas (melhorias e adequações, passando pelas instalações sanitárias e espaço físico e climatização de ambiente), relacionamento, existe também a necessidade de reformulações da rede de comunicação levando em consideração a dimensão da instituição, a sua dispersão geográfica e a necessidade crescente de maior sofisticação. Os valores proclamados pelo IFTM devem ser trabalhados para que alcance a todos com maior expressão e promova a identificação dos servidores com esse enunciado e incorporem no dia-a-dia a sua prática reiterada. Percebe-se a necessidade de um programa de apoio à capacitação para proporcionar a qualificação dos seus colaboradores em relação às atividades desenvolvidas e a implantação progressiva de um modelo de gerenciamento de pessoas que proporcione formação, reconheça o mérito e o esforço de capacitação e, na medida do possível, proporcione incentivos. O IFTM faz sua parte monitorando, sem interferência no que diz respeito a conversa informal, esse item que merece atenção devido as respostas dos colaboradores.

Dimensões do clima analisados em relação a fusão/transição: pontos positivos.

Os colaboradores se sentem motivados devido a novas oportunidades apresentadas com fusão/transição. A chegada de novos servidores foi bem aceita tendo em vista a nova dimensão e proporção do então IFTM.

O IFTM desfruta de uma boa imagem entre os colaboradores e a fusão representou uma melhoria em relação como era antes (EAF-Uberlândia/CEFET-Uberaba). A estrutura do IFTM

favorece a emergência de subculturas devido à distância, ao regionalismo e ao isolamento das unidades em relação ao conjunto.

Dimensões do clima analisados em relação a fusão/transformação que merecem atenção.

As mudanças ocorridas no modelo de gestão possibilitando uma ampliação em termos de oportunidades de crescimento profissional e institucional foram válidas, mas existe margem para melhoria e reformulação para melhor atender a todos. As desigualdades de cargos de chefia e direção entre campi devem ser revistas. Os encontros e fóruns internos disponibilizados pelo IFTM para possibilitar integrações entre os servidores devem ser reformulados. O IFTM tem ainda que melhorar, a forma de treinamento e desenvolvimento das pessoas e reformular as práticas gerenciais e rotinas administrativas que foram alteradas por motivo da fusão/transformação e explicar os seus fundamentos para atender de maneira mais expressiva a todos e promover uma opinião mais sustentada dos colaboradores que hoje afirmam que não possuem opinião. Os eventos realizados no IFTM, tais como, fóruns, datas comemorativas são tidos como um ponto importante, os níveis de participação em eventos internos podem ainda ser substancialmente melhorado para atender à maioria dos colaboradores. Os ajustes que foram feitos a partir das estruturas são dinâmicos e deveriam ao longo do processo ir sendo reformulados de acordo com as necessidades e disponibilidade do IFTM e seus campi, pelo que inquéritos periódicos para avaliação, se revelam instrumentos preciosos nos processos de tomada de decisões.

Apreciações conclusivas

O conhecimento sobre o clima organizacional em momentos de transição, mudança e evolução habilita a organização a compreender qual a percepção dos colaboradores e a recolher informação que pode ser usada em momentos idênticos que venha a vivenciar no futuro. Neste sentido é fundamental que as organizações compreendam como os seus colaboradores veem e se identificam com a cultura organizacional, quais os seus valores e necessidades, de modo a ser possível saber motivá-los, assim como, aumentar os seus índices de satisfação, confiança e lealdade.

Diante dos resultados obtidos na investigação realizada, podemos concluir que o clima

organizacional do IFTM em que decorreu a fusão teve aspetos que correram muito bem e outros não tão bem, acreditamos ser devido a dimensão do IFTM. Oferecer boas condições, qualidade e estrutura de trabalho é significativo para que existam pessoas satisfeitas e motivadas para exercer suas atividades atingindo o desempenho esperado.

As pesquisas sobre o clima organizacional são muito importantes para saber como as pessoas se sentem dentro das organizações. A partir do momento em que existe o mapeamento do ambiente interno, é possível identificar os problemas, estabelecer medidas corretivas, melhorar as condições de trabalho para as pessoas. Conseguimos atingir o principal objetivo da pesquisa que foi obter o conhecimento o mais aproximado possível de quais as necessidades do IFTM, além de destacar seus pontos fortes.

O clima organizacional do IFTM reflete o esforço do grupo para competir e aprender, ele é o resíduo com valor do processo de aprendizagem e representa o resultado de decisões funcionalmente eficazes vividas no passado e no presente.

Acreditamos que, se o IFTM tomar com consideração as expectativas dos seus interlocutores internos e externos e se cada um fizer a sua parte, a instituição pode ficar em situação privilegiada para se posicionar de forma competitiva e ter internamente um bom ambiente de trabalho, estimulante e motivador. É essencial que se tenha espírito de equipe, comunicação aberta e confiança entre os membros do IFTM pois as equipes só funcionam bem quando tem objetivos claros e propósitos que sejam comuns a todos. A liderança tem um papel fundamental na criação de condições para a existência de um bom ambiente de trabalho, pois promove a integração das pessoas, estimula o trabalho em equipe, desenvolve mecanismos de reconhecimento e valorização e isso faz toda a diferença em qualquer organização e por conseguinte também dentro do IFTM.

Para propiciar um bom clima no IFTM, as chefias devem estar interessadas em ajudar os profissionais a aceitarem-se mutuamente, é sabido que quando as pessoas se valorizam umas às outras, crescem através da interação, partilham conhecimento e conseqüentemente oferecem um melhor clima emocional para o crescimento de toda comunidade e essa é uma responsabilidade de quem dirige.

A pesquisa de clima, também, pode dar um contributo importante para a implementação de modelos de gestão democrática e participativa. Os dados recolhidos, permitem a tomada de decisões mais fundamentadas e ancoradas na realidade organizacional concreta, são essenciais na organização do IFTM. Em termos gerais podemos dizer que é importante que todos estejam satisfeitos, pois assim, os líderes possam promover o melhor aproveitamento possível dos recursos humanos existentes com projetos alicerçados na satisfação das pessoas. Desta forma mais facilmente alcançará as metas desejadas.

A composição do conjunto dos respondentes ao questionário é, de acordo com o levantamento efetuado, constituído por: 21 professores e 50 técnicos administrativos destes 40 são do setor administrativo e 31 do setor de ensino; 30 são do sexo masculino e 41 feminino; 35 com cargo de chefia, a idade média está entre 31 e 50 anos, o tempo médio de serviço no IFTM está entre 10 e 20 anos.

Através da pesquisa constatou-se que as condições proporcionadas, pelo IFTM para a realização e desenvolvimento das atividades, são em geral percebidas como boas e, conseqüentemente, reúne condições que indiciam um bom ambiente e um bom nível do clima organizacional. Os participantes apresentaram que existe uma boa cooperação entre as equipes, e o relacionamento entre colegas e as chefias, gostam do IFTM e sentem-se motivados para o trabalho. Além disso, as chefias tratam todos com o devido respeito, assim estes fatores são favoráveis para um bom nível de satisfação e motivação de todos os colaboradores o que também fica destacado na pesquisa.

Ao referirem-se à imagem do IFTM, os participantes revelam que o IFTM desfruta de uma boa imagem entre os colaboradores, os colaboradores também possuem a percepção de que possui uma boa imagem junto da comunidade e, de acordo com as suas opiniões, apresenta um lugar melhor para trabalhar em relação ao que era antes (EAF-Uberlândia/CEFET-Uberaba).

Os participantes acreditam que os treinamentos de capacitação contribuem para realização do seu trabalho. Gostariam de participar de novas capacitações, focadas na sua área de atuação e

de conhecimento, ou seja, aquelas específicas do trabalho a ser realizado, seguidos por um grupo que solicita mais treinamentos direcionados a liderança, relacionamento interpessoal e motivação.

Notou-se que há um grande interesse por cursos de Pós-Graduação em nível de especialização, mestrado e em especial doutorado.

Todos os entrevistados utilizam recursos tecnológicos em suas atividades tais como a internet o e-mail e a intranet.

O IFTM também utiliza canais analógicos, como meio de comunicação, como: mural com recados e informações, reuniões e meios digitais complementares.

Com referência ao ambiente interno, os participantes da pesquisa responderam que o IFTM necessita de algumas melhorias e adequações, passando pelas instalações sanitárias e espaço físico e climatização de ambiente. Em relação aos mobiliários estão em bom estado a iluminação atende as necessidades da maioria.

Um local de trabalho com condições adequadas, além de evitar acidentes e problemas de saúde, garante um conforto que incentiva a produtividade, diminui gastos com repetições de tarefas, desperdício de tempo e de energia, por isso a análise ergonômica das condições ambientais se faz necessária embora tenhamos verificado que a escola possui condições ergonômicas que os servidores consideram aceitáveis nomeadamente no que diz respeito à iluminação tanto natural quanto artificial em todos os ambientes físicos.

Contudo, a pesquisa identificou dois pontos que precisam ser melhorados: a infraestrutura de algumas instalações que necessitam de melhorias, especialmente os banheiros sanitários. Esses fatores podem gerar desmotivação no cenário do IFTM, pois baseados na teoria de Maslow as necessidades básicas são as primeiras a dever estar asseguradas. Continuando com a categorização desenvolvida por Maslow, os colaboradores precisam sentir-se motivados e satisfeitos dentro da sua organização, assegurando a satisfação das suas necessidades de psicológicas de reconhecimento. Através da pesquisa, evidenciou-se que os participantes consideram e acreditam que tem sobrecarga de atividades dentro do IFTM.

Em relação ao tema principal desse trabalho que é a mudança estrutural, identificamos que todos se sentem motivados em relação às novas oportunidades de progressão profissional devido à fusão/transição. O curso de ambientação funcional, que é disponibilizado pelo IFTM, terá que ser reavaliado para que atenda de uma maneira mais específica a todos, e também decorre pesquisa, a igualdade de quantitativo de cargos de confiança, suas respectivas retribuições nos campi deve ser revista. O IFTM deve envolver mais os colaboradores em suas cerimônias para promover a integração das pessoas, principalmente atendendo a proveniências diferentes, tendo em vista que a estrutura multicampi apresenta a tendência natural para a emergência de subculturas diferentes devido à dispersão geográfica e o regionalismo. A chegada de novos servidores foi muito bem aceita tendo em vista a nova dimensão e proporção do então IFTM. Os encontros e fóruns internos disponibilizados pelo IFTM para possibilitar integrações entre os servidores devem ser reformulados para atender a todos. O IFTM deve trabalhar, organizar e programar melhor a forma de treinamento e desenvolvimento das pessoas. O IFTM deve reformular as práticas gerenciais e rotinas administrativas devido à fusão/transição para atender de maneira mais expressiva a todos. As mudanças ocorridas no modelo de gestão possibilitando uma ampliação em termos de oportunidades de crescimento profissional e institucional foram válidas, contudo devem passar por uma reformulação para melhor atender a todos. Os valores proclamados pelo IFTM devem ser mais bem comunicados e para que alcance a todos com maior expressão, também transferidos para as práticas de trabalho diárias, de modo a proporcionar condições de identificação dos colaboradores com os valores expostos. Os eventos realizados no IFTM, tais como, fóruns, datas comemorativas são tidos como um ponto importante e atende a maioria dos colaboradores e detectamos que o IFTM faz sua parte monitorando sem interferência, no que diz respeito à conversa informal.

De um modo geral, pelas respostas dos participantes no questionário seja pelas observações que efetuamos, a escola está bem estruturada, embora precise de ajustes na infraestrutura e equipamentos, aspectos que irão repercutir diretamente no trabalho dos colaboradores e na interação com a comunidade conforme foi pontuada a imagem do IFTM com a comunidade.

Concluimos respondendo à questão de investigação: de que forma as mudanças estruturais resultantes da fusão (transformação) ocorrida entre a EAF-Uberlândia e CEFET-Uberaba, que

deu origem ao IFTM afetaram positiva ou negativamente o clima e os níveis de comprometimento dos colaboradores? Os dados recolhidos permitem-nos afirmar que afetaram positivamente e mostram a importância da cultura e do clima no contexto do IFTM, sendo este um contributo que a presente Dissertação pretende oferecer. Os indicadores de clima podem constituir-se como o “combustível” indispensável para a monitorização e o esforço que determina a direção, intensidade e a persistência em todo processo de aprendizagem organizacional. O bom clima propicia aos colaboradores alcançar seus objetivos.

Para as hipóteses pré-determinadas detectamos que: **H1**-O clima é afetado positivamente pelas mudanças estruturais e **H4** – As mudanças positivas do clima resultam da antevisão de mais oportunidades para o desenvolvimento da carreira através de capacitação e de maiores oportunidades de promoção e reconhecimento;

5.3 Limitações da pesquisa

As limitações deste estudo se relacionam com:

- O facto de ser um estudo de caso, como tal com limitadas possibilidade de generalização
- A reduzida dimensão da amostra dos colaboradores
- Efetivamente os resultados sobre a análise do clima poderiam ser mais credíveis se não fossem suportados apenas nesse número pesquisado. Por outro lado poderá ser sentida a necessidade de entrevistar colaboradores da composição atual, de forma a aprofundar as questões relacionadas a atual realidade cultural e clima vividos no IFTM

5.4 Sugestões para investigações futuras

As limitações apresentadas anteriores podem ser minimizadas em trabalhos futuros, podendo constituir oportunidades e potencialidades de estudo.

Detectamos a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre a reformulação acerca dos encontros e fóruns internos disponibilizados pelo IFTM para possibilitar integrações entre os servidores, tendo em vista, o alto índice de insatisfação detectado.

Neste estudo, os inquiridos responderam ao questionário tendo em conta sua participação

no período de 2009/2011. Isto pode criar heterogeneidade no objeto observado, a qual, não é controlada. Logo, para minimizar este efeito, seria recomendável um novo inquérito para todos os participantes e avaliar o atual clima.

Formular e apresentar novos conceitos subjacentes, itens e escalas, constituem outras sugestões para investigação futura, bem como, a utilização de outras amostras, suscetíveis de oferecer resultados mais representativos e generalizáveis.

Estas sugestões evidenciam algumas possibilidades para melhorar as conclusões teóricas, práticas e de gestão, em termos de análise de dados e interpretação de resultados, permitindo às novas investigações outras pistas e qualidade de estudo da realidade em causa.

Bibliografia

- 2011, I. -R. (30 de março de 2012). http://www.iftm.edu.br/processo_contas/pdf/relatorio_gestao_2011_-_IFTM.pdf. Acesso em 15 de maio de 2017, disponível em www.iftm.edu.br
- Ahrens, R. d., Timossi, L. d., & De Francisco, A. C. (2014). Análise comparativa entre modelos de pesquisa em clima organizacional. *Revista Espacios*, Vol. 35 (Nº 9) Ano 2014. Pág. 14. Acesso em 05 de Maio de 2017, disponível em <http://www.revistaespacios.com/a14v35n09/14350916.html#resultados>
- Appolinário, F. (2006). *Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática de Pesquisa*. São Paulo: Pioneira.
- Barros, A. J., & Leheld, N. A. (2007). *Fundamentos De Metodologia Científica.3.Ed.* São Paulo: Prentice-Hall.
- Barthasar, M. T. (2014). *Clima organizacional: um estudo empírico com as guardas civis municipais da região do ABC*. São Caetano do Sul.
- Bastos, A. V., Brandão, M. G., & Pinho, A. P. (1996). Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro, v. 9, p. 289-310, 1996.
- Beer, M. (2010). *Gerenciando mudança e transição . Harvard Business Essentials. 4ª. Ed.* Rio de Janeiro: Record.
- Begnami, M. L., & Zorzo, A. (2013). Clima Organizacional: Percepções e Aplicabilidade. *Revista Científica UNIARARAS*, 38-47. Acesso em 05 de Maio de 2017, disponível em http://www.uniararas.br/revistacientifica/_documentos/art.5-002-2013.pdf
- Bergamini, C. W. (1998). A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 38, n. 1, jan./mar. .
- Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1987). *How an organization's rites reveal its culture. Organizational Dynamics*. Primavera: vol. 15, pp. 5-24.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

- Cameron, K. S. (2001). *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the competing values framework*. New York: Addison-Wesley Publishing Beckhard.
- Campos, D. C., & Márcio, C. F. (2012). A cultura de segurança no trabalho: um estudo exploratório. *Revista eletronica Sistemas & Gestão*, 594-604.
- Carvalho, L. (1992). *Clima de Escola e Estabilidade dos Professores*. Lisboa: Educa.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2006). *Metodologia Científica*. Metodologia Científica: Pearson.
- Champion, D. (1988). *Sociologia das organizações*. São Paulo: Brasiliense.
- Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9ª Tiragem*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos (5ª ed)*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: o capital humano nas organizações. 8.ed*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos. 9ª ed*. São Paulo : Atlas.
- Chiavenatto, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1998). *Marketing: creating value for customers*. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo : Atlas.
- Conrad, J. (1994). *Strategic Organizational Communication. Towards the twenty-first century*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Crozatti, J. (1998). Cultura organizacional e modelo de gestão - conceitos e interações. Em *Caderno de Estudos*, v. 10, n.18 (pp. 36-50). São Paulo: USP.
- Curvello, J. J. (2002). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. São Paulo: Scortecci Editora.

- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: O Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? *RGO REVISTA GESTÃO ORGANIZACIONAL VOL. 6 - EDIÇÃO ESPECIAL*, 161-174.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). DILEMAS NA CONSTRUÇÃO DE ESCALAS TIPO LIKERT: O NÚMERO DE ITENS E A DISPOSIÇÃO INFLUENCIAM NOS RESULTADOS? *RGO REVISTA GESTÃO ORGANIZACIONAL VOL. 6 - EDIÇÃO ESPECIAL*, 161-174.
- Daniel, P. S. (24 de Agosto de 2008). <http://www.portaldomarketing.com.br>. Acesso em 26 de junho de 2017, disponível em Portal do Marketing: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos_Administracao/Experiencia_de_Hawthorn_e.htm
- Dicio. (21 de 09 de 2017). <https://www.dicio.com.br/representatividade/>.
- Fabricio, M. (28 de Abril de 2010). *Clima Organizacional - Breve Introdução*. Acesso em 26 de junho de 2017, disponível em Psicologia e Trabalho: <http://psicologiaetrabalho.blogspot.com.br/2010/04/clima-organizacional-breve-introducao.html>
- Fabricio, M. (28 de Abril de 2010). CLIMA ORGANIZACIONAL - BREVE INTRODUÇÃO. Manaus.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M., & Souto, S. O. (2002). *Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional*. In: *IX Congresso COPPEAD de Administração*. Rio de Janeiro: Anais do IX Congresso COPPEAD de Administração.
- Fiorelli, J. O. (2000). *Fiorelli, José Osmir. Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2000. . São Paulo: Atlas.
- Flávio, R., Sabrina, O. D., & Alex, F. W. (2016). Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso a partir da Perspectiva dos Gestores da Empresa EQS Engenharia. *Revista Administração em Diálogo*. Acesso em 11 de junho de 2017, disponível em https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiu5tahrZ_UAhWMjJAKHSpbCN0QFggkMAA&url=https%3A%2F%2Frevistas.pucsp.br%2Findex.php%2Frad%2Farticle%2Fdownload%2F20098%2F20253&usg=AFQjCNHI9xNBv20NccYgpR29MrHmyrGSA&sig2=myII59dT
- Fleury, M. T. (1987). Estórias, mitos, heróis - Cultura Organizacional e Relações de Trabalho. *RAE - Revista de administração de empresas.*, 10.
- Fleury, M., & Fischer, R. M. (1996). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

- Foucault, M. (1998). *On the ways of writing history*. In: FAUBION, James (Ed.). *Aesthetics, method, and epistemology*. New York: The New Press.
- Fraga, V. F. (1990). A atemporalidade de Anísio Teixeira e suas grandes questões. A democracia e o progresso moral da humanidade. In: SEMINÁRIO DE DOUTORANDOS EM EDUCAÇÃO. (Paper, Ed.)
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: Formação, tipologia e impacto*. São Paulo: Makron Books.: Makron Books.
- Geertz, C. (2000). *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Basic Books.
- Gil, A. (2001). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2007). *Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed.* São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas* v. 35, 57-63.
- Gonçalves, H. D. (2004). *Manual De Artigos Científicos*. São Paulo: Avercamp.
- Guimarães, A., & Squirra, S. M. (2007). Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. *Revista FAMECOS*.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário* . Lisboa: Edições Silabo.
- Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Instituto, F. (04 de julho de 2017). IFTM. Uberaba. Acesso em 04 de julho de 2017, disponível em <http://www.iftm.edu.br>: http://www.iftm.edu.br/processo_contas/pdf/Relatorio_Gestao2010_IFTM.pdf
- Kolb, D. A., & Rubin, I. M. (1986). *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. In: Schneider, B. (Org.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kunsch, M. M. (1997). *Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. (2006). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas.

- Lazarsfeld, P. (1965). “*Des Concepts Aux Indices Empiriques*”, In Boudo N, Raymond; Lazarsfeld, Paul, *Le Vocabulaire Des Sciences Sociales*. Paris-La Haye: Mouton.
- Lemes, L. C. (14 de novembro de 2014). *O Processo de Reestruturação Organizacional das Instituições que Originaram o Instituto Federal do Triângulo Mineiro*. (IFTM) Acesso em 17 de 07 de 2017, disponível em www.iftm.edu.br: <http://www.iftm.edu.br/proreitorias/pesquisa/simpos/2014/Trabalhos/5262.pdf>
- Lewis, D. (1996). The organizational cultural saga – from OD to TQM: a critical review of the literature. *Leadership & Organizational Development Journal*, 12-19.
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. *Archives of Psychology* v. 22, n. 140, p. 44-53.
- Liotto, M., De Cerqueira, R. L., Almeida, S. M., Mércia, P., & Da Silva, J. M. (7-9 de dezembro de 2011). *Gestão de Pessoas em Um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia*. Acesso em 05 de julho de 2017, disponível em www.ufsc.br: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/26096/4.9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Litwin, G. H., & Stringe, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press.
- Llauradó, O. (23 de 01 de 2015). www.netquest.com. Acesso em 15 de 10 de 2017, disponível em Netquest: <https://www.netquest.com/blog/br/escala-likert>
- Lopes, A. (2010). *Disciplina: é mais fácil para os alunos seguir regras que eles ajudam a criar*. São Paulo: Nova Escola.
- Luz, R. S. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Luz, R. S. (2008). *Gestão de pessoas/Ricardo Silveira Luz*. Rio de Janeiro: LTC.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. D., & Lakatos, E. M. (2011.). *Metodologia Científica*. 6. Ed. . São Paulo: Atlas.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis*. *Organizational Dynamics*. Outono: vol. 12, nº 2, pp. 52-64.
- Maximiano, A. C. (2000). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada (2ª ed)*. São Paulo: Atlas.

- Menegasso, M. É. (1998). O declínio e a ascensão da empregabilidade. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis.
- Morgan, G. (2009). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, Edição executiva.
- Motta, F. C., & Vasconcelos, I. F. (2008). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Cengage Learning.
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH.
- Oliveira. (26 de novembro de 2011). <https://pensecomunique.wordpress.com>. Acesso em 21 de setembro de 2017, disponível em Mudança na Estrutura Organizacional: <https://pensecomunique.wordpress.com/2011/11/22/mudanca-na-estrutura-organizacional/>
- Oliveira, N. R. (1990). Clima organizacional da Embrapa. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia e Administração. Dissertação (Mestrado). São Paulo.
- Pacheco, E. (2010). *Os Institutos Federais : uma revolução na educação profissional e tecnológica*. Natal: IFRN.
- Popper, K. (1957). *The logic of scientific discovery*. London: Hutchinson.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: 2ª ed Gradiva.
- Rizzatti, G. (1995). Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC.
- Saunders, M. L., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students. 5 ed*. England: Pearson Education Ltd.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership. 2. ed*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança / Edgar H. Schein; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti*. São Paulo: Atlas S.A.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança / Edgar H. Schein; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti*. São Paulo: Atlas S.A.

- SCHEIN, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança / Edgar H. Schein; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti*. São Paulo: Atlas S.A.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico (23ª ed.)*. São Paulo: Cortez.
- Silva, N. M., Ponte, P. d., Carvalho, L. S., Viana, L. C., & Scatolin, H. G. (2015). A Utilização da Pesquisa de Clima Organizacional para Elevação do Índice de Satisfação dos Funcionários de uma Secretaria Municipal de Educação do Estado de São Paulo. *Revista Espacios*, Vol. 36 (Nº 22) Año 2015. Pág. 2. Acesso em 05 de Maio de 2017, disponível em <http://www.revistaespacios.com/a15v36n22/15362202.html#referencialteor>
- Silva, N. M., Ponte, P. D., Carvalho, L. S., Viana, L. C., & Scatolin, H. G. (2015). A Utilização da Pesquisa de Clima Organizacional para Elevação do Índice de Satisfação dos Funcionários de uma Secretaria Municipal de Educação do Estado de São Paulo. *Revista Espacios*, Vol. 36 (Nº 22) Año 2015. Pág. 2. Acesso em 05 de Maio de 2017, disponível em <http://www.revistaespacios.com/a15v36n22/15362202.html#referencialteor>
- Spicere, D. P. (2011). Culture in change: a case study of a merger using cognitive mapping. *Journal of Change Management*.
- Trompenaars, F. (1994). *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator.
- Yin, R. K. (1981). *The Case Study Crisis - Some Answers*. *Administrative Science Quarterly*, Vol 26. USA: Sage Publications Inc.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso planejamento de metodos*. Tradução Daniel Grassi - 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

Apêndice

Apêndice 1 Termo de consentimento livre e informado

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO

Estamos realizando o estudo “CLIMA ORGANIZACIONAL PÓS-FUSÃO NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO: um estudo de caso da nova composição estrutural do IFTM no período 2009-2011”, a fim de conhecer a sua opinião sobre diferentes aspectos da Instituição, e, com isso, levantar dados para que possamos identificar de que maneira a nova composição estrutural do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) influenciou no clima organizacional e se contribuiu para o comprometimento dos seus colaboradores.

Este é um projeto realizado no âmbito do Mestrado em Assessoria de Administração, área de especialização Administração, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Porto, Portugal), orientado pela Prof. Dra Anabela Mesquita e Coorientação da Prof. Ms Arminda Maria Sá Moreira Barbosa Sequeira.

A sua participação será de extrema importância, e nesse sentido solicitamos que responda ao questionário que se segue.

Dado que se trata de uma investigação, os resultados obtidos não serão considerados individualmente, mas sim de forma global. Os seus dados serão tratados de forma confidencial, protegendo assim o seu anonimato.

Caso concorde em participar neste estudo por favor selecione a opção seguinte e forneça os seus dados de caracterização (dados pessoais no questionário, não sendo necessário identificar-se).

Concorda participar no estudo da pesquisa “**CLIMA ORGANIZACIONAL PÓS-FUSÃO NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO: um estudo de caso da nova composição estrutural do IFTM no período 2009-2011**”

Sim, concordo participar no estudo

Não tenho disponibilidade para participar neste estudo.

Apêndice 2 – Guião para formação da entrevista PRODIN/DGP/RH.

Categories	Objetivos Específicos	Tópicos	Questões	Observações
Perfil do responsável pela Gestão de Pessoas do IFTM	Conhecer sobre as atribuições e responsabilidade do gestor da Gestão de pessoas do IFTM	Atribuições e responsabilidade	Quais são suas atribuições e responsabilidade como gestor da Gestão de Pessoas do IFTM?	
	Conhecer a formação: conhecimentos e competências.	Conhecimentos, competências e aptidões	Qual sua formação, cursos de aperfeiçoamento e ou conhecimentos e aptdões adquiridas ao longo do percurso	
Participação na fusão Transformação (IFTM)	Saber qual foi a participação do Gestor de Gestão de Pessoas, no processo de fusão (EAF-Uberlândia e CEFET Uberaba) que deu origem ao atual IFTM?	Participação na: fusão, implantação e transformação.	Qual foi sua participação na fusão, implantação e transformação das escolas EAF- Uberlândia e CEFET Uberaba que deram origem ao atual IFTM?	
Integração de novos membros pós fusão	Saber como é feita a integração de novos membros pelo IFTM	Integração e Socialização	Como é feita a integração e socialização de novos membros pelo IFTM?	
Práticas Organizacionais	Compreender o processo atual de socialização dos novos membros do IFTM.	Socialização e práticas organizacionais	Tendo em vista policentralidade e dispersão geográfica do IFTM,, existe um conjunto de práticas comuns orientadas para a integração e socialização dos colaboradores? Quais?	
	Saber sobre o desenvolvimento e ações que envolvem as Práticas Organizacionais	Estratégias, Metas e Filosofias	Como é realizado o desenvolvimento das atividades de formação, como cursos e treinamentos para os membros do IFTM?	

Integração cultural (durante a fusão, na fase de implantação/transformação).	Compreender se a integração entre culturas pre-existentes foi uma preocupação (uma prioridade?) antes, durante e na fase pós fusão, (Implantação Transformação).	Processo Cultural	Tendo em consideração as possíveis diferenças culturais entre as culturas das organizações que deram origem ao IFTM, foi feito algum trabalho para: diagnosticar o perfil cultural de cada organização, exposição/verbalização dos traços culturais de cada uma delas e posterior harmonização, compatibilização dos valores, formas de atuação, sistemas de recompensas, regras e procedimentos, narrativas (estórias) sobre “quem somos”, etc. Caso sim, como foi feito?	
Mudança Estrutural	Saber de que maneira as mudanças se refletiram na estrutura do IFTM ?	Mudanças estruturais	De que maneira as mudanças se refletiram na estrutura organizacional do IFTM?	
	Compreender o processo de criação da nova estrutura do IFTM		Para a criação da nova estrutura do IFTM, partiram de alguma estrutura pre-existente e promoveram adaptações para acomodar a nova situação ou <i>desenharam</i> de novo toda a estrutura da nova entidade? Quem participou nesse processo?	
Motivação, controle e recompensas.	Saber se a fusão trouxe mudanças nos sistemas de motivação, recompensa e controle preexistentes?	Motivação	Você acredita que as mudanças (fusão, Implantação Transformação) motivaram as pessoas? Caso sim, o que foi feito para motivá-las?	
		Recompensa e controle	De que modo a fusão trouxe mudanças nos sistemas de recompensa e controle existentes na unidades que se fundiram?	
Ambiente de trabalho e perfil cultural	Saber se existe a percepção por parte dos inquiridos de uma melhoria do atual	Ambiente e clima de trabalho	Sentiu/percebeu mudanças no ambiente e clima de trabalho?	

ambiente de trabalho			
Perfil cultural: estórias, crenças e valores compartilhados	Assunções ou pressupostos básicos	Você considera que as Crenças: (verdades concebidas ou aceitas como verdadeiras que se formam através da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas) ajudaram no processo de (fusão, implantação e transformação)?	
	Valores compartilhados	Você acredita que os valores proclamados são, de fato compartilhados e são visíveis nos comportamentos das pessoas no seu dia-a-dia de trabalho? Caso sim, cite um exemplo.	
Saber sobre a Inter-relação das variáveis do ambiente	Artefatos da cultura	As histórias, ritos e ou cerimônias foram um dos “instrumentos comunicativos” usados para sinalizar as mudanças e promover a integração das pessoas provenientes de organizações diferentes, numa nova realidade? Caso sim qual (is)?	
		Existem no IFTM Cerimônias , encontros, formais e informais que reafirmam os valores, crenças e costumes “impostos”? Caso sim cite algum(ns).	
	Como o IFTM lida com a Rede de comunicação informal?		

Apêndice 3 Instrumento de coleta de dados- entrevista com perguntas abertas – PRODIN/DGP/RH

De acordo a Proposta de dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Assessoria de Administração do ISCAP - Instituto Superior De Contabilidade e Administração Do Porto como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre – Área de Concentração: Administração como o tema: “CLIMA ORGANIZACIONAL PÓS-FUSÃO NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO: um estudo de caso da nova composição estrutural do IFTM no período 2009-2011”

O objetivo "desse questionário" e o entendimento, de acordo com a Bibliografia sobre cultura organizacional, como o IFTM lidou e lida com a cultura e o clima organizacional.

Este questionário será utilizado para organização do questionário que será aplicado a "toda comunidade" do período 2009/2011 que ainda esteja presente no IFTM.

Questionário

1. Quais são suas atribuições e responsabilidade como gestor da Gestão de Pessoas do IFTM?
2. Qual sua formação, cursos de aperfeiçoamento e ou conhecimentos e aptidões adquiridas ao longo do percurso?
3. Qual foi sua participação na fusão, implantação e transformação das escolas EAF-Uberlândia e CEFET Uberaba que deram origem ao atual IFTM?
4. Como é feita a integração e socialização de novos membros pelo IFTM?
5. Tendo em vista policentralidade e dispersão geográfica do IFTM, existe um conjunto de práticas comuns orientadas para a integração e socialização dos colaboradores? Caso sim qual (is)?
6. Como é realizado o desenvolvimento das atividades de formação, como cursos e treinamentos para os membros do IFTM?
7. Tendo em consideração as possíveis diferenças culturais entre as culturas das organizações que deram origem ao IFTM, foi feito algum trabalho para: diagnosticar o perfil cultural de cada organização, exposição/verbalização dos traços culturais de cada uma delas e posterior harmonização, compatibilização dos valores, formas de atuação, sistemas de recompensas, regras e procedimentos, narrativas (estórias) sobre “quem somos”, etc. Caso sim, como foi feito?
8. De que maneira as mudanças se refletiram na estrutura organizacional do IFTM?

9. Para a criação da nova estrutura do IFTM, partiram de alguma estrutura pre-existente e promoveram adaptações para acomodar a nova situação ou desenharam de novo toda a estrutura da nova entidade?
10. Quem participou nesse processo?
11. Você acredita que as mudanças (fusão, Implantação Transformação) motivaram as pessoas? Caso sim, o que foi feito para motivá-las?
12. De que modo a fusão trouxe mudanças nos sistemas de recompensa e controle existentes nas unidades que se fundiram?
13. Após a fusão/transformação você sentiu/percebeu mudanças no ambiente e clima de trabalho?
14. Você considera que as Crenças: (verdades concebidas ou aceitas como verdadeiras que se formam através da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas) ajudaram no processo de (fusão, implantação e transformação)?
15. Você acredita que os valores proclamados são, de fato compartilhados e são visíveis nos comportamentos das pessoas no seu dia-a-dia de trabalho? Caso sim, cite um exemplo.
16. As histórias, ritos e ou cerimônias foram um dos “instrumentos comunicativos” usados para sinalizar as mudanças e promover a integração das pessoas provenientes de organizações diferentes, numa nova realidade? Caso sim qual (is)?
17. Existem no IFTM Cerimônias, encontros, formais e informais que reafirmam os valores, crenças e costumes “impostos”? Caso sim cite algum(ns).
18. Como o IFTM lida com a Rede de comunicação informal?

Apêndice 4 Instrumento de coleta de dados- Guião para formação do questionário - comunidade 2009/2011

Categorias /dimensão	Objetivos específicos	Tópicos	Questões
Dados pessoais	Conhecer os participantes	Idade , sexo, atribuições e responsabilidade e tempo de casa	Qual seu cargo no IFTM?
			Qual seu departamento?
			Você ocupa cargo de coordenação/chefia?
			Qual seu sexo?
			Qual é a sua idade?
			Quantos anos você tem de IFTM?
Trabalho e realização profissional	Saber sobre o envolvimento no trabalho	Objetivos pessoais, relacionamento, realização e responsabilidade	Você gosta do trabalho que realiza no IFTM?
			Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados com o seu trabalho?
			Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?
			Você é informado pelo seu superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho?
			Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso do IFTM?
			O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?
Valorização e reconhecimento	Conhecer sobre a valorização e reconhecimento por parte da chefia e colegas de trabalho	Valorização, confiança (segurança), respeito (reconhecimento)	Você se sente valorizado pelo IFTM?
			Você se sente valorizado pelo seu chefe imediato?
			Você se sente valorizado pelos colegas de trabalho?
			Você se sente seguro em dizer o que pensa?
			Os colaboradores são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?
Relacionamento interpessoal/trabalho em equipe/motivação	Saber sobre o relacionamento com a equipe e colegas de trabalho	Clima, cooperação, relacionamento, respeito, motivação e insatisfação	O clima de trabalho da sua equipe é bom?
			Existe cooperação na sua equipe?
			Você se relaciona bem com seus colegas de equipe?
			Você se relaciona bem com sua chefia imediata?
			Você se considera respeitado pela sua chefia imediata?
			O clima de trabalho no IFTM é bom?
			Você se sente motivado para o trabalho?
Indique os 03 (três) principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho?			
Condições físicas do trabalho	Saber como é o local (ambiente) e as condições de trabalho	Instalações, condições ambientais	Você acha que as instalações oferecidas pelo IFTM são adequadas para realização do trabalho?
			Como você considera as condições ambientais do seu local de trabalho?
			Quais sugestões você pode dar para melhorar as condições físicas no desenvolvimento do seu trabalho?

Comunicação	Saber sobre a comunicação utilizada	Comunicação	Você acha que a comunicação realizada dentro do IFTM é eficiente?
			Você considera que os canais de comunicação utilizados no IFTM são adequados?
			Quais canais de comunicação você acha que deveriam ser utilizados? Deixe sua sugestão.
			Quais canais de comunicação você utiliza/consulta semanalmente?
			Quais canais de comunicação você utiliza/consulta diariamente?
Imagem (reputação) do IFTM	Saber se existe envolvimento afetivo dos colaboradores com a instituição.	Imagem do IFTM	Você considera o IFTM um lugar bom para trabalhar?
			O IFTM desfruta de uma boa imagem entre os colaboradores?
			Você acha que o IFTM desfruta de uma boa imagem perante a comunidade?
			De modo geral, como você classifica o IFTM hoje, em relação a como era antes da fusão?
			Em sua opinião o que pode ser feito para melhorar o IFTM?
			Como você se imagina daqui a dois anos?
Treinamento/desenvolvimento	Saber sobre as necessidades de treinamento e desenvolvimento.	Treinamento Capacitação	O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?
			Qual tipo de capacitação você gostaria de fazer?
			Você gostaria de fazer um curso de educação formal? Qual?
Mudança estrutural	Saber se a mudança estrutural influenciou no desempenho dos colaboradores	Conhecer se a mudança estrutural influenciou no ambiente de trabalho do IFTM (instituto Federal do Triângulo Mineiro)	Tendo em vista que na fusão ocorreu a ampliação da oferta da educação (mais cursos e mais alunos), novas oportunidades de trabalhos (ampliação das funções gratificadas e cargos de confiança), tão quanto você se sentiu motivado?
			Você acredita que o Curso de ambientação funcional (que apresenta informações sobre as atividades desenvolvidas em setores estratégicos do IFTM) disponível pelo IFTM na modalidade EAD atende as suas necessidades de aprimoramento da execução das atividades do dia a dia?
			Você acredita que a mudança realizada na estrutura organizacional do IFTM (igualdade de quantitativo de cargos de confiança e suas respectivas retribuições nos campi) refletiram-se para que não ocorressem conflitos entre os campi? Deixe sua opinião.
			Você acredita que as cerimônias tais como: inauguração de novos campi, posse de novos servidores, lançamentos de livros, dentre outras, promovem a integração das pessoas que são provenientes de organizações diferentes?
			Você acredita que as mudanças na área de comunicação realizadas devido a nova dimensão do IFTM, atendem as necessidades do dia a dia de trabalho?

			<p>Como você se sentiu com a chegada de novos servidores devido à fusão/transformação?</p> <p>Como você se sentiu em relação aos encontros, fóruns internos disponibilizados pelo IFTM para possibilitar integrações entre os servidores?</p> <p>Como você se sentiu em relação aos cursos de curta, média e longa duração, participação de seminários, treinamentos dentre outros oferecidos e disponibilizados pelo IFTM para atender as necessidades das atividades e desenvolvidas no dia a dia?</p> <p>Como você se sentiu em relação às novas práticas gerenciais e rotinas administrativas devido a fusão/transformação?</p> <p>Como você se sentiu em relação aos ajustes que foram feitos a partir das estruturas já existentes e a nova estrutura do IFTM tendo em vista as atividades do dia a dia?</p> <p>Como você se sentiu em relação a sua representatividade (representante do seu segmento) para o processo de fusão/transformação do IFTM?</p> <p>Como você se sentiu em relação às mudanças ocorridas no modelo de gestão possibilitando uma ampliação em termos de oportunidades de crescimento profissional e institucional?</p> <p>Como você se sentiu em relação aos valores proclamados pelo IFTM, tais como: Ética E Transparência; Excelência Na Gestão Educacional; Acessibilidade E Inclusão Social; Cidadania E Justiça Social; Responsabilidade Ambiental; Inovação E Empreendedorismo; Valorização Das Pessoas; Respeito À Diversidade; Gestão Democrático-Participativa?</p> <p>Como você se sentiu em relação a forma de como foi feita a comunicação do processo de fusão/transformação do IFTM?</p> <p>Como você se sente em relação aos eventos realizados no IFTM, tais como, fóruns, datas comemorativas (dia das mães, pais, semana da família rural)?</p> <p>Com a fusão/transformação, como você se sentiu que o IFTM passou a lidar com as conversas informais existentes entre os colegas de trabalho no dia a dia?</p>
Avaliação do questionário	Saber a satisfação do participante	Conhecer a opinião, sugestão	<p>O modelo de questionário atendeu às suas expectativas?</p> <p>Você acredita que a análise do resultado do questionário se concretizará em benefícios para a sua escola?</p> <p>Deixe sua sugestão, crítica ou comentários.</p>

Apêndice 5 – Questionário

Pesquisa de Clima Organizacional "Pós - Fusão" - Mestrado em Assessoria de Administração - ISCAP- IPP. Destinada aos servidores do IFTM (Período: 2009-2011)

Este questionário tem objetivos meramente acadêmicos e destina-se a colher informação que permita a realização de um trabalho de investigação subordinado ao tema “Clima Organizacional Pós-Fusão Numa Instituição Federal De Ensino: um estudo de caso da nova composição estrutural do IFTM no período 2009-2011”, desenvolvido no âmbito do Mestrado em “Assessoria de Administração”, do Instituto Superior de Contabilidade de Administração do Porto (ISCAP), do Politécnico do Porto (IPP), em parceria com o IFTM – Instituto Federal do Triângulo Mineiro, pelo Mestrando Pedro Margatto da Fonseca, sob orientação da Prof^a Doutora Anabela Mesquita e coorientação da Prof^a Mestre Arminda Maria Sá Moreira Barbosa Sequeira.

Pesquisa autorizada pelo Reitor do IFTM - Prof^o Dr Roberto Gil Rodrigues Almeida.
As respostas são rigorosamente anônimas e serão tratadas de forma agregada e exclusivamente para fins acadêmicos..

Caso tenha alguma dúvida, ou deseje comunicar por um motivo qualquer, por favor, entre em contato com a investigador através do e-mail pedro@iftm.edu.br.

Agradecemos a sua colaboração.

Obrigado!

ATENÇÃO: ESTE QUESTIONÁRIO REQUER CERCA DE 30 MINUTOS. VERIFIQUE A SUA DISPONIBILIDADE DE TEMPO ANTES DE INICIAR.

Parte superior do formulário

Parceria IFTM -- ISCAP-IPP



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO-----

Estamos realizando o estudo “CLIMA ORGANIZACIONAL PÓS-FUSÃO NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO: um estudo de caso da nova composição estrutural do IFTM no período 2009-2011”, a fim de conhecer a sua opinião sobre diferentes aspectos da Instituição, e, com isso, levantar dados para que possamos identificar de que maneira a nova composição estrutural do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) influenciou no clima organizacional e se contribuiu para o comprometimento dos seus colaboradores. Este é um projeto realizado no âmbito do Mestrado em Assessoria de Administração, área de especialização Administração, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Porto, Portugal), orientado pela Prof. Dra Anabela Mesquita e Coorientação da Prof. Ms Arminda Maria Sá Moreira Barbosa Sequeira. A sua participação será de extrema importância, e nesse sentido solicitamos que responda ao questionário que se segue. Dado que se trata de uma investigação, os resultados obtidos não serão considerados individualmente, mas sim de forma global. Os seus dados serão tratados de forma confidencial, protegendo assim o seu anonimato. Caso concorde em participar neste estudo por favor selecione a opção seguinte e forneça os seus dados de caracterização (dados pessoais no questionário, não sendo necessário identificar-se). Concorda participar no estudo da pesquisa “CLIMA ORGANIZACIONAL PÓS-FUSÃO NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO: um estudo de caso da nova composição estrutural do IFTM no período 2009-2011”

Marcar apenas uma oval.

- Sim, concordo participar no estudo.
- Não tenho disponibilidade para participar neste estudo.

1- DADOS PESSOAIS

1.1- QUAL SEU CARGO NO IFTM ?

Marcar apenas uma oval.

- Professor (a)
- Técnico Administrativo

1.2 - QUAL SEU DEPARTAMENTO?

Marcar apenas uma oval.

- Administrativo
- Ensino

1.3 - VOCÊ OCUPA CARGO DE COORDENAÇÃO/CHEFIA?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

1.4 - QUAL SEU SEXO?

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino

1.5 - QUAL É A SUA IDADE?

Marcar apenas uma oval.

- 18-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50

- 51-70

1.6 - QUANTOS ANOS VOCÊ TEM DE IFTM?

Marcar apenas uma oval.

- 06-10
- 11-15
- 16-20
- 21-30
- Mais de 30

2 - TRABALHO/REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

2.1- VOCÊ GOSTA DO TRABALHO QUE REALIZA NO IFTM?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

2.2 - VOCÊ PARTICIPA DA DEFINIÇÃO DAS METAS E DOS OBJETIVOS RELACIONADOS COM O SEU TRABALHO?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

2.3 - VOCÊ CONSIDERA QUE SEU TRABALHO É AVALIADO DE FORMA JUSTA PELOS SEUS SUPERIORES?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

2.4 - VOCÊ É INFORMADO PELO SEU SUPERIOR IMEDIATO SOBRE O QUE ELE ACHA DO SEU TRABALHO?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

2.5 - VOCÊ CONSIDERA QUE É SUA RESPONSABILIDADE CONTRIBUI PARA O SUCESSO DO IFTM?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

2.6 - O SEU TRABALHO LHE DÁ UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO PROFISSIONAL?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

3 - VALORIZAÇÃO/RECONHECIMENTO

3.1- VOCÊ SE SENTE VALORIZADO PELOS DIRIGENTES DO IFTM?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

3.2 - VOCÊ SE SENTE VALORIZADO PELA SUA CHEFIA IMEDIATA?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

3.3 - VOCÊ SE SENTE VALORIZADO PELOS COLEGAS DE TRABALHO?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

3.4 - VOCÊ SE SENTE SEGURO EM DIZER O QUE PENSA?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

3.5 - OS COLABORADORES SÃO TRATADOS COM RESPEITO, INDEPENDENTEMENTE DOS SEUS CARGOS?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

4 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL/TRABALHO EM EQUIPE/MOTIVAÇÃO

4.1 - O CLIMA DE TRABALHO DA SUA EQUIPE É BOM?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre

- Sempre

4.2 - VOCÊ CONSIDERA O IFTM UM LUGAR BOM PARA TRABALHAR?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

4.3 - EXISTE COOPERAÇÃO NA SUA EQUIPE?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

4.4 - VOCÊ SE RELACIONA BEM COM SEUS COLEGAS DE EQUIPE?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

4.5 - VOCÊ SE RELACIONA BEM COM SUA CHEFIA IMEDIATA?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

4.6 - VOCÊ SE CONSIDERA RESPEITADO PELA SUA CHEFIA IMEDIATA?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

4.7 - O CLIMA DE TRABALHO NA SUA UNIDADE É BOM?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

4.8 - VOCÊ SE SENTE MOTIVADO PARA O TRABALHO?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

4.9 - INDIQUE OS 03 (TRÊS) PRINCIPAIS FATORES QUE GERAM INSATISFAÇÃO NO SEU TRABALHO

Marque todas que se aplicam.

- Falta de reconhecimento
- Salário
- Ambiente de trabalho ruim
- O trabalho que realiza
- Instalações inadequadas
- Falta de autonomia
- Falta de recursos
- Relacionamento com a chefia
- Relacionamento com os colegas
- Sobrecarga de trabalho
- Outro:

5 - CONDIÇÕES FÍSICAS DO TRABALHO

5.1 - VOCÊ ACHA QUE AS INSTALAÇÕES OFERECIDAS PELO IFTM SÃO ADEQUADAS PARA REALIZAÇÃO DO TRABALHO?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

5.2 - COMO VOCÊ CONSIDERA AS CONDIÇÕES AMBIENTAIS DO SEU LOCAL DE TRABALHO?

5.2.1 - Temperatura

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Insuficiente
- Satisfatório
- Muito Bom
- Excelente

5.2.2 - Espaço físico

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Insuficiente
- Satisfatório
- Muito bom
- Excelente

5.2.3 - Iluminação natural

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Insuficiente
- Satisfatório
- Muito Bom
- Excelente

5.2.4 - Iluminação artificial

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Insuficiente

- Satisfatório
- Muito Bom
- Excelente

5.2.5 - Mobiliário – Quantidade

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Insuficiente
- Satisfatório
- Muito Bom
- Excelente

5.2.6 - Mobiliário – Conservação

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Insuficiente
- Satisfatório
- Muito Bom
- Excelente

5.2.7 - Limpeza

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Insuficiente
- Satisfatório
- Muito Bom
- Excelente

5.2.8 - Instalações Sanitárias

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Insuficiente
- Satisfatório
- Muito Bom
- Excelente

5.3 - QUAIS SUGESTÕES VOCÊ PODE DAR PARA MELHORAR AS CONDIÇÕES FÍSICAS NO DESENVOLVIMENTO DO SEU TRABALHO?

6 - COMUNICAÇÃO

6.1 - VOCÊ ACHA QUE A COMUNICAÇÃO REALIZADA DENTRO DO IFTM É EFICIENTE?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

6.2 - VOCÊ CONSIDERA QUE OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS NO IFTM SÃO ADEQUADOS?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente

- Quase sempre
 - Sempre
- 6.3 - QUAIS CANAIS DE COMUNICAÇÃO VOCÊ ACHA QUE DEVERIAM SER UTILIZADOS? DEIXE SUA SUGESTÃO.

6.4 - QUAIS CANAIS DE COMUNICAÇÃO VOCÊ UTILIZA/CONSULTA DIARIAMENTE?
Marque todas que se aplicam.

- E-mail
 - Intranet
 - Mural
 - Reunião Geral
 - Outro:
- 6.5 - QUAIS CANAIS DE COMUNICAÇÃO VOCÊ UTILIZA/CONSULTA SEMANALMENTE ?

Marque todas que se aplicam.

- E-mail
- Intranet
- Mural
- Reunião Geral
- Outro:

7 - IMAGEM (REPUTAÇÃO) DO IFTM

7.1- O IFTM DESFRUTA DE UMA BOA IMAGEM ENTRE OS COLABORADORES?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

7.2 - VOCÊ ACHA QUE O IFTM DESFRUTA DE UMA BOA IMAGEM PERANTE A COMUNIDADE?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

7.3 - DE MODO GERAL, COMO VOCÊ CLASSIFICA O IFTM HOJE, EM RELAÇÃO A COMO ERA ANTES (EAF-UBERLÂNDIA/CEFET-UBERABA)?

Marcar apenas uma oval.

- Muito pior
- Pior
- Igual
- Melhor
- Muito melhor

7.3.1- EM SUA OPINIÃO O QUE PODE SER FEITO PARA MELHORAR A IMAGEM DO IFTM?

8 - TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

8.1 - O TREINAMENTO QUE VOCÊ RECEBE O CAPACITA A FAZER BEM O SEU TRABALHO?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

8.2 - QUAL TIPO DE CAPACITAÇÃO VOCÊ GOSTARIA DE FAZER?

Marque todas que se aplicam.

- Aquela específica do trabalho que você realiza / área de conhecimento.
- Aquelas que tratam de motivação, liderança, relacionamento interpessoal, etc.;
- Outro:

8.3 - VOCÊ GOSTARIA DE FAZER UM CURSO DE EDUCAÇÃO FORMAL? QUAL?

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outro:

8.4 - COMO VOCÊ SE IMAGINA DAQUI A DOIS ANOS?

Marcar apenas uma oval.

- Trabalhando no IFTM, no mesmo cargo
- Trabalhando no IFTM, em outro cargo
- Trabalhando em outra escola, no mesmo cargo
- Trabalhando em outra escola, em outro cargo
- Trabalhando por conta própria

9 - MUDANÇA ESTRUTURAL - FUSÃO TRANSFORMAÇÃO

9.1 - TENDO EM VISTA QUE NA FUSÃO OCORREU A AMPLIAÇÃO DA OFERTA DA EDUCAÇÃO (MAIS CURSOS E MAIS ALUNOS), NOVAS OPORTUNIDADES DE TRABALHOS (AMPLIAÇÃO DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS E CARGOS DE CONFIANÇA), EM QUE MEDIDA VOCÊ SE SENTIU MOTIVADO?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

9.2 - VOCÊ ACREDITA QUE O CURSO DE AMBIENTAÇÃO FUNCIONAL (QUE APRESENTA INFORMAÇÕES SOBRE AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM SETORES ESTRATÉGICOS DO IFTM) DISPONÍVEL PELO IFTM NA MODALIDADE EAD ATENDE AS SUAS NECESSIDADES DE APRIMORAMENTO DA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES DO DIA A DIA?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre

○ Sempre
9.3 - VOCÊ ACREDITA QUE A MUDANÇA REALIZADA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO IFTM (IGUALDADE DE QUANTITATIVO DE CARGOS DE CONFIANÇA E SUAS RESPECTIVAS RETRIBUIÇÕES NOS CAMPI) REFLETIRAM-SE PARA QUE NÃO OCORRESSEM CONFLITOS ENTRE OS CAMPI? DEIXE SUA OPINIÃO.

Marque todas que se aplicam.

- Sim
- Não
- Outro:

9.4 - VOCÊ ACREDITA QUE AS CERIMÔNIAS TAIS COMO: INAUGURAÇÃO DE NOVOS CAMPI, POSSE DE NOVOS SERVIDORES, LANÇAMENTOS DE LIVROS, DENTRE OUTRAS, PROMOVEM A INTEGRAÇÃO DAS PESSOAS QUE SÃO PROVENIENTES DE ORGANIZAÇÕES DIFERENTES?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

9.5 - VOCÊ ACREDITA QUE AS MUDANÇAS NA ÁREA DE COMUNICAÇÃO REALIZADAS DEVIDO A NOVA DIMENSÃO DO IFTM, ATENDEM AS NECESSIDADES DO DIA A DIA DE TRABALHO?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

9.6 - COMO VOCÊ SE SENTIU COM A CHEGADA DE NOVOS SERVIDORES DEVIDO À FUSÃO/TRANSFORMAÇÃO?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Muito satisfeito

9.7 - COMO VOCÊ SE SENTIU EM RELAÇÃO AOS ENCONTROS, FÓRUMS INTERNOS DISPONIBILIZADOS PELO IFTM PARA POSSIBILITAR INTEGRAÇÕES ENTRE OS SERVIDORES?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Muito satisfeito

9.8 - COMO VOCÊ SE SENTIU EM RELAÇÃO AOS CURSOS DE CURTA, MÉDIA E LONGA DURAÇÃO, PARTICIPAÇÃO DE SEMINÁRIOS, TREINAMENTOS DENTRE OUTROS OFERECIDOS E DISPONIBILIZADOS PELO IFTM PARA ATENDER AS NECESSIDADES DAS ATIVIDADES E DESENVOLVIDAS NO DIA-A-DIA?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Muito satisfeito

9.9 - COMO VOCÊ SE SENTIU EM RELAÇÃO ÀS NOVAS PRÁTICAS GERENCIAIS E ROTINAS ADMINISTRATIVAS DEVIDO A FUSÃO/TRANSFORMAÇÃO?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Muito satisfeito

9.10 - COMO VOCÊ SE SENTIU EM RELAÇÃO AOS AJUSTES QUE FORAM FEITOS A PARTIR DAS ESTRUTURAS JÁ EXISTENTES E A NOVA ESTRUTURA DO IFTM TENDO EM VISTA AS ATIVIDADES DO DIA A DIA?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Muito satisfeito

9.11 - COMO VOCÊ SE SENTIU EM RELAÇÃO A SUA REPRESENTATIVIDADE (REPRESENTANTE DO SEU SEGMENTO) PARA O PROCESSO DE FUSÃO/TRANSFORMAÇÃO DO IFTM?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Muito satisfeito

9.12 - COMO VOCÊ SE SENTIU EM RELAÇÃO ÀS MUDANÇAS OCORRIDAS NO MODELO DE GESTÃO POSSIBILITANDO UMA AMPLIAÇÃO EM TERMOS DE OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Muito satisfeito

9.13 - VOCÊ PENSA QUE EXISTE CONGRUÊNCIA ENTRE OS VALORES PROCLAMADOS PELO IFTM (ÉTICA E TRANSPARÊNCIA; EXCELÊNCIA NA GESTÃO EDUCACIONAL; ACESSIBILIDADE E INCLUSÃO SOCIAL; CIDADANIA E JUSTIÇA SOCIAL; RESPONSABILIDADE AMBIENTAL; INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO; VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS; RESPEITO À DIVERSIDADE; GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA) E ESTÁ SATISFEITO COM O MODO COMO ELES SÃO PRATICADOS NO DIA-A-DIA?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Muito insatisfeito

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Muito satisfeito

9.14 - COMO VOCÊ SE SENTIU EM RELAÇÃO A FORMA DE COMO FOI FEITA A COMUNICAÇÃO DO PROCESSO DE FUSÃO/TRANSFORMAÇÃO DO IFTM?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Muito satisfeito

9.15 - COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO AOS EVENTOS REALIZADOS NO IFTM, TAIS COMO, FÓRUMS, DATAS COMEMORATIVAS (DIA DAS MÃES, PAIS, SEMANA DA FAMÍLIA RURAL)?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Muito satisfeito

9.16 - COM A FUSÃO/TRANSFORMAÇÃO, COMO VOCÊ SE SENTIU QUE O IFTM PASSOU A LIDAR COM AS CONVERSAS INFORMAIS EXISTENTES ENTRE OS COLEGAS DE TRABALHO NO DIA-A-DIA?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Muito satisfeito

10 - AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

10.1 - O MODELO DE QUESTIONÁRIO ATENDEU ÀS SUAS EXPECTATIVAS?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Não
- Em pequena parte
- Em boa parte
- Sim

10.2 - VOCÊ ACREDITA QUE A ANÁLISE DO RESULTADO DO QUESTIONÁRIO SE CONCRETIZARÁ EM BENEFÍCIOS PARA O IFTM?

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho opinião
- Não
- Em pequena parte
- Em boa parte
- Sim

10.3 - DEIXE SUA SUGESTÃO, CRÍTICA OU COMENTÁRIOS.