

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA- MPGE

DISSERTAÇÃO

PLANO DE AÇÕES PARA O IFAM CAMPUS MANACAPURU PARA O
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

CRISTIANE DO NASCIMENTO RAMIREZ

2023



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

**PLANO DE AÇÕES PARA O IFAM CAMPUS MANACAPURU PARA O
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS**

CRISTIANE DO NASCIMENTO RAMIREZ

Sob a orientação do Professor
Dr. Favio Akiyoshi Toda

Co-orientação da Professora
Dra. Ana Cláudia Ribeiro de Souza

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

Seropédica/RJ

Maio de 2023

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

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

d173p do Nascimento Ramirez, Cristiane, 1980-
PLANO DE AÇÕES PARA O IFAM CAMPUS MANACAPURU PARA O
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS / Cristiane
do Nascimento Ramirez. - MANAUS, 2023.
103 f.: il.

Orientador: FAVIO AKYIOSHI TODA.
Coorientadora: ANA CLAUDIA RIBEIRO DE SOUZA.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro, PPGE/ MESTRADO PROFISSIONAL
EM GESTÃO E ESTRATÉGIA, 2023.

1. Clima organizacional. 2. Inovação. 3. Evasão. 4.
EJA-Integrada/EPT. I. AKYIOSHI TODA, FAVIO, 1970-,
orient. II. RIBEIRO DE SOUZA, ANA CLAUDIA, 1965-,
coorient. III Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. PPGE/ MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA. IV. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 e do Instituto Federal de Ciência, Educação de Tecnologia do Amazonas (IFAM), por meio de celebração de convênio com a UFRRJ.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**



TERMO Nº 1012 / 2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.058222/2023-49

Seropédica-RJ, 31 de agosto de 2023.

CRISTIANE DO NASCIMENTO RAMIREZ

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

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 03/05/2023.

Prof. Dr. Favio Akiyoshi Toda
Presidente da Banca e Orientador
Membro Interno
UFF

Profa. Dra. Ana Cláudia Ribeiro de Souza
Membro Externo
IFAM

Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha
Membro Externo
UFF

(Assinado digitalmente em 31/08/2023 16:14)

FAVIO AKIYOSHI TODA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 004.378.057-19

(Assinado digitalmente em 01/09/2023 11:30)

ANA CLAUDIA RIBEIRO DE SOUZA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 242.684.882-00

(Assinado digitalmente em 04/09/2023 10:45)

SAULO BARROSO ROCHA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 840.874.127-68

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **1012**, ano: **2023**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **31/08/2023** e o código de verificação: **6ac644ac95**

DEDICATÓRIA

“Dedico minha pesquisa a Deus, que me permitiu chegar até aqui. Aos meus queridos filhos (Alice e Angel) e minha amada neta (Maria Luísa) que até o momento foram minha base para que tudo acontecesse”.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que com sua infinita graça não permitiu que eu desistisse mesmo passando por momentos muito difíceis.

Aos meus filhos Angel Parra Ramirez e Alice Stephani Ramirez, que sempre foram meus maiores incentivadores nesse percurso e sempre ficaram felizes com cada fase concluída.

Ao meu esposo, que me ajudou com o apoio moral em toda essa jornada acadêmica.

À minha neta Maria Luísa, que nos meus momentos de desânimo, chegava a minha casa para acalmar meu coração e me fazer sentir amada pela sua doce voz, falando: Vovó eu te amo!

Ao meu sobrinho Gabriel Vítor Silva, que sempre demonstrou apoio, mesmo estando de longe.

Às minhas queridas mãe e irmãs, que sempre me apoiam em todas as minhas decisões.

Aos meus amigos de trabalho, em especial ao diretor Fábio Lima (IFAM) e ao professor Hilton Barros (IFAM) que sempre me deram o apoio necessário.

Ao meu orientador, que sempre dispensou tempo e empatia por mim.

À minha coorientadora que chegou na hora certa e também foi essencial nesta construção.

E a todos que, direta ou indiretamente, participaram desse processo.

RESUMO

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

A realização da avaliação do clima organizacional, em uma organização, permite que esta tenha analisada e aferida os seus resultados, em busca de uma melhoria em seu produto final. O clima organizacional influencia diretamente na intenção final da organização, permitindo com que ela atinja de forma satisfatória o seu intuito ou chegue a enfrentar problemas em sua trajetória, postergando ou até mesmo não atingindo o esperado em seu plano. O objetivo principal desta pesquisa foi realizar uma análise do clima organizacional escolar referente à oferta da Educação de Jovens e Adultos do Ensino Profissional Tecnológico do Campus Manacapuru do Instituto Federal do Amazonas, frente à outra instituição escolar, que apontasse êxito na oferta de EJA-Integrada/EPT, diagnosticando e oferecendo propostas que possam contribuir e manter com a boa qualidade do clima organizacional refletindo com a melhoria na permanência e êxito dos alunos do campus Avançado Manacapuru/IFAM. Durante a pesquisa foram realizados alguns levantamentos de dados institucionais, estando estes relacionados à modalidade EJA/EPT, do campus Avançado Manacapuru/IFAM e campus Uruaçu/IFG, onde os mesmos indicavam número de alunos matriculados, cursando, evadidos, titulação de professores, acompanhamento pedagógico, acompanhamentos sociais, a revisão documental das instituições permitiu conhecer mais profundamente sobre o papel e missão de cada uma das instituições participantes. A revisão bibliográfica também foi parte essencial da pesquisa, o que contribuiu ricamente para obtenção dos resultados finais, gerando resultados sobre o clima organizacional, em particular, de organizações escolares, o processo de inovação educacional escolar que também foi abarcado pela pesquisa, a história e percurso do ensino da EJA Integrada a EPT, a evasão da EJA em outros períodos e suas possíveis causas, entre outras temáticas. A construção, adaptação e realização de uma entrevista semiestruturada onde foi utilizado as Escalas de Siegel (1978), qual a própria busca identificar e analisar cinco dimensões do clima organizacional, quais estão diretamente ligadas ao possível sucesso de uma organização, são elas: consistência, liderança, normas, posse e desenvolvimento contínuo. O instrumento de coleta de dados para as entrevistas se baseou na escala SSSI (Siegel Scale of Support for Innovation) desenvolvida por Siegel e Kaemmerer (1978). A entrevista foi aplicada em profundidade a gestores, coordenadores e professores da instituição IFAM/ Manacapuru e do Instituto Federal de Goiás (IFG/Campus Uruaçu), sendo este último escolhido por apresentar um nível elevado no processo de formação e alunos de EJA-Integrada/EPT. A pesquisa teve um cunho de abordagem qualitativa. A natureza da pesquisa pode ser definida como pesquisa aplicada. O objetivo da pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória com uma abordagem qualitativa. A pesquisa apresenta como resultado final, o desenvolvimento de um produto tecnológico, denominado “Plano de Ações para o IFAM campus Manacapuru para o programa de educação de jovens e adultos”, de forma que este consiga intervir no cenário de evasão escolar, principalmente na EJA Integrada – EPT. A pesquisa contribui para a identificação do clima organizacional do campus e para a avaliação do cenário da oferta da EJA-Integrada/EPT no campus Manacapuru.

Palavras-chave: clima organizacional, inovação, evasão, EJA-Integrada/EPT.

ABSTRACT

RAMIREZ, Cristiane do Nascimento. Project **“Action Plan for the IFAM campus Manacapuru for the youth and adult education program”**. 2023. XX p Dissertation (Master in Strategic Management). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, 2023.

Carrying out the evaluation of the organizational climate, in an organization, allows it to have analyzed and measured its results, in search of an improvement in its final product. The organizational climate directly influences the final intention of the organization, allowing it to satisfactorily achieve its purpose or to face problems in its trajectory, postponing or even not reaching the expected in its plan. The main objective of this research was to carry out an analysis of the school organizational climate regarding the offer of Education for Young People and Adults of the Technological Professional Teaching of the Campus Manacapuru of the Federal Institute of Amazonas, compared to another school institution, which pointed to success in the offer of EJA-Integrated /EPT, diagnosing and offering proposals that can contribute and maintain the good quality of the organizational climate, reflecting on the improvement in the permanence and success of the students of the Advanced Manacapuru/IFAM campus. During the research, some surveys of institutional data were carried out, which are related to the EJA/EPT modality, from the Advanced Manacapuru/IFAM campus and Uruaçu/IFG campus, where they indicated the number of students enrolled, studying, dropouts, teacher qualifications, follow-up pedagogical support, social monitoring, document review of the institutions made it possible to learn more deeply about the role and mission of each of the participating institutions. The bibliographic review was also an essential part of the research, which contributed richly to obtaining the final results, generating results on the organizational climate, in particular, of school organizations, the process of school educational innovation that was also covered by the research, the history and course of teaching EJA Integrated to EPT, the evasion of EJA in other periods and its possible causes, among other themes. The construction, adaptation and realization of a semi-structured interview where the Siegel Scales (1978) were used, which itself seeks to identify and analyze five dimensions of the organizational climate, which are directly linked to the possible success of an organization, they are: consistency, leadership, standards, ownership and continuous development. The data collection instrument for the interviews was based on the SSSI scale (Siegel Scale of Support for Innovation) developed by Siegel and Kaemmerer (1978). The interview was applied in depth to managers, coordinators and teachers of the institution IFAM/Manacapuru and the Federal Institute of Goiás (IFG/Campus Uruaçu), the latter being chosen for presenting a high level in the training process and students of EJA-Integrada/ EPT. The research had a qualitative approach. The nature of the research can be defined as applied research. The objective of the research is characterized as descriptive and exploratory with a qualitative approach. The research presents, as a final result, the development of a technological product, called "Action Plan for the IFAM campus Manacapuru for the youth and adult education program", so that it can intervene in the scenario of school dropout, mainly in EJA Integrated – EPT. The research contributes to the identification of the organizational climate of the campus and to the evaluation of the EJA-Integrated/EPT supply scenario on the Manacapuru campus.

Keywords: organizational climate, innovation, evasion, EJA-Integrada/EPT.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Modelos e fatores internos de avaliação do clima	20
Quadro 02 – Modelos de estudos sobre o clima e suas categorias	21
Quadro 03 – Dimensões avaliadas no clima organizacional de acordo com Siegel e Kaemmerer (1978)	27
Quadro 04 - Pesquisa Bibliométrica para Educação de Jovens e Adultos	33
Quadro 05 - Pesquisa Bibliométrica para Inovação na EJA	34
Quadro 06 - Pesquisa Bibliométrica para Clima Organizacional na Educação	34
Quadro 07 - Artigos selecionados para fundamentação teórica da pesquisa	34
Quadro 08 – Esquema representativo da metodologia da pesquisa	35
Quadro 09 – Esquema representativo dos procedimentos de coletas	36
Quadro 10 - Apresentação do Piloto de entrevista.....	39
Quadro 11 – Entrevistados da Pesquisa	41
Quadro 12 - Características relevantes do Suporte à Criatividade.....	55
Quadro 13 - Características relevantes à Tolerância as Diferenças.	58
Quadro 14 - Características relevantes ao Compromisso pessoal.....	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Instalações Físicas do IFAM Campus Avançado Manacapuru	11
Figura 2 Indicadores de Gestão Plataforma Nilo Peçanha	37
Figura 3 Relação Inscritos Vagas Plataforma Nilo Peçanha	37

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CEIJA	Centro Integrado de Educação de Jovens e Adultos de Campo Limpo
CRA	Coordenação de Registros Acadêmicos
EAD	Ensino à distância
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EPT	Ensino Profissional Tecnológico
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IFAM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
IFG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Contextualização da Pesquisa	9
1.1.1	INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS (IFAM) – Campus Manacapuru....	9
1.1.2	Instituto Federal do Amazonas – IFAM	10
1.1.3	Campus Avançado Manacapuru/IFAM	10
1.2	Problema de Pesquisa	11
1.3	Pergunta de Pesquisa	11
1.4	Objetivos da Pesquisa	12
1.4.1	Objetivo Geral	12
1.4.2	Objetivo Intermediário	12
1.5	Justificativa	12
1.5.1	Justificativa Teórica da Pesquisa	12
1.5.2	Justificativa Prática da Pesquisa	13
1.5.3	Justificativa Social	13
1.6	Delimitação do Estudo	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Discutindo a Educação de Jovens e Adultos	14
2.1.1	EJA Integrada – EPT: Características e Currículos	15
2.1.2	O Público da EJA Integrada – EPT	16
2.1.3	Evasão na Educação de Jovens e Adultos	16
2.2	Clima Organizacional	17
2.2.1	Definição de Clima Organizacional	17
2.2.2	Modelos e Estudos de Clima Organizacional	19
2.2.3	Clima Organizacional Escolar	21
2.2.4	Impactos Gerados pelo Clima Organizacional	23
2.2.5	Estudos do Clima Organizacional	23
2.2.6	Tipos de Clima Organizacional	25
2.2.7	Relação de Clima Organizacional com a Inovação	26
2.3	Clima Organizacional para Inovação	27
2.4	Escala de Siegel (1978)	29

2.5	Práticas Exitosas na EJA	30
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	32
3.1	Tipo de Pesquisa	32
3.2	Procedimentos de Pesquisa	32
3.2.1	Pesquisa Bibliográfica	32
3.2.1.1	Seleção de Artigos para Construção de Bibliometria	33
3.2.2	Pesquisa Documental	35
3.2.3	Entrevista Qualitativa	35
3.3	Sujeitos da Pesquisa	36
3.4	A Escolha do Instituto Federal de Goiás/ Campus Uruaçu	36
3.5	Roteiro de Entrevista da Pesquisa e Aplicação	38
3.5.1	Piloto de Entrevista Adaptado - Baseado nas três dimensões de (1978)	39
3.5.2	Realização das entrevistas	41
3.5.3	Entrevistas	41
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	42
4.1	Instituição de Ensino IFG/ Campus Uruaçu	42
4.2	Instituição de Ensino IFAM/Campus Manacapuru	47
4.3	Realizações de Análises Comparativa IFAM X IFG	52
5	CONCLUSÕES	60
6	PROPOSTA DE PRODUTO TECNOLÓGICO	61
7	PRODUTO TECNOLÓGICO: PLANO DE AÇÕES PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO CAMPUS MANACAPURU/IFAM	63
	REFERÊNCIAS	65
	APÊNDICES	74
	APÊNDICE A – Resumo Expandido	74
	APÊNDICE B - Transcrição das Entrevistas	76
	APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	100

1 INTRODUÇÃO

1.1.1 Contextualização da Pesquisa

1.1.1 INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS (IFAM) – Campus Manacapuru

A pesquisa apresentada permitiu avaliar como a gestão de uma instituição escolar consegue intervir positivamente na evasão escolar ofertada as pessoas jovens e adultas, apresentando como produto final, a identificação de ações para redução da evasão escolar.

De acordo com Silva (2001), um dos problemas apontado para esta evasão escolar é que para os estudantes sempre surge uma necessidade mais emergencial que a escola. Em algum momento da vida, este estudante precisa escolher entre o estudo e a necessidade de ter que atender os problemas e anseios familiares (EITERE E OLIVEIRA, 2008).

Porém, mais à frente em um novo tempo e também novo cenário, esses jovens e adultos se sentem motivados a retornar a escola depois de terem perdido a sequência regular dos níveis de aprendizagem com base na idade, buscando novas oportunidades de estudar e se realizar na vida, frente às novas oportunidades ofertadas, aqui, denominado de Programa da Educação de Jovens e Adultos Integrada à Educação Profissional - EJA Integrada (Programa EJA Integrada - EPT), lançado pela portaria de nº 962 de 1º de dezembro de 2021. Porém, a história da educação de jovens e adultos, já perpassa há anos.

O problema da evasão escolar não é presente apenas no ensino fundamental e médio regular, a EJA/EPT sofre desde a sua implantação com essa problemática. Em uma direção contrária procurando reduzir a evasão escolar dos jovens e adultos, busca-se neste estudo avaliar como uma instituição escolar pode contribuir com melhorias nas suas atividades de gestão por meio da identificação de boas práticas de outra instituição que apresenta êxito em manter ativo o estudante da EJA/EPT. Pretende-se também avaliar o seu clima organizacional, considerando que este contribui positivamente tanto para os profissionais que estão envolvidos nesse processo educacional, tão como dos alunos que se utilizam dos serviços ofertados pelas instituições. Segundo Correia e Sá (2021), as escolas sofrem influências diretas quando relaciona o clima organizacional aos serviços ofertados.

O clima organizacional escolar é formado por um processo de multiculturalidade, diversidades de personalidades e ações variadas que permitem influências na entrega de seus resultados (SILVA, 2001). Na mesma direção, Hess e Pimentel (2021) indicam que o clima

organizacional possui uma grande importância sobre os resultados das organizações, podendo ser diagnosticado como um clima positivo ou negativo.

1.1.2 Instituto Federal do Amazonas - IFAM

A Rede Federal de Educação Tecnológica, instituída pela Lei de Nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, foi designada como primeira porta para ofertar o Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade Educação de Jovens e Adultos - PROEJA, ora instituído pelo decreto de nº 5.478, no ano de 2005, tendo como objetivo principal estratégias para o desenvolvimento nacional promovendo a cidadania de grande parte dos brasileiros adultos (BRASIL, 2018). No momento, o programa que se denominava PROEJA após a emissão da portaria nº 962 de 1º de dezembro de 2021, passou a ser denominado EJA/EPT.

A pesquisa teve como intuito final contribuir para melhorias ao programa EJA/EPT, tendo como unidade macro de pesquisa o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM, na atualidade composto por 17 campi no estado do Amazonas. Da unidade macro, o Campus Avançado Manacapuru/IFAM, distante, via terrestre, 98 km da capital do Amazonas, a cidade de Manaus, foi o campus selecionado para o estudo, em que está localizado em extremidade de uma área urbana com a rural, do município de Manacapuru, que na atualidade possui um pouco menos de 100 mil habitantes, segundo dados do IBGE de 2021.

1.1.3 Campus Avançado Manacapuru/IFAM

O campus Avançado Manacapuru, iniciou seu funcionamento em dezembro de 2014, ofertando cursos técnicos na modalidade subsequente, que se destinam a alunos que já concluíram o ensino médio. No ano de 2017, iniciou à oferta dos cursos técnicos integrados ao ensino médio, cursos direcionados para atender alunos que possuem o ensino fundamental II completo. Somente no ano de 2018, começou com a oferta ao PROEJA, aqui ainda denominado desta forma, considerado o ano de sua oferta. Abaixo é apresentado na figura 1, o campus Avançado Manacapuru/ IFAM.

Figura 1 – Instalações Físicas do Campus Avançado Manacapuru/IFAM



Figura: autoria própria (2022)

1.2 Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa surgiu das observações diárias, conversas e coletas de dados realizados no campus avançado Manacapuru, junto à oferta da modalidade EJA Integrada-EPT do campus, desde o ano de 2018; da realização de leituras, avaliações de documentos institucionais, análise comportamentais dos servidores e das avaliações realizadas no sistema de informações acadêmicas utilizados pelo IFAM.

Identificou-se junto aos documentos oficiais que o IFAM é uma instituição pública de esfera federal, que tem como missão promover com excelência a Educação, Ciência e Tecnologia para o desenvolvimento sustentável da Amazônia, gerando valores à acessibilidade e inclusão social; valorização das pessoas; cidadania e justiça social; ética e transparência; excelência na gestão educacional; gestão democrática participativa; inovação e empreendedorismo; respeito à diversidade; responsabilidade socioambiental; e solidariedade (IFAM, 2014).

1.3 Pergunta de Pesquisa

A partir da problemática apresentada e considerando que os resultados de uma organização escolar sofre influência direta do clima organizacional, esta pesquisa procurou discutir a seguinte questão: Quais características do clima organizacional em uma instituição

de referência, que aponte êxito na oferta do EJA/ EPT, podem servir de referência e base de recomendações para a gestão do IFAM/ Manacapuru?

1.4 Objetivos da Pesquisa

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo principal da pesquisa foi realizar um plano de ações com base em uma análise sobre o clima organizacional referente à oferta da EJA/EPT do Campus Avançado Manacapuru do Instituto federal do Amazonas, frente à outra entidade escolar, que apontasse êxito. Espera-se que com as propostas contribuam com a qualidade do clima organizacional, e consequentemente com a melhoria e permanência de seus alunos.

1.4.2 Objetivos Intermediários

- Realizar levantamento de dados institucionais relacionados à modalidade EJA/EPT do campus Avançado Manacapuru/IFAM;
- Levantar informações acerca da Educação de Jovens e Adultos, evasão escolar, inovações educacionais e clima organizacional, histórias de êxito na oferta da EJA/EPT; Identificar através de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários os motivos que estão contribuindo para essa problemática;
- Identificar EJA's que obtêm ou obtiveram êxito em sua oferta para que sejam realizadas tabulações sobre o clima organizacional dessas instituições e as suas práticas, e apresentar esses instrumentos ao Campus Avançado Manacapuru;
- Elaborar como produto tecnológico um plano de ações, que trate prioritariamente do clima organizacional, de forma a contribuir com a oferta e permanência do alunado da EJA-Integrada/EPT, tratando a evasão escolar no Campus Avançado Manacapuru/IFAM.

1.5 Justificativa

1.5.1 Justificativa Teórica da Pesquisa

Por meio dos estudos realizados sobre o clima organizacional, processos de inovação e os programas de educação de jovens e adultos, esta pesquisa buscou contribuir, com o campus Manacapuru/IFAM, na compreensão de cada um desses processos, permitindo com que a instituição possa adotar novos métodos e logre êxito em percurso na educação.

Esta pesquisa também gerou um forte interesse em contribuir com os estudos sobre o clima organizacional de suporte para a inovação, apresentando um caso prático de avaliação do clima e fornecendo suporte para a construção de um produto tecnológico para a melhoria da qualidade da educação de jovens e adolescentes.

1.5.2 Justificativa Prática da Pesquisa

A pesquisa apresentou à Diretoria do Campus Manacapuru/IFAM um estudo sobre o clima organizacional do campus, detalhando a situação do clima organizacional e seus processos inovacionais, de forma que fosse possível realizar recomendações para melhorias do clima no Campus Manacapuru/IFAM. Na perspectiva da transformação da realidade institucional e permitindo que o cidadão/aluno tenha oportunidade de transformar sua realidade.

1.5.3 Justificativa Social

A pesquisa contribui para a identificação do clima organizacional do campus e para a avaliação do cenário da oferta da EJA-Integrada/EPT no campus Manacapuru, de forma a colaborar com a diminuição da evasão escolar, realizando e facilitando as comunicações e atuações dos servidores nesse processo, e com isso caminhar para uma oferta educacional mais equitativa, elevando os índices municipais e consequentemente o nível educacional do município.

1.6 Delimitação do Estudo

O trabalho analisou o clima organizacional do campus Manacapuru, de forma que fosse possível identificar se ele, o clima, estava ocasionando o elevado índice de evasão da EJA- Integrada/EPT, sendo aplicada a realização de entrevistas, análise de documentos e estudos científicos.

O clima organizacional neste estudo irá avaliar especificamente o clima voltado para a Criatividade e Inovação. Entende-se que o clima pode ser avaliado de várias faces, porém, neste estudo considerando que mudanças são necessárias para as organizações educacionais se manterem efetivas em suas missões com as transformações cada vez mais rápidas do ambiente externo, a avaliação do Clima Organizacional voltado para a Criatividade e Inovação se coloca mais condizente com a proposta deste estudo.

Os sujeitos da pesquisa foram servidores, dentre estes gestor que possui 10 anos de serviço público no IFAM, coordenadores e professores que em sua maioria possuem de 15 a 18 horas de aulas semanais, possuindo todos eles mestrado em área específica, e alunos do Campus qual fica localizado em uma região metropolitana de Manaus, possuindo cerca de 100 mil habitantes, sendo os alunos, em sua maioria, de forma declarada, de classe baixa A pesquisa está circunscrita ao Campus Manacapuru/IFAM.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção discute os fatores teóricos que dão sustentação a este trabalho. A primeira seção discursa sobre a história da educação de jovens e adultos ao longo dos anos, apresenta as características e o currículo do programa nacional de integração do ensino médio ao técnico na educação de jovens e adultos, discorrendo sobre seus objetivos e finalidades, documentos bases norteadores, apresenta os perfis de público que devem ser atendidos pelo programa, e apresenta o problema frequente de evasão na educação de jovens e adultos, suas causas, motivos e consequências.

A temática “clima organizacional” norteia grande momento da pesquisa, sendo esta uma temática essencial para contribuir com a evolução das organizações. O clima organizacional possui uma dimensão de favorecer ou não o processo inovacional de uma empresa. Sendo assim, este tópico, está apresentado e organizado da seguinte forma: definição de clima organizacional; clima organizacional e seus impactos; estudos sobre o clima organizacional; o clima organizacional no âmbito escolar e a última seção terciária apresenta como acontece e é visto o clima organizacional dentro das escolas, além de discutir sua forma de avaliação.

A pesquisa também apresenta a importância do clima organizacional no avanço das inovações, sendo o clima organizacional uma das peças primordiais neste processo, pois sem essa harmonia entre empresa e servidor, geralmente as organizações não alcançam os resultados esperados. O processo de inovação necessita estar alinhado ao clima organizacional para que se consigam resultados mais céleres e satisfatórios.

2.1 Discutindo a Educação de Jovens e Adultos

A História da Educação de Jovens e Adultos (EJA) foi proposta antes mesmo do século XX (SOARES, 2007). A EJA, assim como o processo educacional no Brasil, teve seu

início no ano de 1549, com a chegada da colonização no país, quando os jesuítas deram início a catequização dos índios, ensinamentos de ofícios e normas, aos escravos negros, e também se encarregavam de ensinar as artes das humanidades para os colonizadores e seus filhos, conforme (DI PIERRO; HADDAD, 2000).

O impulsionamento da EJA ocorre através das lutas e movimentos sociais, que, naquela época, já identificavam que o sistema realizava exclusão das classes populares, dando vez à camada da elite (SAMPAIO; ALMEIDA, 2009).

Strelhow (2010), assim como Beserra e Barreto (2014) afirmam que a saída dos jesuítas do Brasil inicia o colapso na educação de jovens e adultos. No ano de 1834 com o novo ato constitucional a responsabilidade de instruir primária e secundariamente, os jovens e adultos, ficou sob a responsabilidade das províncias, porém, o letramento ofertado a esses indivíduos não passava de um mero ato de caridade e solidariedade (STEPHANOU; BASTOS, 2005; STRELHOW, 2010).

O início do século XX foi marcado pelas mobilizações sociais que tinham como intuito acabar com o problema de analfabetismo no país (BRAGA, MAZZEU, 2017). O ano de 1915 inicia-se com a criação da Liga Brasileira contra o analfabetismo, no estado do Rio de Janeiro, que tinha como luta a diminuição do analfabetismo dos jovens e adultos (STRELHOW, 2010).

O ano de 1996 finalmente é contemplado com a criação/atualização da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9394/96 de 20 de dezembro de 1996. Dessa forma, a modalidade de educação de jovens e adultos retorna a ganhar forças, ressaltando-se o direito de todos a receber educação básica adequada (BRASIL, 1996). Ao poder público ficou o dever de ofertar essa educação, uma educação gratuita (BRASIL, 2020).

De acordo com Strelhow (2010), foram implantados vários programas para buscar tratar o problema de analfabetismo, porém, em algum momento, deixaram de funcionar, chegando ao século XXI com um alto índice de jovens e adultos sem saber ler e escrever, e sem saber realizar as operações básicas.

2.1.1 EJA Integrada - EPT: Características e Currículo

A Educação de Jovens e Adultos Integrada à Educação Profissional – EJA Integrada - EPT é um programa associado à portaria de Nº 962 de 1º de dezembro de 2021, substituindo o antigo programa PROEJA. A EJA/EPT tem como principal objetivo a fomentação da

Educação de Jovens e Adultos Integrada - EPT, proporcionando garantias e propiciando a condição de vida do aluno do programa (BRASIL, 2021).

Os princípios norteados pelo Programa EJA Integrada – EPT, de acordo com a portaria nº 962 de 1º de dezembro de 2021, são: integrar formação básica e profissional do indivíduo, objetivando um aprendizado para a vida; oferta de uma educação e formação profissional como direitos de jovens, adultos e idosos; uma oferta de ensino pautada na particularidade de cada educando, valorizando seu conhecimento de vida adquirido ao longo do tempo; compreensão do trabalho como princípio educativo; compreensão da pesquisa como princípios pedagógicos e articulação da EJA com os arranjos produtivos locais, possibilitando uma articulação entre a educação básica e o mundo do trabalho (BRASIL, 2021).

Entende-se que o documento base prioriza e valoriza a experiência do aluno na construção de seu conhecimento. A elaboração conteudista deve conversar com a realidade dos educandos, de forma que ele possa ser mais participativo em suas atividades, uma vez que trata de algo que já possui prévio conhecimento (BRASIL, 2007).

2.1.2 O Público da EJA Integrada - EPT

A EJA Integrada - EPT destina-se a indivíduos jovens, adultos e idosos, a partir de 15anos de idade, que busquem pelo pleno direito de concluir o ensino fundamental e adulto a partir de 18 anos que tenham o interesse em concluir o ensino médio (BRASIL, 1996).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, nº 9394 de 1996 (BRASIL, 1996), apresenta no título V, Capítulo II, Seção V, Art. 37, parágrafo 1º, o que segue,

[...] a educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidades de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria.

§ 1º os sistemas de ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e aos adultos, que não puderam efetuar os estudos na idade regular, oportunidades educacionais apropriadas, consideradas as características do alunado; seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames.

2.1.3 Evasão na Educação de Jovens e Adultos

A evasão escolar, na educação de jovens e adultos, é uma temática bastante debatida nos últimos tempos. Rumberger (1987) considera três fatores determinantes da evasão escolar, são eles: a perspectiva do sistema de governo, da escola propriamente dita e do próprio aluno.

A oferta de vagas na modalidade de ensino da EJA é ampla, porém, a permanência dos alunos é incerta. Problemática que permeia desde a década de 40, quando já era identificada a constante com que os alunos deixavam de frequentar as aulas. Alguns estudos realizados há época de 1945 e 1950 (TEIXEIRA, 1999, p. 499), revelam que,

[...] cerca de um milhão e 200 mil alunos que entraram na escola em 1945, conservaram-se nela menos de um ano 104 mil crianças; conservaram-se apenas um ano 506 mil crianças; conservaram-se dois anos 152 mil crianças; conservaram-se três anos 111 mil crianças; conservaram-se quatro anos 143 mil crianças; cinco anos, 125 mil; seis anos, 49 mil e sete anos, 10 mil. (TEIXEIRA, 1999, p. 499).

Teixeira (1999) afirma que os motivos dessas evasões são os mais diversos, como exemplos têm: problemas socioculturais, relações familiares, fatores financeiros, métodos de ensino ultrapassados utilizados em sala de aula, despreparo e falta de capacitação de professores, cursos que não oferecem reais perspectivas, grades curriculares muito extensas, necessidade de o aluno ter que trabalhar, local de estudo muito afastado da moradia do aluno, falta de segurança, entre outros.

De acordo com Silva (2011), o maior motivo da evasão dos alunos da EJA está atrelado ao fato deles terem que trabalhar para ajudarem na renda familiar. Oliveira e Eiterer (2008) apontam motivos que fazem com que os alunos da EJA cheguem à desistência, são eles: a falta de conta do trabalho, condições de seguranças precárias, horários incompatíveis, assumirem responsabilidades como chefes de família, a ausência de professores, materiais didáticos e também pela forma com que recebem a educação.

Os jovens se sentem obrigados a abandonar seus estudos tendo em vista seus compromissos, principalmente quando se trata do seio familiar. De acordo com Soares (2007), esses parâmetros geram alunos desmotivados, carentes, e com dificuldade na aprendizagem.

Ramos (2008) afirma que não é somente a oferta de vagas que vai garantir a permanência desses jovens e adultos, de acordo com o autor, também é necessário que o curso atenda às expectativas desses novos alunos, oferecendo condições para sua aprendizagem e sua permanência.

2.2 Clima Organizacional

2.2.1 Definição de clima organizacional

De acordo com Correia e Sá (2021) as ciências como a Sociologia e a Psicologia organizacional buscam focar em estudos que estejam relacionados às problemáticas do clima organizacional. Segundo Correia e Sá (2021) esses estudos se direcionam para o êxito do funcionamento e rendimento das organizações, acreditando ser um dos aspectos mais importantes para o crescimento das próprias.

Segundo Hess (2016), o clima organizacional é apresentado por meio das percepções individuais de seus membros, que acaba influenciando os processos da organização política, do papel da liderança e das relações estabelecidas entre elas. O clima organizacional é definido como a forma como um colaborador enxerga, apresenta e define a organização na qual está em atividade, segundo Hall *et al.* (1975).

Simbron e Sanabra (2020) afirmam que o clima organizacional é uma referência constante que os membros possuem de uma organização, ou seja, o clima acaba sendo uma autorreflexão sobre o futuro da organização. De acordo com Berberoglu (2018), o clima organizacional reflete na a relação direta do comportamento dos indivíduos dentro das organizações.

Luz (2003, p. 12), afirma que “o clima organizacional reflete o estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma organização, em determinado momento”. A atenção da organização com o clima organizacional precisa possuir uma dimensão importante, considerando ser por meio dela que é possível avaliar como está o comprometimento de seus profissionais para se estabelecer um discurso alinhado junto ao crescimento sustentável e aprazível da organização. De acordo com Luz (1995, p. 85),

É preciso deixar claro que o clima organizacional possui grande importância dentro das organizações, inclusive na forma estratégica. É o clima organizacional que em sua maioria direciona os impactos sofridos pela organização, seja ele positivo ou negativo, é ele que define qual a motivação de determinado indivíduo, a capacidade de realização e a satisfação de seus colaboradores. Um bom clima organizacional tem o poder de apresentar bons resultados organizacional. O foco no indivíduo precisa sempre estar em um lugar de destaques, pois são eles que irão contribuir com seu comportamento, comprometimento e atitudes, apresentando resultados valorosos (LUZ, 1995. p. 85).

Luz (2003) afirma que mais importante que o nome utilizado para o clima organizacional é a forma de como ele deve ser tratado no ambiente da organização, seja ele favorável, desfavorável, ou neutro para a organização e o indivíduo. Um bom clima (favorável) ocorre quando a atitude é positiva em relação à organização; quando a disposição,

confiança, entusiasmo, empenho, envolvimento, dedicação, satisfação, motivação e empenho da maioria dos seus colaboradores. Ainda de acordo com Luz (2003) um clima ruim ocorre quando afeta a estrutura humana da empresa, gerando desconfortos, desânimo dos colaboradores, fazendo assim com que a empresa acabe gerando um resultado negativo.

A organização que tem preocupação com a construção de um bom clima organizacional acaba direcionando seus membros ao desenvolvimento de soluções mais prazerosas, criativas e inovadoras para os problemas que possam aparecer (COMES et. al, 2018).

De acordo com Sbragia (1983) o clima organizacional tem se tornado cada vez mais importante, dessa forma, é necessário medir as percepções das pessoas em relação às organizações às quais estão inseridas. Através dessas informações é possível captar as percepções dos indivíduos, dimensioná-las em pequenos grupos, para que sejam realizados tratamentos distintos.

Os indivíduos também acabam sendo conduzidos pela cultura existente na organização, pois é a através desta que eles externalizam seus comportamentos. Assim, é importante que se identifique a cultura da organização para identificar as influências do tipo de clima organizacional estabelecido, pois este é reflexo da cultura organizacional. (DUTRA E VARGAS, 2021, p. 3).

Luz (2003) afirma que a cultura e o clima organizacional se complementam, gerando influências às organizações. A cultura de uma organização trata diretamente de um conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, que necessitam ser compartilhados e conhecidos por todos os indivíduos de uma organização.

2.2.2 Modelos e Estudos do Clima

Segundo Barros E Souza (2021) a mensuração do clima organizacional tem o intuito de entender se existe uma lacuna entre a percepção dos trabalhadores e dos gestores acerca do ambiente. Os indicadores de clima acabam auxiliando na indicação inicial como alerta do clima organizacional.

De acordo com Luz (2003, p. 32), “os indicadores não oferecem elementos capazes de descobrir as causas que afetam positiva ou negativamente o clima organizacional, porém servem para mensurar se o clima é positivo ou não”.

Souza (1982) é uma das primeiras pesquisadoras a permear o trabalho com a avaliação do clima organizacional, realizando trabalhos diversos em empresas públicas e privadas, a partir dos modelos de Litwin & Stringer.

Segundo Rizzatti (2002), os estudos sobre clima organizacional tem seu início, ainda, nos anos 60, nos Estados Unidos, com as pesquisas de Forehand e Gilmer que buscavam identificar o comportamento organizacional, dentro do grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo.

Luz (2003), Rizzatti (2002) e Pereira (2003) realizaram pesquisas que acabaram por coincidir umas com as outras. Os resultados dessas pesquisas acabaram apresentando modelos de estudos organizacionais parecidos e que são bastante utilizados em organizações. Abaixo se apresenta o quadro com cada modelo e seus respectivos fatores avaliados:

Quadro 01 – Modelos e fatores internos de avaliação do clima

MODELO	FATORES INTERNOS AVALIADOS
Modelo de Litwin & Stringer (1968) - (baseado em nove fatores)	Estrutura/ regras, responsabilidade , desafio, recompensa , relacionamento, cooperação, conflitos, Identidades e padrões .
Modelo de Kolb (1968) – (baseado em sete fatores)	Conformismo, clareza organizacional, calor e apoio, liderança, responsabilidades , padrões e recompensas .
Modelo de Sbragia (1983) – (baseado em vinte fatores)	Estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, estrutura , recompensas , tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, padrões , condições de progresso, apoio logístico, conflitos , identidades , cooperações , reconhecimento proporcionado e forma de controle.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006)

Segundo Bispo (2006) todos os modelos foram gestados obtendo resultados satisfatórios. Uma atenção especial é dispensada ao modelo de Sbragia, que utiliza como fonte expiradora o modelo de Litwin & Stringer, que acaba por resultar em um grande estudo, que foi aplicado em 13 instituições públicas de pesquisa brasileiras. Os resultados do estudo acabaram apresentando as ineficiências das instituições com relação à política e estratégia de seus Recursos Humanos (BISPO, 2006).

Ainda, segundo Bispo (2006), além dos três modelos apresentados anteriormente, outros novos modelos também possuem uma importante participação para o estudo do clima organizacional. Esses novos modelos, que serão apresentados em seguida, estão direcionados, mas precisamente para um enfoque dentro de determinada categoria. Abaixo é apresentado o

quadro com quatro novos modelos de estudos sobre o clima e sua determinada categoria, descrita por (BISPO, 2006).

Quadro 02 - Modelos de estudos sobre o clima e suas categorias.

MODELOS	CATEGORIA AVALIADA
Modelo de Coda (1997)	Avalia a categoria de motivação e liderança organizacional.
Modelo de Kozlowski (1989)	Avalia a categoria da relação entre o clima organizacional e a liderança.
Modelo de Levering (1997)	Avalia o desempenho econômico / financeiro e a satisfação dos empregados.
Modelo de Rizzati (1995)	Avalia o clima organizacional em sua amplitude.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006)

Os modelos destacados no quadro acima foram desenvolvidos para investigar determinada categoria do clima, gerenciando seus fatores e comparando-as com outros. O modelo de Coda (1997) é um modelo de grande amplitude, avalia a motivação, a cultura, o bem estar e a liderança dispensada aos funcionários. O modelo de Kozlowski é bem mais restrito, investiga apenas o clima organizacional e a liderança, realizando distinções entre eles para obtenção de respostas do clima. O modelo de Levering (1997) avalia a relação de desempenho e o clima, em buscar de identificar como anda a relação entre ambos.

2.2.3 Clima Organizacional Escolar

O clima organizacional escolar possui ligação com variáveis que acabam gerando influencia no serviço ofertado, no ensino, de forma que este seja harmônico gerando um ambiente de equidade e igualdade, como as sociedades atuais exigem (CORREIA; SÁ, 2021).

De acordo com Silva (2001, p. 52) o clima escolar pode ser definido como: “o conjunto de efeitos subjetivos percebidos pelas pessoas, quando interagem com a estrutura formal, bem como o estilo dos administradores escolares, influenciando nas atitudes, crenças, valores e motivação dos professores, alunos e funcionários.” É identificado na fala do autor que o clima escolar acaba sendo composto de várias variáveis, que permitem gerar influências no ambiente escolar podendo gerar alteração no seu produto final, que é a devolução do aluno à sociedade.

Alwaheeb (2020) afirma que o clima organizacional educacional acaba sendo direcionado, particularmente, ao corpo docente, por acreditar que eles são os principais pilares das instituições de ensino. McMurray e Scott (2013) sugerem que as escolas devam fornecer um ambiente organizacional positivo, de apoio aos professores, sendo eles participantes ativos de suas funções, implementando suas obrigações legais sem se distraírem de suas atividades.

Hees (2016) afirma que o clima organizacional de uma instituição acaba sendo criado por meio das ações e papéis que são atribuídos e desempenhados pelos indivíduos que estão inseridos no espaço, ou seja, o clima é reflexo das relações vividas naquele ambiente, que nada mais é, que a interação entre os indivíduos.

Hees e Pimentel (2021) indicam que o clima exerce um poderoso efeito sobre o desenvolvimento das atividades e do exercício profissional dos professores, consequentemente interferindo no papel da escola, que vai sendo moldada através dessa dinâmica.

Na Índia, uma pesquisa realizada por Babu e Kunari (2013), selecionou 100 professores, de 50 escolas públicas e 50 da rede privada de ensino. A pesquisa buscou identificar os tipos de clima em cada instituição. A pesquisa realizada por Babu e Kunari (2013) correlacionou o clima organizacional como: clima aberto e clima fechado. O clima aberto (autonomia, flexibilidade, respeito) onde os professores trabalhavam, resultou em melhores índices educacionais, enquanto que o clima fechado que possui as seguintes características: pressão psicológica, controle excessivo, exigências de resultados e a pressão humanizada, acabavam resultando em comportamentos de alienação, mau humor, falta de envolvimento da equipe de trabalho e desgaste emocional, levando a organização a não atingir seus resultados.

Payne e Mansfield (1973), por sua vez, afirmam que o clima organizacional escolar está relacionado à interação da própria instituição com os indivíduos e o ambiente; e sua percepção pode variar de acordo com a visão do nível hierárquico que está avaliando. A interação dos indivíduos dentro das instituições podem facilitar as aplicações, adoções e criações de métodos inovacionais, uma vez que as pessoas estão alinhadas ao mesmo objetivo.

As organizações que trabalham almejando um bom clima organizacional, se preocupando com o bem estar de seus colaboradores, flexibilidade, aprendizagem e desempenho, apresentam uma produtividade bem mais gratificante que outras organizações

que acabam dando pouca ou nenhuma importância a esses fatores. (PATTERSON, WARR E WEST, 2014).

Conforme Gian e Bao (2021) um bom clima organizacional na área da educação é composto pela forma como é ministrada aos seus docentes, as capacitações e aprimoramentos ofertados a eles, a atuação e preparo de seu gestor, fazendo com que o clima seja favorável ao desenvolvimento.

2.2.4 Impactos Gerados pelo Clima Organizacional

Segundo Berberoglu (2018), o clima organizacional é parte significativa para o bom desempenho de uma organização e para o bem estar dos seus empregados.

O clima organizacional permite impactar significativamente os resultados de recursos humanos em uma organização, porque muitas ações relacionadas ao comportamento dos funcionários estão ligadas ao clima organizacional (MCMURRAY; SCOTT, 2013).

O clima organizacional positivo consegue impactar os funcionários permitindo com que eles determinem o tipo de ambiente em que estão trabalhando e se querem ou não trabalhar em determinado tipo de ambiente, o clima também permite relações positivas com funcionários, sendo assim, eles acabam influenciando o desenvolvimento das políticas da organização, relacionadas a benefícios monetários justos e oportunos (ALWAHEEB, 2020).

Segundo Gonzalez, Melo e Limon (2014), um bom clima organizacional gera impacto nas atuações estratégicas da organização, contribuindo para o melhor funcionamento da organização, contribuindo para uma boa qualidade de vida de seus empregados, e como consequência a qualidade dos serviços prestados pelos seus colaboradores.

De acordo com Correia e Sá (2021), o impacto sofrido nas organizações educacionais está diretamente ligado à atuação do gestor escolar, ele acaba sendo o principal gerador da qualidade do clima escolar. Por isso, faz-se necessário que o gestor possua a maestria de interagir junto de todos os seus agentes educativos, na perspectiva de adquirir um bom clima organizacional para a organização (CORREIA; SÁ, 2021).

2.2.5 Estudos do Clima Organizacional

Hess e Pimentel (2021) realizaram um trabalho intitulado: “Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional”. O objetivo proposto foi analisar estilos de

liderança, o papel do gestor escolar e sua liderança, o clima organizacional e o comprometimento dos demais colaboradores no ambiente escolar (HESS e PIMENTEL, 2021, p. 4781-4789).

Para realizar parte da pesquisa, foi feito um levantamento documental do papel do gestor escolar, dos estilos de liderança e também das dimensões do clima organizacional, onde o estudo inicial apresenta indícios de que o estilo de liderança escolar influencia diretamente no clima organizacional escolar, e como consequência acaba influenciando no comprometimento dos sujeitos envolvidos (HESS e PIMENTEL, 2021).

Berberoglu (2018) realizou um estudo do clima organizacional na área de saúde, com o intuito de avaliar as percepções dos funcionários e testar o impacto do clima organizacional no compromisso organizacional e na percepção do desempenho organizacional. Durante o estudo, foi realizada coleta de dados dos trabalhadores da área de saúde dos hospitais públicos do Norte de Chipre. Os resultados mostraram que o clima organizacional está relacionado ao compromisso organizacional e à percepção do desempenho organizacional, ou seja, se os resultados do clima organizacional dos funcionários forem bons, o resultado do compromisso organizacional será melhor (BERBEROGLU, 2018).

Frazão (2016) realizou uma pesquisa no Instituto Federal Goiano - *campus* Urutaí, onde foi norteado como objetivo geral, “analisar a satisfação no trabalho dos servidores públicos administrativos e docentes do IF Goiano - campus Urutaí e sua relação com o clima organizacional” (FRAZÃO, 2016, p. 14). Participaram da pesquisa 146 servidores do total de 256. As coletas foram realizadas por meio de questionários de satisfação no trabalho e também da escala de satisfação de trabalho (FRAZÃO, 2016).

Os resultados obtidos indicaram que os servidores estão parcialmente satisfeitos, com média global de satisfação no trabalho de 3,84, sendo a escala de um a cinco. A causa de maior insatisfação está relacionada com o clima organizacional, constatando-se a necessidade de uma gestão mais inovadora, que esteja aberta ao diálogo e permita que os servidores participem das decisões, o desejo de reconhecimento também é um anseio dos servidores, sendo de grande importância para a motivação da equipe de trabalho (FRAZÃO, 2016, p. 47).

Logo, essas pesquisas indicam que o clima organizacional está interligado a elementos estratégicos, organizacionais, a variação comportamental de seus colaboradores, aos trabalhos em grupos e as percepções de cada indivíduo.

2.2.6 Tipos de Clima Organizacionais

Likert (1968) apresenta na sua teoria que o clima organizacional sofre com as variáveis influenciáveis do clima, porém algo bem mais intenso pode alterar o clima organizacional, o modelo de gestão utilizado pela organização. Os comportamentos dos indivíduos acabam sendo influenciados pela forma como a gestão se posiciona, atua, pelas condições organizacionais da empresa, as suas expectativas, as suas capacidades e os seus valores (LIKERT, 1968). Por tanto todas as percepções estarão ligadas a forma como o gestor atua.

Likert (1968) apresenta uma teoria de clima organizacional de fácil entendimento, indicando que o modelo de clima participativo acaba facilitando a eficácia, e a eficiência do indivíduo na organização, ou seja, o clima acaba sendo gerenciado pelo comportamento dos subordinados que acaba sofrendo influência das suas lideranças. Por esse motivo, Likert (1968) propôs uma teoria de análise e diagnóstico de sistema organizacional baseado em uma trilogia de variáveis causais, intermediárias e finais que compõem as dimensões e os tipos de climas existentes nas organizações, definidos como:

Variáveis Causais: São definidas como variáveis independentes, que influenciam na evolução de uma organização e na obtenção de seus resultados. É composta pela estrutura organizacional, pela administração, pelas decisões, poderes e atitudes. As Variáveis Intermediárias: São responsáveis por aferir os resultados internos da organização, pois acaba refletindo na motivação, desempenho, comunicação e tomada de decisão. E por fim, as Variáveis finais: Essa variável surge dos resultados das variáveis causais e intermediárias. Direcionada estabelecer os resultados da organização, tais como: produtividade, lucros e perdas.

Os tipos de variáveis direcionam a compreender que o tipo de clima organizacional está diretamente ligado à atuação de como a liderança exerce seu papel. As definições do tipo de clima de acordo com Likert (1968) conversam com a atuação do tipo de liderança exercida na organização, gerando sintomas positivos ou negativos, obtendo os reflexos, assim, como também, sendo o fator principal para a percepção de cada indivíduo da organização.

Segundo Leitão, Guimarães e Rosal (1998) a realização de medições do clima organizacional permite mostrar os resultados de como anda a organização, bem como suas áreas mais precárias de atenção. Algumas pesquisas apresentam metodologias e instrumentos

para a realização de pesquisa sobre o clima organizacional, porém, algumas possuem particularidades e não podem ser replicadas em outras organizações (LEITÃO, GUIMARÃES e ROSAL, 1998).

2.2.7 Relação do Clima Organizacional com a Inovação

O Clima organizacional configura-se fator primordial para o processo de inovação. Para uma organização gerenciar ou adotar um processo inovacional o seu clima precisa estar equilibrado, com aspectos propícios às mudanças que possam surgir. (BESSANT e TIDD, 2009, p. 54). De acordo com os autores:

Um clima de criatividade e inovação é aquele que promove a geração, consideração e uso de novos produtos, serviços e formas de trabalhar. Esse tipo de clima favorece o desenvolvimento, assimilação e utilização de novas ideias, processos aprimorados, novos produtos ou novo empreendimento. (BESSANT e TIDD, 2009, p. 54).

As pesquisas de Bessant e Tidd (2009) definem que as dimensões contribuem significativamente para que um ambiente se torne inovador, sendo a liderança fator norteadora de todas elas, que através de seu comportamento, acaba definindo as direções que serão tomadas, sendo elas: confiança e fraqueza; desafio e envolvimento; apoio e espaço para exposição de ideias; abertura para conflitos e debates e a liberdade.

As organizações devem se concentrar no crescimento e desenvolvimento organizacional para que, dessa forma, consigam estar prontas para enfrentar o mercado de competições. Porém para que a inovação aconteça ela requer uma coletividade de aprendizagem dos indivíduos e um sistema processual organizado. (BESANT; TIDD, 2009).

Freeman (2002) enfatiza que a inovação é um impulsionador contínuo dos aspectos externos e internos da organização, uma vez que a criação de inovações ultrapassa os limites da organização, porém requer alinhamento com seus atores, recursos e tecnologias disponíveis dentro da organização.

Siegel e Kaemmerer (1978) definem três características como essenciais para a definição de um clima propenso á inovação serão caracterizadas a seguir, assim como importante papel da liderança.

No quadro abaixo são apresentadas as três características definidas por Siegel e Kaemmerer (1978) como essenciais para a definição de um clima propício à inovação.

Quadro 03 – Dimensões avaliadas no clima organizacional de acordo com Siegel e Kaemmerer (1978).

Características de clima propício à inovação - Siegel (1978)	Características
Suporte à Criação	O suporte a criatividade tem papel fundamental no mundo científico e de inovação. Todo indivíduo é capaz de produzir criatividades, de forma, que tenha a capacidade de suprir as suas lutas diárias para sobreviver e desenvolver suas práticas junto ao seu ambiente organizacional. O suporte a criatividade parte da vontade do funcionário de sair da rotina e caminhar em busca das novidades (BESSANT; TIDD, 2011). Para a produção de um bom clima de suporte à criatividade é necessário que a organização construa um ambiente harmonioso, positivo, influencie e permita que seu grupo possua autonomia na execução das atividades diárias, assumindo a responsabilidade de um líder (BESSANT; TIDD, 2011).
Tolerância à Desigualdade	No ambiente organizacional é desejável que ele possua características de adaptação continuada, esteja sempre disponível a adaptações e mudanças que possam surgir para que se obtenha um bom desenvolvimento (BRUNO-FARIA; VARGAS; MARTINEZ, 2013, p. 31). As diferenças precisam ser tratadas por meio da construção de um clima que seja favorável as situações que possam surgir, gerando segurança, conforto, interesse e promovendo o interesse à criatividade e inovação dos indivíduos (RODRIGUES; VELOSO, 2013).
Envolvimento de Pessoal	A organização precisa oferecer um sentimento de pertencimento ao indivíduo que trabalha na organização. Isso acontece por meio das relações estabelecidas, da interação da liderança com o funcionário, do depósito de confiança aos seus funcionários, compartilhamento de experiências (BESSANT; TIDD, 2011). Bessant e Tidd (2011) apontam que o envolvimento pessoal constrói uma confiança, que acaba direcionando a uma boa comunicação, autonomia na atuação dos funcionários, permitindo uma aceleração no surgimento de ideias e resolução de conflitos (TIDD; BESSANT, 2008).

Fonte: Siegel e Kaemmere (1978)

2.3 Clima Organizacional para Inovação

Segundo Carvalho et al. (2010) a busca pela inovação requer pessoas comprometidas e dedicadas para realizar tais mudanças dentro da organização e diante disso, valorizar o clima organizacional, é cada vez mais estratégico para contribuir com esse comprometimento, pois o colaborador é a chave para a inovação. A tecnologia atinge uma constante expansão, porém, na atualidade, para que as empresas acompanhem essa expansão, é necessário que elas possam fornecer meios de manter uma boa relação com seus funcionários, tornando-se isso um dos fatores essenciais para atingir seu crescimento. Dessa forma o clima da organização acaba sendo fundamental para estabelecer a evolução da empresa. Quando a empresa deixa de motivar e de manter um acompanhamento do relacionamento com seu funcionário ela acaba

enfraquecendo o clima organizacional, permitindo assim, que desajustes ocorram, chegando a influenciar em seu processo de inovação.

De acordo com Drucker (1998), o real propósito da inovação é permitir mudanças na organização para criação/adoção de novas oportunidades e aproveitamento das oportunidades já existentes, de forma que ocorram mudanças satisfatórias em sua atuação.

Segundo o manual da OCDE (2009), a melhoria das práticas que estão relacionadas aos serviços educacionais identifica-se como inovação. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 7), a inovação é definida da seguinte forma:

[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Segundo Schumpeter (1982), a inovação é um processo muito utilizado no meio empresarial, considerando um retorno econômico. Porém, pode ser aplicada a qualquer tipo de organização, seja com o propósito econômico, benfeitoria, competitivo ou de benefício à sociedade (OCDE, 2005).

A temática inovação educacional ganha força e se torna um assunto importante dentro das instituições de ensino, tendo em vista que, a qualidade de oferta na área educacional e a atuação de seus pares estão se tornando de grande interesse para as políticas públicas (TODA *et al.*, 2015).

Estevão (1994) ao discutir sobre inovações em organizações escolares afirma que todo processo de inovação requer uma reorganização ou implementação de meios e esforços extras, considerando os impactos que a organização sofrerá com as variáveis do clima que interfere diretamente no processo de inovação.

Demo (2010) afirma que a inovação é um tipo de ferramenta que contribui com o rompimento das dinâmicas da educação vigente, tratando as transformações necessárias dentro do sistema educacional. Para Christensen, Horn e Johnson (2012), a inovação no campo da educação está atrelada, principalmente, à necessidade de mudanças no sistema de ensino, uma vez que, historicamente, os modelos educacionais possuem um modelo educacional bem parecido.

Ellstrom (2010) afirma que a inovação chegou a ser vista apenas como uma função de interesse da gestão de investimentos, porém no contexto atual a inovação é vista como ações que contribuem com a aprendizagem e com a criação de conhecimentos que acabam por influenciar os bens e serviços dentro das organizações.

Unidades educacionais e professores são envolvidos em intervenções de desenvolvimento, muitas vezes solicitando explicitamente que eles gerem inovações escolares em nível de sala de aula (FAZEKAS, 2018; HAL ASZ, 2018).

A inovação na educação tem sido orientada, entre outros, por documentos de estratégia de inovação do setor de educação. Estevão (1994) destaca que, mesmo que a administração pública em instituições de ensino seja burocrática, ainda possui processos que podem contribuir para a adoção de inovações. A inovação permite que se veja as coisas a partir de novas perspectivas, permitindo-nos olhar e pensar fora do que o sistema impõe (ESTEVÃO, 1994).

Segundo Mulgan e Albury (2003), existem alguns incentivos que nos levam a investir na inovação na Educação, são eles: contribuição para a melhoria da aprendizagem na educação e redução de custos e aumento da eficiência institucional.

2.4 Escala de Siegel

Siegel e Kaemmerer (1978) apontam, cinco dimensões, que estão diretamente ligadas a direcionar uma organização ao seu processo de inovação, são elas: consistência, liderança, normas, posse e desenvolvimento contínuo.

A consistência, segundo Siegel e Kaemmerer (1978) afirma a constituição das ideias, que levam a consequências imediatas e não intencionais, podendo gerar assim um conflito com o objetivo das atividades.

A liderança é a incentivadora das novas criações, do desenvolvimento das pessoas, contribuindo para novas inovações, integrando assim o sentimento de posse quando a aplicação de novas ideias é realizada, se sentindo pertencentes ao processo das tomadas de decisões.

O desenvolvimento contínuo é possível quando a organização permite a interação das abordagens para que assim consigam soluções mais assertivas aos problemas.

Almeida (2018) utilizou a Escala de Siegel, em sua pesquisa de dissertação, intitulada: Avaliação do Clima Organizacional de Suporte à Criatividade e Inovação em Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu, no ano de 2018, onde a pesquisadora avaliou o clima

organizacional, voltado à criatividade à inovação de dois programas de pós-graduação. No resultado da pesquisa foi possível mostrar que o clima voltado à criatividade e inovação das organizações contribui para explicar as notas avaliadas pela Capes.

2.5 Práticas Exitosas na EJA

De acordo com Passos (2011) os fatores intraescolares devem ser considerados, de forma que a instituição consiga tratar o processo de evasão dos alunos da educação de jovens e adultos permitindo a permanência e êxito desses alunos. Setton (2002), ainda afirma que a escola deve possuir agentes socializadores que irá desenvolver no indivíduo uma atitude mais clara frente às práticas educativas desenvolvidas.

O espaço escolar vai além da simples reprodução de conhecimentos valorizados pela sociedade atual, ele permite o encontro de capital cultural, social e econômico do indivíduo (PASSOS, 2002).

Silva (2020) realizou um estudo na microrregião de Gandu, município do estado da Bahia, buscando apresentar as perspectivas dos saberes, práticas e inovações que eram desenvolvidas pelos profissionais que atuavam na modalidade da EJA e responder de que maneira os saberes, as práticas e os desafios da gestão escolar influenciavam no desenvolvimento dos sujeitos da EJA. O intuito era entender como decorria o trabalho e a desenvoltura desses atores e também como eram aplicadas as práticas inovadoras dentro do ambiente escolar (SILVA, 2020).

Os resultados da pesquisa mostram que os sujeitos investigados demonstraram que têm realmente um olhar diferenciado para o público da Educação de Jovens e Adultos. Porém, caminhos estão sendo trilhados para que eles possam chegar a uma real igualdade de direitos. O grupo adotou inovações no âmbito de ensinoaprendizagem, criando novos espaços construcionais para a EJA, garantindo o sucesso de seus alunos e da instituição. Métodos como: diálogos e rodas de conversas, novos hábitos de leitura dos profissionais da EJA, incentivo ao hábito da leitura de seus alunos, trabalhos realizados aos aspectos socioemocionais de seus alunos, e outros (SILVA, 2020).

Dessa forma, conseguem garantir construções para novos conhecimentos, direcionando seus alunos a serem os construtores de seus próprios caminhos, ampliando a visão de mundo de cada um deles, contribuindo para o seu crescimento pessoal e profissional.

Mediante os discursos propostos, o desafio em lutar por uma educação e por uma escola democrática, na qual seja real a valorização dos seres humanos, com a efetivação do respeito e da formação norteadas por uma gestão democrática, participativa, inovadora e transparente (SILVA, 2020).

Santos (2007) realizou uma pesquisa que investigava as relações e formas utilizadas pela escola para alcançarem o sucesso na permanência dessa modalidade de ensino. A pesquisa foi fundamentada em uma pesquisa qualitativa onde denunciam as relações sociais que contribuem para o afastamento do aluno da sala de aula e, ao mesmo tempo, apresenta adoções que o sistema escolar utiliza para garantir a permanência desses alunos em sala de aula.

O resultado da pesquisa evidencia que o sucesso da permanência na modalidade de ensino da educação de jovens e adultos na escola de Brazlândia, se dá, pelo fato, da escola adotar práticas pedagógicas pautadas na dialogia dialética, na escuta sensível e elaborante. De acordo com Santos (2007) há um novo exercício curricular que abre espaço a uma educação de jovens e adultos oxigenante. A adoção dessas práticas foi fundamental para o sucesso da permanência dos alunos.

Silva, Bonamino e Ribeiro (2012) apresentaram uma pesquisa onde o objetivo foi identificar características pedagógicas de três escolas do Rio de Janeiro que oferecem EJA, e que apresentam índices que as destacam positivamente nesse cenário educacional. Os resultados obtidos da pesquisa mostram que as escolas que possuem capacidade de incidir positivamente na redução de seus problemas, quanto à educação de jovens e adultos, tomam atitudes que promovem momentos inovacionais com seus alunos e equipe pedagógica (diretores, professores, pedagogos, orientadores e coordenadores). A adoção de meios para garantir o sucesso educacional vai das conversas motivacionais com seus alunos, orientações de sua equipe pedagógica, capacitação de seus professores, até a adoção de equipamentos que possam contribuir de forma significativa com o ensino.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Tipo de Pesquisa

A investigação desta pesquisa iniciou com a sua classificação, onde se optou por realizar uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa permite uma relação mais dinâmica entre o sujeito e sua realidade, ou seja, não se desvincula a realidade objetiva em que o indivíduo está inserido e a sua subjetividade, fato que não pode ser apresentado por números (OTANI; FIALHO, 2011).

A natureza da pesquisa pode ser definida como pesquisa aplicada, considerando que o resultado final será direcionado para aplicação na prática, tratando um problema específico (GIL, 2010), respondendo a pergunta problema da pesquisa: Há diferença entre o clima organizacional do Campus Avançado Manacapuru/IFAM frente à outra instituição de ensino que aponte êxito na oferta da EJA/EPT, servindo de referência e base para recomendações de ações para a sua gestão?

O objetivo da pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória com uma abordagem qualitativa. De acordo com Gil (2010) a pesquisa exploratória possui uma finalidade de unificar os métodos proporcionando um resultado mais fidedigno ao trabalho. Gil (1999) afirma que a pesquisa exploratória permite uma visão mais ampla de determinado problema, fazendo com que se obtenham resultados mais fidedignos.

3.2 Procedimentos de Pesquisa

Os procedimentos utilizados e aplicados na pesquisa são: pesquisa bibliográfica, entrevista qualitativa, análises documentais e observação participante.

3.2.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica foi realizada para contemplar um levantamento bibliométrico que irá corroborar no enriquecimento e contribuição do desenvolvimento do trabalho, De acordo com Rao (1986) e *Zhu et al* (1999) os dados coletados da pesquisa bibliométrica podem ser realizados de textos e de outros elementos presentes nas publicações. As coletas realizadas pela pesquisa bibliométrica contribuem com conhecimento científico que deriva de diversas outras pesquisas. Segundo Su; Lee (2010) as coletas e seus resultados contribuem para outras pesquisas e também na identificação de temas para novas pesquisas.

3.2.1.1 Seleção de Artigos para construção da Bibliográfica

As bases de dados existentes na atualidade contribuem para a construção de informações relativas ao tema, dando sustentação aos pontos críticos e desconhecidos da pesquisa. Para realização da pesquisa bibliográfica foi consultado a base de dados Google Acadêmico e CAPES que deu direcionamento a outras bases, tipo: Web of Science, Google Acadêmico, SCIELO e SCOPUS.

A primeira busca realizada foi a da palavra-chave **EJA/Educação de Jovens e Adultos**, sendo filtrada por periódicos revisados por pares. A primeira busca apresentou diversas publicações, personalizando o refinamento dos filtros para que fossem apresentadas apenas publicações que possuísem cinco anos de existência (2017 a 2022), foi extraído o resultado como apresentado no quadro abaixo. Realizada a leitura do resumo de alguns artigos, ocorreu a contemplação dos que contribuíram com a pesquisa. Abaixo se apresenta um quadro com os resultados da busca: Educação de Jovens e Adultos, como é apresentada no quadro abaixo.

Quadro 04 - Pesquisa Bibliográfica para Educação de Jovens e Adultos						
Palavra-Chave: EJA						
Base	Busca	Refinamento 1	Resultado 1	Refinamento 2	Resultado 2	Sel.
Google Acadêmico	Educação de Jovens e Adultos	2017 a 2022	28.900	EJA Integrada EPT	1.090	03
Web of Science	Educação de jovens e Adultos	2017 a 2021	11.215	EJA Integrada EPT	03	03
Scopus	Educação de Jovens e Adultos	2017 a 2021	9.645	Integrada EJA	03	03

Fonte: autoria própria (2022)

Na segunda busca se apropriou da palavra-chave **“Inovação na educação”**, qual realizou o refinamento 1 para **“Inovação na Educação”**, com publicações que possuísem cinco anos de existência (2017 a 2022), sendo apresentadas as pesquisas em número no quadro abaixo. Ao ser aplicado o refinamento 2 **“Inovação na educação de jovens e adultos”** nos foi ofertado um novo número de trabalhos na área, como mostra o quadro abaixo.

Quadro 05 - Pesquisa Bibliográfica para Inovação na EJA

Palavra-Chave: Inovação na Educação						
Base	Busca	Refinamento	Result. 1	Refinamento 2	Result. 2	Selec.
Google Acadêmico	Education AND Innovations	2017 a 2022	21.800	Education AND Innovation AND youth and adults	16.900	07
Web of Science	Education AND Innovation	2017 a 2022	148.067	Education AND Innovation AND youth and adults	403	05
Scopus	Education AND Innovation	2017 a 2022	12.612	Education AND Innovation AND youth and adults	27	06

Fonte: autoria própria (2022)

Realizada a busca da terceira palavra-chave “**clima organizacional**”, após feito os refinamentos nas bases de buscas, como apresentado em números abaixo, alguns nos despertaram interesse para contribuir com a pesquisa, como é demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 06 - Pesquisa Bibliométrica para Clima Organizacional na Educação em bases do tipo: Scopus, Google Acadêmico e Web of Science.

Palavra-Chave: Clima Organizacional					
Base	Busca	Refinamento 1	Resultado 1	Refinamento 2	Result.
Google Acadêmico	Clima Organizacional	2017 a 2022	42.400	Clima Organizacional AND Escolar	15.600
Web of Science	Climate Organizational	2017 a 2022	8.701	Climate AND Organizational AND school	3.847
Scopus	Climate Organizational	2017 a 2022	3.992	Climate AND Organizational AND school	262

Fonte: autoria própria (2022)

O quadro abaixo apresenta artigos selecionados por meio de análises das palavras chaves, leituras de resumo para então leitura da obra, de forma que relacione o artigo selecionado com a pesquisa apresentada.

Quadro 07 - Artigos selecionados para fundamentação teórica da pesquisa.

Seq.	Autor	Título	Ano
01	Aysen Berberoglu	Impacto do Clima organizacional no comprometimento organizacional e no desempenho organizacional percebido	2018
02	Edjane Frazão Borges	Índice de Satisfação no trabalho e sua relação com o clima organizacional entre servidores de uma instituição pública federal	2016
03	Piccardo, Enrica; Norte, Brian; Maldina, Eleonora	Innovation and Reform in Course Planning, Teaching, and Assessment: The CEFR in Canada and Switzerland, A Comparative Study	2019
04	Luciane Weber Baia Hees; Magnum Roberto Pimentel	Gestão escolar: estilo de liderança e os reflexos no clima organizacional	2021
05	Ferah Güçlü Yılmaz Dr., Republic of Turkey M	Innovative Practices in Turkish Education System According to Teacher Perceptions	2021
06	GABOR HAL ASZ	Measuring innovation in education with a special	2021

focus on the impact of organisational characteristics			
07	Silva, MR , Jorge, CM	O reencontro dos sujeitos adultos com a escola: Significados e tensões no âmbito do PROEJA.	2018
09	Monique Brandão Comes de Almeida	Avaliação do clima organizacional de suporte à Criatividade e inovação em programas de Pós-graduação stricto sensu	2018

Fonte: autoria própria (2022)

3.2.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental está focada em perceber os documentos institucionais, tais como: projeto pedagógico de curso, resoluções e outros, a fim de buscar informes e cruzar informações a cerca do problema de pesquisa, de forma que fosse possível levantarmos as cargas horárias de professores, de disciplinas, as obrigações e direitos dos servidores, as funcionalidades dos servidores técnicos administrativos, entre outros.

3.2.3 Entrevista Qualitativa

A realização de entrevistas qualitativa também contribuiu com a construção da pesquisa, já que elas permitiram uma melhor interação entre entrevistador e entrevistado. As entrevistas foram norteadas por um roteiro, que foi elaborado mediante as questões norteadoras do problema de pesquisas. A seguir, para melhor definição da metodologia de pesquisa, é apresentada uma figura esquemática, na Figura 1.

Quadro 8 – Esquema representativo da metodologia da pesquisa.

METODOLOGIA DE PESQUISA	
Abordagem	Qualitativa
Natureza	Aplicada
Objetivo	Descritiva/Exploratória
Tipo de Pesquisa	Bibliográfica, Documental, Observação e Entrevistas
Técnica de Coleta de Dados e Instrumentos	Documentos, Entrevistas
Sujeitos da Pesquisa	Gestor, coordenador de curso, Docentes do IFAM/MPU e Instituições Exitosas
Análise de Dados	Análise de Conteúdo

Fonte: autoria própria (2022)

A seguir também é apresentado um quadro explicativo dos procedimentos de coletas de dados, no Quadro 9.

Quadro 9 – Esquema representativo dos procedimentos de coletas

Procedimentos de Coletas	Justificativa
Análise Bibliográfica	Identificação de trabalhos (livros, artigos, teses e dissertações) dos últimos 5 (anos) na área de clima organizacional, inovação, EJA que apresentem informações, dados da pesquisa.
Análise Documental	Identificação e realização coletas de dados documentados (eletrônicos e físicos) do IFAM/Campus Manacapuru para serem cruzados e utilizados na pesquisa.
Entrevistas	Entrevistas semiestruturada desenvolvidas tomando como base as dimensões e variáveis do clima organizacional a ser aplicado aos servidores do campus Manacapuru e para um EJA de êxito que contribuam para construção do roteiro.
Observação Participante	Participação observatória de reuniões gerais, assuntos a cerca da EJA Integrada – EPT; Participações em comissão de processo seletivo da EJA Integrada – EPT.

Fonte: autoria própria (2022)

3.3 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos selecionados para a participação da pesquisa pertencem ao processo educacional da EJA Integrada – EPT no campus Manacapuru/IFAM, sendo eles: um gestor da instituição, um1 coordenador da EJA Integrada – EPT, três docentes e uma pedagoga. Passaram por entrevistas os participantes que se sentirem confortáveis para a realização da entrevista.

3.4 A Escolha do Instituto Federal de Goiás/ Campus Uruaçu

O IFG/Campus Uruaçu é uma unidade do Instituto Federal de Goiás que está localizado mais ao norte do estado. O campus iniciou sua atividade no ano de 2008 buscando ofertar uma educação pública de qualidade, de forma que atenda mais de 10 municípios da mesorregião norte e centro de Goiás. O IFG atualmente é composto por 154 campi, espalhados pelo estado. Segundo dados coletados na plataforma Nilo Peçanha no ano de 2021 o IFG ofertou 210 cursos, com 30.550 matrículas, 19.594,48 matrículas equivalentes, foram ofertadas 18.479 vagas, com 17.615 ingressantes, obtendo ao final do ano letivo 6.203 concluintes. Conforme figura apresentada mais abaixo (PLATAFORMA NILO PEÇANHA, 2022).

O Campus Uruaçu oferta cursos nas modalidades: Integrada, EJA – Integrada/EPT, Subsequente, Tecnólogo e Graduação. O campus também trabalha com a comunidade externa na oferta de projetos e cursos de extensão.

Os indicadores da Plataforma Nilo Peçanha, mostra o campus com um posicionamento satisfatório no número de concluintes em sua unidade, ocupando o 3º lugar do ranque,

possuindo um dos melhores resultados no número de concluintes. A seguir é apresentado imagem da captura de tela dos dados de curso, matrícula e oferta.

Figura 2 – Indicadores de Gestão Plataforma Nilo Peçanha

Instituição	Unidades	Cursos	Matrículas	Matrículas Equivalentes	Vagas	Inscritos	Ingressantes	Concluintes
Campus Formosa	1	14	1.298	1.342,25	466	1.630	322	144
Campus Goiânia	1	49	5.840	6.343,59	1.763	7.057	1.429	481
Campus Goiânia Oeste	1	7	852	1.035,55	276	1.131	277	178
Campus Inhumas	1	17	1.097	960,31	590	507	358	297
Campus Itumbiara	1	11	1.161	1.223,14	388	1.000	288	182
Campus Jataí	1	19	1.932	1.484,00	1.344	2.630	995	563
Campus Luziânia	1	20	1.684	1.310,45	896	1.680	524	327
Campus Senador Canedo	1	13	1.132	914,97	552	1.445	442	296
Campus Uruaçu	1	14	1.409	1.215,01	611	682	524	469
Campus Valparaíso de	1	7	765	821,36	213	587	198	79

Fonte: Plataforma Nilo Peçanha (2022)

Ainda, segundo dados coletados da plataforma Nilo Peçanha, se pode verificar o detalhamento do gráfico de relação inscritos vagas, conforme apresentado na figura abaixo. Abaixo o gráfico mostra uma variação sofrida entre os anos de 2018 e 2020.

Figura 3- Relação Inscrita Vagas Plataforma Nilo Peçanha



Fonte: Plataforma Nilo Peçanha (2021)

Os tipos de modalidades ofertadas pelo IFG/ Campus Uruaçu, são: Concomitante, Integrado, PROEJA Integrado e Subsequente. No campo de oferta da EJA Integrada/EPT o

número de matrículas relacionadas ao ano de 2021 foi de 1.902 matrículas, tendo 155 alunos evadidos, obtendo um percentual de evasão de apenas 8, 15% (PLATAFORMA NILO PEÇANHA, 2021).

O Conselho Superior do IFG conseguiu aprovação de um Plano Estratégico de Permanência Êxito. O documento apresentou em seu objetivo geral a busca pelas retenções e evasões, buscando em seu resultado final a discussão de garantia de criações de estratégias para garantir a permanência desse alunado na instituição.

Dentre as ações do PDI (2019-2023) é apresentado na alínea “e” a implantação de uma política de apoio pedagógico, financeiro e estímulos a permanência na instituição, que acaba gerando interesse de discussão:

Garantir e fortalecer as ações destinadas ao ingresso e permanência de estudantes da Educação de Jovens e Adultos (EJA), trabalhadoras/es do campo, indígenas, Quilombolas, pessoas em regime de acolhimento ou internação e em regime de privação de liberdade e pessoas com deficiência ou necessidades educacionais específicas (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE GOIÁS, 2018a, p. 143).

O histórico ofertado pelo IFG de suas lutas pela a permanência de oferta e êxito no EJA- Integrada- EPT também pode ser verificada em seu site oficial, em suas dinâmicas apresentadas por meio de palestras, seminários e outros eventos realizados pela instituição.

Como as demais instituições, eles também possuem problemas com a evasão, porém buscam sempre trabalhar de forma alinhada para que consigam resultados positivos e assim diminuir os referidos números.

Salienta-se que as escolhas dos sujeitos possuam dinâmicas/relação com a pesquisa, de forma que seja realizada apuração realizando e buscando referências no campo do clima organizacional, inovação e EJA Integrada – EPT.

3.5 Roteiro de Entrevista da Pesquisa e Aplicação

Para a realização da entrevista foi empregado um roteiro com aspectos que dialoguem com o tema, elaborado a partir do referencial teórico, onde foram destacados os três fatores das dimensões da Escala de Suporte á inovação de Siegel (*Siegel Scale of Support for Innovation – SSSI*), são eles: suporte à criatividade, tolerância das diferenças e compromisso pessoal. A proposta deste roteiro tem como objetivo validar os instrumentos utilizados na pesquisa, identificar a percepção de gestores a cerca do clima inovador nas instituições

ofertantes da EJA Integrada – EPT, além de contribuir para a aproximação do pesquisador junto aos sujeitos da pesquisa, corroborando para a obtenção de um melhor produto final. De acordo com Gil (2008) a aproximação do entrevistador junto ao entrevistado permite a coleta de resultados mais concretos. Os sujeitos escolhidos para a realização das entrevistas seguem a seguinte perspectiva: fazer parte da gestão da EJA Integrada – EPT, uma vez que eles são a maior hierarquia dentro do processo educacional da EJA, podendo ofertar maiores detalhes quanto às instituições pesquisadas. São eles: dois professores e um coordenador de EJA- EPT do Campus Manacapuru/IFAM, e dois professores do IFG e um coordenador de EJA – EPT/ IFG.

O roteiro foi adaptado junto à escala de Siegel e Kaemmerer (1978) que apresenta em seu corpo a possível avaliação de cinco dimensões, são elas: posse, normas da adversidade, liderança, desenvolvimento e consistência.

Almeida (2018) utilizou em sua pesquisa a escala de Siegel (1978) onde foi feita a estruturação dos programas de pós-graduação que visava identificar estratégias aplicadas pelos programas para obtenção boas médias na avaliação da Capes.

3.5.1 Piloto de Entrevista Adaptado – Baseado nas três dimensões de Siegel (1978).

O piloto de entrevista foi adaptado do trabalho de dissertação, intitulado: Avaliação do Clima Organizacional de Suporte à Criatividade e Inovação em Programas de Pós-graduação *Stricto sensu*, realizada pela autora: Monique Brandão Comes de Almeida, sob orientação do professor: Dr. Favio Akiyoshi Toda. O piloto apresentado precisou passar por adaptações para que pudesse atender as características e necessidades. Abaixo é apresentado no quadro 10 o roteiro de pesquisa.

Quadro 10 - Apresentação do Piloto de Entrevista

APRESENTAÇÃO DA ENTREVISTA
INTRODUÇÃO: Estimado entrevistado, o intuito desta entrevista é contribuir para pesquisa da mestranda Cristiane do Nascimento Ramirez, vinculada a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e servidora do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), campus Avançado Manacapuru. O tema da pesquisa versa sobre a “Elaboração de Plano de Ação: EJA Integrada – EPT no IFAM campus Avançado Manacapuru”. A entrevista é parte fundamental da pesquisa, tendo como objetivo a coleta e cruzamento de informações para contribuir na elaboração de um plano de ação que será apresentado ao IFAM/ campus Manacapuru, contribuindo com o tratamento da evasão na EJA Integrada – EPT.
ÉTICA
Esta entrevista, será totalmente para fins acadêmicos, tendo todos os dados dos entrevistados protegidos, além de também ser submetido ao comitê de Ética da UFRRJ.
APRESENTAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome; Instituição de Ensino que trabalha; Formação acadêmica; Tempo na gestão; Experiências anteriores; Capacitações;	
Dimensões	Roteiro
Primeiro fator - Suporte da Criatividade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação do posicionamento da gestão em desenvolver novas soluções; 2. Comportamento da gestão junto aceitação e processo de mudanças; 3. Avaliação da forma como a criatividade é incentivada no campus; 4. Avaliação do comportamento da gestão junto ao apoio aos professores e demais servidor; 5. Avaliação da gestão em busca de novas maneiras de encarar os problemas; 6. Avaliação dos métodos educacionais utilizados na instituição junto aos objetivos do Projeto Político Pedagógico; 7. Avaliação da assistência dada ao desenvolvimento de novas ideias; 8. Avaliação da forma como as pessoas são encorajadas a desenvolver seus próprios interesses, mesmo quando eles se desviam dos interesses do campus; 9. Avaliação dos sentimentos dos servidores ao perceberem que, ao lidar com novos problemas e tarefas, a frustração é inevitável; então, isso é tratado de forma construtiva pela instituição; 10. Avaliação dos esforços criativos, como ocorre; 11. Avaliação quanto ao apoio ao processo de suporte à inovação;
Segundo fator - Tolerância das Diferenças	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação quanto à participação dos servidores nas tomadas de decisões; 2. Avaliação do incentivo às pessoas a serem diferentes; 3. Avaliação do trabalho no campus. É avaliado pelos resultados, não pela forma como ele é realizado; 4. Avaliação quanto as oportunidade ofertada as pessoas de testar suas próprias ideias; 5. Avaliação da capacidade das pessoas em trazer ideias e maneiras originais de fazer as coisas; 6. Avaliação quanto à preocupação em manter as coisas como estão do que com a mudança; 7. Avaliação do poder de decisão final, sempre vem das mesmas pessoas; 8. Avaliação de seguir ordens que vêm de cima; 9. Avaliação das ideias propostas; 10. Avaliação do clima organizacional como suporte a inovação;
Terceiro Fator - Compromisso Pessoal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eu consigo me identificar com as ideias com as quais eu trabalho aqui. 2. Avaliação da gestão com o que acontece a este campus; 3. Avaliação da gestão quanto ao comprometimento com os objetivos do campus; 4. Avaliação dos objetivos pessoais da gestão e as metas da organização; 5. Sentimentos, crenças e intenções de preferir trabalhar aqui a qualquer outro lugar. 6. Autoavaliação quanto ao senso de comprometimento com este campus; 7. Qual a percepção da gestão quanto à lealdade das pessoas ao campus; 8. Autoavaliação do senso de responsabilidade pelo meu trabalho;
Conclusão -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégias e atividades estão sendo utilizadas pela gestão para tratar o combate às

Estratégias e Resultados	evasões.
	2. A existência de diálogo para o planejamento das estratégias e atividades;
	3. As estratégias e atividades aplicadas logram êxito na diminuição do problema de evasão;
	4. Autoavaliação quanto às atividades e estratégias aplicadas

Fonte: Adaptado de Almeida (2018)

3.5.2 Realização das Entrevistas

Os blocos das entrevistas foram divididos em sete partes. O primeiro bloco foi composto pela apresentação da pesquisa e seu objetivo para a comunidade do IFAM. Em um segundo momento, o entrevistador esclarece as normas do programa, onde todas as entrevistas são encaminhadas para o comitê de ética para aprovação, seu sigilo e comprometimento. O terceiro bloco é composto pela apresentação do entrevistado, que descreve sua atuação, seu tempo de atuação no magistério, a disciplina que ministra, a instituição que atua, e experiências anteriores.

O quarto, quinto, sexto e sétimo blocos tratam diretamente dos fatores avaliados na pesquisa, que transitam entre a temática de *"suporte a criatividade"*; *Tolerância das Diferenças*, *Compromisso Pessoal e Estratégias e Resultados*.

3.5.3 Entrevistas

O quadro abaixo apresenta os indivíduos que participaram das entrevistas, sendo eles representantes do IFAM/ campus avançado Manacapuru e do IFG/ Goiano.

Quadro 11: Entrevistados da pesquisa.

IDENTIFICAÇÃO	FUNÇÃO	FORMAÇÃO	TITULAÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO
IFAM01	Professor e Ex-Coordenador da EJA-EPT do IFAM - Campus Manacapuru	Graduado em Sociologia	Doutor	5 anos
IFAM02	Professor e Coordenador da EJA- EPT do IFAM-Campus Manacapuru	Graduado em Letras Língua Portuguesa	Mestre	7 anos
IFAM03	Professor da EJA- EPT do IFAM campus Manacapuru	Bacharel em Administração	Especialista	7 anos
IFG01	Professor do IFG – Goiano	Licenciado em Educação Física	Doutor	25 anos
IFG02	Professor do IFG – Goiano	Graduado em Filosofia	Doutor	7 anos
IFG03	Coordenadora de EJA/EPT IFG – Goiano	Graduação em Letras - Inglês	Mestrado	10 anos

Fonte: autoria própria (2022).

As entrevistas duraram em média de 50 minutos, cada, considerando a desenvoltura do entrevistado e o interesse do mesmo pela temática pesquisada, sendo realizadas anotações que permitiram contribuir com a pesquisa e observações dos sujeitos da pesquisa.

Cada entrevistado foi contatado previamente, onde lhes foi apresentado o roteiro das questões que seriam tratadas. Os contatos com os professores e coordenadores de cursos

foram realizados por meio de e-mail, whatsapp e de forma presencial, tendo em vista aproximação da mestrandia e sua coorientadora com os mesmos.

Após as realizações das entrevistas, as mesmas foram transcritas para que pudesse ser iniciada a análise qualitativa, através dos temas apresentados e realizada análise de conteúdo (BARDIN, 2002). Sendo garantido o máximo de sigilo das identidades dos participantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi estruturada em categorias de escala, onde cada escala é representada por um fator que está adaptado a escala de Siegel. Cada categoria passou pela análise comparativa e considerações dos entrevistados.

Os resultados foram divididos em três grupos, considerando as entrevistas realizadas a professores e coordenadores de duas instituições de ensino e a interação entre as falas dos entrevistados entre as duas instituições.

A pesquisa inicia analisando as falas individuais de cada instituição e, por conseguinte foi realizada uma análise relacionando os participantes das duas instituições.

4.1 Instituição de Ensino IFG / Campus Uruaçu

Quanto ao Suporte à criatividade no IFG:

A instituição está sempre buscando meios para solucionar e adequar a atuação de professores, coordenadores e demais servidores para que o reflexo de suas ações venha gerar conhecimento, refletindo assim a essência do real processo de ensino da instituição.

Os entrevistados acabam por concordar quando o assunto é a adaptação de mudanças da instituição, todos sinalizaram positivo ao fator.

O respeito e o apoio da gestão à criatividade são reconhecidos, e isso não está diretamente relacionado à instituição, mas também à liderança do IFG, que libera apoio institucional coletivamente.

Os servidores acabam reconhecendo que os membros da gestão buscam resolver problemas de diversas formas, assim como os servidores também possuem a liberdade de buscar por soluções, sendo eles críticos ou não, sempre que apresentados à gestão.

A criatividade é reconhecida como ligada à atividade de pesquisa, sendo estimulada pela instituição. Os participantes acabam destacando que até mesmo os projetos nos processos seletivos são bem quistos quando ousados, inovadores e factíveis.

Os líderes não são vistos apenas como apoiadores dos servidores da instituição, mas como líderes proativos que buscam gerenciar de forma ponderada e diariamente com o suporte aos servidores.

Os servidores acreditam no crescimento inovacional da instituição considerando as demandas existentes, sendo que um dos entrevistados remete apenas à morosidade dos processos de decisões.

Os participantes afirmam estarem ativos nas buscas de novas formas de encarar os problemas, com o pensamento de que estão atendendo a forma de como as coisas precisam ser feitas. Porém em algum momento, dado entrevistado, diz que algumas vezes essa realidade pode ser disfarçada.

Todos os membros relataram que a gestão apoia o processo criativo de seus servidores.

De acordo com os membros a gestão utiliza métodos que são adequados aos objetivos da instituição inclusive aos critérios abarcados pela instituição, mesmo assim permitem alguns aperfeiçoamentos. A coordenação discorre da forma alternada da realização de avaliações que permite o passeio pela diversidade e oportunidade aos contemplados.

Os participantes destacam que possuem uma boa estrutura, reclamam de recursos escassos e das burocracias, nos últimos tempos, que acabam interferindo em sua disponibilidade. Porém acabam avaliando como positiva e acessível essa assistência por parte da gestão.

Os entrevistados não percebem a existência de favoritismo no acolhimento de ideias, todas são recebidas e analisadas da mesma forma, independente de quem a submete. O que costuma acontecer é a restrição por conta de verbas.

Foi unânime pelos servidores o apoio depositado pela gestão na motivação e desenvolvimento de seus próprios interesses.

O incentivo a opiniões e novas ideias é positivo por parte de todos os entrevistados.

De acordo com os entrevistados o surgimento de problemas e as frustrações são tratados de forma harmônica e construtiva, gerando assim um conforto de cuidado aos servidores.

Para os professores e coordenador de curso o ensino é o fator principal a ser trabalhado, dessa forma, as escolhas feitas por docentes e discentes são tratadas com zelo e cautela.

Os participantes acreditam que a gestão é receptiva e aberta ao diálogo, assim como a novas mudanças, porém possuem uma limitação quanto as mudanças, desde que não altere aos planejamentos decididos em colegiado. Também afirmam que a gestão incentiva e apoia os membros em seu desenvolvimento pessoal, considerando que atendam os critérios estipulados.

Os indivíduos concordam com a atuação da gestão que sempre busca estar atrelada as exigências definidas nas reuniões de colegiado. Creem estarem indo pelo caminho correto. Todos os entrevistados destacaram estar envolvidos com as suas atividades e também ao desenvolvimento delas.

Quanto à Tolerância às diferenças no IFG:

Todos os participantes afirmam estarem envolvidos nas contribuições junto à gestão, mesmo que a decisão final não sejam diretamente deles, mas sim do colegiado existente na instituição.

Para determinado professor a prática de pregar algo e não o fazer é próprio do ser humano, independente de gestão ou não. Para outros dois membros eles creem que a gestão cumpre com o que prega.

A gestão dá atenção para que os problemas sejam sanados, sendo que alguns casos são tratados de forma particular, considerando o seu nível de dificuldades.

Não é reconhecido pelos participantes que exista a prática de indivíduos que logrem êxito se apropriando da ideia de outro.

A posição da gestão quanto à divisão de atividades é indiferente, pois cada indivíduo conhece suas atribuições, deixando-os, assim, com que cada um assuma e desenvolvam o seu processo quanto servidor.

A forma de como as coisas é realizada acabam sendo vistas como boas pelos entrevistados, porém acreditam em um processo onde as coisas possam fluir muito melhor, contribuindo com a instituição.

Quando indagados quanto ao comprometimento, os entrevistados afirmam que a gestão costuma agir de acordo com o que fala, concordando com atuação da própria.

Os entrevistados não conseguem identificar uma ligação clara quanto ao incentivo a serem diferentes, porém não esboçam indiferença quanto a isso, não deixando que as ações possam interferir nas decisões.

Mesmo considerando que a gestão possui um poder acima dos níveis intermediários, os membros ressaltam que isso não interfere no processo democrático da instituição. A coordenação afirma possuir autonomia paralela na busca de decisões para o instituto.

Por unanimidade afirmam que o trabalho precisa ser realizado da melhor forma possível para que se obtenham resultados satisfatórios.

A inovação é vista como um caminho satisfatório e de desenvolvimento entre os participantes. Afirmam que pode haver um ou outro que aprecie com indiferença, mas isso não interfere no processo.

O quesito hierarquia não foi algo tocante da entrevista, mas todos afirmaram se considerar em um nível menos elevado dentro da pirâmide hierárquica, sendo que esse fato não interfere em sua atuação.

De acordo com todos os entrevistados a gestão está sempre apresentando meios que possam levar ao processo da inovação. Os entrevistados também afirmam ter a oportunidade de apresentar suas novas ideias. Dois deles ainda dizem que além da oportunidade, ainda tem apoio da gestão.

Todos os entrevistados também disseram que suas ideias são ouvidas e respeitadas pela gestão, que às vezes necessitam de ajustes para atenderem as normativas da instituição, mas que se acolhido pelo colegiado tudo flui para os objetivos finais.

As mudanças sugeridas precisam passar por votos em reunião de colegiado para que assim consigam obter recursos e estruturas para realização do desenvolvimento. Após o aceite

da gestão maior acabam surgindo o incentivo das demais direções. As mudanças acabam atendendo a necessidade de inovação da instituição.

A coordenação de curso diz que é uma coordenação muito trabalhosa, porém consideram ser necessário todo o envolvimento e trabalho realizado para que consigam obter resultados satisfatórios.

O poder final nas decisões sempre vem de reuniões com o colegiado, gestores e coordenadores. As soluções acabam sendo apresentadas e colocadas em votação, para que seja escolhida de acordo com o cenário atual.

As diferenças entre os indivíduos não são tão visíveis, tudo corre dentro dos padrões e legislações estabelecidos pela instituição, para que assim não surjam problemas. Os participantes dizem serem ouvidos pela gestão sempre que necessário e que não possuem problemas com suas manifestações à gestão.

De acordo com os entrevistados as decisões da gestão são realizadas pensando no coletivo. São feitas reuniões que contribuam para a abertura de diálogos.

Os participantes afirmam ser democráticas a escolha e aprovação de novas ideias pela gestão. Os candidatos também concordam que existe coletividade na instituição.

A flexibilidade às mudanças existe, porém precisa atender aos requisitos da instituição para não confrontar com o que já existe.

Quanto ao Compromisso pessoal no IFG:

Ao tratarmos sobre o compromisso pessoal todos os participantes foram unânimes em falar que trabalham com o que gostam e por isso a existência do compromisso. A coordenadora reconhece que os colegas que passaram antes dela pela coordenação tiveram um papel importante para o desenvolvimento do curso do EJA-EPT.

Os entrevistados demonstraram serem ativos quanto ao envolvimento com a instituição, esclarecendo que o processo de ensino é um elo, onde um depende do outro para que obtenham o sucesso.

Os servidores do IFG demonstraram serem comprometidos em suas atividades, atenciosos aos colegas que precisam de ajuda e que está sempre presente nos eventos da instituição.

Ao serem questionados sobre os próprios objetivos e os objetivos da instituição, dois dos entrevistados foram claros em ressaltar que os objetivos da instituição se enquadram aos seus objetivos e outra disse que algumas vezes foge ao esperado, mas que sempre tenta adequar ao esperado. OS entrevistados também afirmam realizarem pesquisas para contribuir com o desenvolvimento da instituição.

Quanto á preferência ou não em trabalhar no instituto, todos eles foram unânimes em dizer que gostam do que fazem como fazem e aonde fazem. A coordenadora da EJA-EPT, ainda destaca que quando surge algum problema entre a gestão e a coordenação, eles costumam ser resolvidos de forma harmônica. Um dos entrevistados também destaca que muitas pessoas possuem o desejo de passar em um concurso a nível federal. A lealdade também foi exposta por todos os entrevistados como sendo de muita importância e que também contribuem com o sucesso da instituição.

Quanto aos Resultados e Estratégia do IFG:

Quando relacionamos a questão das estratégias e atividades, todos os entrevistados foram unânimes em dizer que a gestão demonstra grande interesse nas questões apresentadas e que sempre está alinhada aos coordenadores e professores para buscarem meios de amenizar o sanar os problemas. Afirma haver diálogo para o planejamento das estratégias, reuniões que buscam por encontrar soluções objetivas quanto aos problemas que surgem. Que nos últimos meses esses diálogos e planejamento têm melhorado bastante, porém por conta dos poucos recursos alguns problemas ficam pendentes, pois já foge a alçada da gestão.

Quando solicitados a realizarem uma autoavaliação quanto a sua participação nas estratégias e planejamentos, dois professores dizem estar satisfeitos com a sua atuação e outra fala que é uma tarefa difícil de fazer, pois o que pode ser bom aos seus olhos não pode ser bom aos olhos dos outros.

4.2 Instituição de Ensino IFAM

Suporte à criatividade no IFAM

No Instituto Federal do Amazonas/campus Avançado Manacapuru quando questionados sobre o suporte e criatividade os participantes acabam se desencontrando em algumas opiniões, alguns creem que existe o desenvolvimento para inovação no campus e outro afirma que a inovação é algo que acontece de forma muito fraca no campus. Também destacaram que o fator do campus estar em constante mudanças/ troca de servidores, acaba

atrapalhando um processo de criação de uma equipe para fluir com o processo de inovação, gerando assim o abandono de tarefas que precisariam ser realizadas para o andamento de tais processos.

Quanto à existência de mudanças e adaptação no campus, também vimos divergências na opinião dos entrevistados. Dois deles dizem ter um processo que atende a essas necessidades e outro informou que o processo de mudança e adaptação muitas vezes é ouvido pela gestão, porém não é ofertado soluções/retorno para tal.

Dizem que sua liderança respeita as suas criatividade, sendo essas decididas em reuniões com os demais servidores. Porém, vale destacar que um dos participantes diz que a gestão poderia ser um pouco mais atenta aos servidores que possuem o potencial de desenvolver.

Ao questionarmos a liberdade que eles possuem para desenvolver seus problemas, todos os entrevistados olharam como fator positivo da gestão, mesmo que não haja por parte da gestão uma clareza quanto aos seus sentimentos.

Perguntados quanto ao incentivo à criatividade, todos os entrevistados acharam deficiente o incentivo por parte da gestão, considerando que ela não gera uma acolhida de forma harmoniosa, sempre existe um processo burocrático que pode acabar com esse incentivo. Sente-se que algumas vezes a atitude de se posicionar de um profissional chega a incomodar a gestão.

Questionados quanto ao apoio da gestão os entrevistados alegam que existe, porém que por ser um campus avançado que é administrativamente ligado à reitoria, ele acaba esbarrando em muitas burocracias. O diretor *pro-tempore* (caso do campus Manacapuru) não possui autonomia total para administrar, a maioria das soluções precisam ser apresentadas para ter o aval dos superiores da reitoria.

Algumas vezes o diretor deixa demonstrar medo em suas decisões, por conta de ser uma gestão indicada. Os entrevistados acham que isso acaba atrapalhando o processo de evolução do campus. Isso também acaba por desperdiçar o potencial dos profissionais que existem na instituição. Muitas vezes, a gestão deixa demonstrar incômodo quanto à existência de algumas atividades.

O coordenador de curso indica que essa dificuldade em dar andamento ao apoio por parte da gestão acaba por engessar o serviço público. Indica também que o apoio deixa muitas vezes de existir porque as pessoas cansam dos não que levam.

A sensibilização que deveria ser ofertada aos servidores acaba sendo muito fraca, alguns chegam apenas para ministrar suas aulas e vão embora, não cumprindo com a sua carga horária devida. Apontam que alguns colegas, em sua minoria, estão sobrecarregados, pois assumem diversas funções. Chegam a sugerir que a responsabilidade e comprometimento precisam ser mais bem planejados pela gestão.

Os entrevistados defendem que os problemas costumam ser encarados sempre da mesma forma, não conseguem ver uma forma de encurtar esse processo, a não ser, passando pelo crivo dos superiores, o que leva muito tempo para ser decidido e às vezes caem até no esquecimento.

Alegam que o fazer das coisas sempre estão de comum acordo com o que é apresentado. Não veem muita anormalidade no processo, mas também alegam ser moroso.

Os entrevistados reconhecem que a gestão chega a reconhecer o processo criativo de seus servidores, porém esbarram nas burocracias enfrentadas por ser um campus avançado que está subordinado à reitoria, não permitindo muitas vezes que o processo criativo seja reconhecido. Evidenciam que os servidores possuem foco, mas que isso poderia melhorar. Identifica-se que os entrevistados deixam clara a necessidade de tratarem melhor a temática abordada. Outro fator importante abordado foi a falta de estrutura para que ocorra uma melhor assistência aos processos criativos.

Por um entrevistado a gestão é considerada aberta a novas ideias, porém não conseguem ser executadas pela falta de poder da própria gestão. Já os outros dois entrevistados dizem que o espaço a novas ideias acaba sendo muito limitado.

Dois dos entrevistados demonstraram alegam que a gestão sempre mostrou apoio quanto à temática, mas um deles afirma que algumas vezes isso acaba prejudicando o desenvolvimento do campus. O outro entrevistado afirma não saber responder, porque ainda não viu necessidade de solicitar, mas que já ouviu falarem muito bem desse lado da gestão.

Dois dos entrevistados alegam que ao chegarem à instituição não tiveram uma integração, uma apresentação, que foram surpreendidos com a estrutura física do campus,

fazendo com que eles próprios criassem uma forma de atuar diante suas atividades diárias. Buscaram conhecer e se adequar a estrutura que o campus oferece.

Afirmam que o campus precisa trabalhar na recepção de novos servidores, de forma a integrar os que chegam. O outro entrevistado disse que não se frustra, pois ele está ali para exercer seu papel de servidor e não ficar esperando que a instituição resolva.

A avaliação dos esforços criativos acaba sendo bem visto por um dos professores, o mesmo afirma está sempre envolvido nesses processos. Já os outros dois dizem não reconhecer que esse tipo de avaliação seja ofertado nas dependências do campus, mas que sempre depositam o melhor nas atividades, porém induzem a intender que isso acaba atrapalhando o avanço da instituição.

Tolerâncias às diferenças no IFAM

Um dos professores entrevistados afirma que geralmente não há compartilhamento nas decisões que são tomadas, quando ocorrem elas já chegam prontas e para serem acatadas e que é muito difícil ser convocado para esse tipo de reunião. Já os outros dois entrevistados dizem participarem de reuniões para apresentação dessas decisões, mas que algumas vezes as decisões já chegam tomadas, porém, às vezes permitem a contribuição pelo espírito participativo dos membros.

De acordo com todos os entrevistados, eles não conseguem identificar se ocorre o incentivo às pessoas a ser diferente, esse tipo de incentivo pela gestão não é visto. Mas creem que os que precisam podem ser atendidos pela gestão.

De um ponto de vista natural, os entrevistados consideram que a gestão possua mais poder do que os cargos em níveis mais baixos. Afirmam que alinharem os pensamentos é um fator muito importante para a busca de objetivos.

Os entrevistados afirmam que não possuem muito conhecimento da forma de avaliação, mas que as que são feitas, são realizadas de forma cuidadosa.

Ao serem questionados quanto a avaliação da capacidade de trazer ideias, o coordenador concorda que exista oportunidades para testar suas próprias ideias, mas que elas precisam ser comunicadas e avaliadas pela gestão. Pelos professores também é considerando que a gestão libera espaço para que isso aconteça e que isso gera resultados satisfatórios ao

campus. Um dos professores ainda afirma que o instituo depende dessas buscas e ações de novas ideias para o avanço da instituição.

Em se tratando de decisões finais, um dos entrevistados afirma que elas geralmente chegam, muitas vezes já chegam apresentadas como decididas pela gestão, rara as vezes que aparecem para decidir em grupo.

Para o segundo entrevistado as decisões ocorrem sempre por meio de reuniões, mas nem sempre identifica um estado democrático, as coisas são apresentadas e decididas. Para o terceiro entrevistado as decisões vêm sempre das mesmas pessoas, que são os cargos mais elevados, porém já verificou que as coisas já estão caminhando para uma evolução.

Quando referido em atender as ordens que vêm de cima dois dos entrevistados não veem problemas algum em atender a escala hierárquica, considerando que buscam praticar uma atuação participativa e que essa verticalidade não afeta sua liberdade. Já para o terceiro entrevistado, o mesmo pondera que algumas vezes já passou por situações desconfortáveis, mas que sempre busca resolver da melhor forma.

Um dos entrevistados, ainda afirma que não possui o tempo necessário para se dedicar a instituição como gostaria, mas que se identifica e possui uma boa relação com as chefias.

Compromisso Pessoal no IFAM

Os entrevistados, por unanimidade, se identificam com as ideias com as quais desenvolvem. Porém um dos entrevistados demonstra a necessidade de uma atenção melhor dispensada pela gestão.

Todos se preocupam e estão envolvidos com os acontecimentos na instituição, mesmo que indiretamente, até pelo fato de se sentirem bem de forma a estarem contribuindo com o progresso do campus. Se o campus possui êxito em sua caminhada é sinal de estão traçando um bom caminho. Isso também chega a afetar os relacionamentos interpessoais e profissionais.

Todos os entrevistados demonstraram que possuem comprometimento com os objetivos da gestão e que todo esse comprometimento contribui para a tomada de uma direção inovadora e de geração de conhecimentos.

Ao serem questionados sobre seus objetivos pessoais e as metas da gestão, os entrevistados não foram seguros em afirmar que elas se cruzam ou se completam, mas que sempre buscam estar em harmonia com as necessidades existentes. Destaca-se também que a instituição possui uma gama de profissionais com interesses distintos, o que pode retardar a interação desses objetivos.

Todos os entrevistados asseguraram que se sentem bem em trabalhar na instituição. Um deles afirma que foi resultado de muito estudo e que se sentia realizado. Todos eles também reconheceram a importância da instituição para si e para a sociedade. O senso de comprometimento com a gestão é adotado por todos os entrevistados. Alegam que o senso de comprometimento é algo que deve existir independente da relação com a gestão. Um dos entrevistados ainda alega que a dedicação depositada por ele chega a ultrapassar suas horas exigidas de atividades.

O coordenador, entrevistado, responsável da EJA Integrada EPT declara realizar um trabalho ferrenho para que consiga atender as necessidades da instituição, mesmo que a gestão muitas vezes não realize um feedback com relação a sua atuação, mas que ele o faz para obter as respostas e resultados de seu próprio desempenho.

4.3 Realização da Análise Comparativa – IFG X IFAM

Suporte à Criatividade

Durante a realização da análise comparativa do IFG com o IFAM, foi observado que a busca por novos conhecimentos dados pelas duas instituições são bem parecidas, sempre estão em busca de conhecimentos, soluções, novas ideias. Porém nota-se também que os profissionais do IFG possuem uma desenvoltura melhor na atuação, o que deve ocorrer pelo tempo de atuação, o que acaba facilitando muito mais o processo para eles. Identificou-se que as mudanças estão presentes nas duas instituições, mas que o IFAM sofre com processos bem mais burocráticos que o IFG. Os entrevistados do IFAM alegam falta de servidores para ajudarem na realização das atividades, o que acaba sobrecarregando os que participam.

Todos os entrevistados, dos dois grupos, estão abertos à mudanças, mas verifica-se que por conta de sua estrutura o IFG avança à frente do IFAM. Porém identifica-se que a parte de colaboração é mais presente e próxima entre os membros do IFAM.

Também foi possível identificar que os dois blocos de entrevistados buscam pela criatividade, respeitam suas lideranças e assumem o compromisso com a instituição. Identifica-se também que os entrevistados do IFG parecem não possuírem um contato mais próximo para execução das atividades, o que difere do IFAM, por ser um campus pequeno, a maioria das atividades sempre estão relacionadas entre as mesmas pessoas.

É possível identificar que no IFG a criatividade é estimulada e também é um assunto bem relacionado nas reuniões. Enquanto no IFAM, apesar de ocorrer esse estímulo, surge algumas dificuldades como: verbas, estrutura, pessoal, entre outros. Mas identifica-se o interesse de todos os participantes.

Nas duas instituições a gestão acaba sendo reconhecida como acolhedora, mas nos dois grupos acaba havendo desgastes quanto à inexistência de estrutura pessoal para atender as diversas demandas que os são repassadas, que acabam influenciando na desenvoltura das equipes de trabalhos.

Pelos dois grupos pesquisados os problemas são enfrentados de forma cautelosa, onde os entrevistados demonstram terem conhecimento e desenvoltura para solucionar as situações que surgirem. Também é identificado que os dois grupos realizam as coisas como elas precisam ser realizadas.

O IFG demonstra que os métodos que utilizam possui alinhamento aos objetivos. Porém os IFAM deixa demonstrar uma necessidade de ajustes quanto aos métodos utilizados. O IFAM passa por situações que acabam dificultando o entendimento desses métodos e levando ao desgaste dos seus servidores. Mesmo que as ideias sejam claras, os métodos muitas vezes impendem de coloca-las em prática. Outro agravante é o trânsito de servidores pela instituição. A maioria chega com o intuito de já dar entrada em sua remoção, redistribuição, transferência por ofício e outros.

As formas como são avaliadas o recebimento de novas ideias pelo IFG é bem dinâmica, sempre são debatidas e apresentadas em colegiado, para votação, deixando claro todo o processo.

No IFAM também existe essa recepção pela gestão e algumas vezes são apresentadas para voto nas reuniões, porém na maioria delas não sai nem da mesa da gestão por conta dos entraves burocráticos existentes, onde o principal deles é a falta de verba. Isso faz com que a instituição enfrente momentos complexos no que se refere a inovação.

Porém nos dois grupos identifica-se o envolvimento das equipes, o encorajamento por conta da gestão em irem à busca de seus próprios interesses, de forma que se preserve o interesse institucional.

O grupo do IFG demonstra que os problemas conseguem ser resolvidos seletivamente, de forma harmônica e sem muitos entraves, o que já não foi encontrado pelo grupo do IFAM. Alguns membros do grupo demonstraram que dependendo do grau de relação existente entre a gestão e o interessado, isso pode demorar um pouco.

A prática de ensino é identificada como muito importante para os dois grupos. Com declarações que permitem identificar abertura para o recebimento de novas práticas, ideias e atuações. Porém o IFAM demonstra estar caminhando nesse processo.

Identificou-se que as duas gestões (IFG e IFAM) são em parte apoiadora do desenvolvimento individual de seus servidores. O IFG demonstra o incentivo de forma coletiva. O IFAM permitiu identificar que há uma seletividade nesse processo de apoio.

Nos dois grupos identifica-se o apoio da gestão nos esforços criativos e também o envolvimento dos demais indivíduos.

Identifica-se no grupo do IFG a preocupação em trabalhar novas oportunidades que gerem mudanças significativas, enquanto o grupo do IFAM deixa clara a divergência de opiniões entre os membros, onde ocorre a alegação de que o processo precisa ser mais bem desempenhado, mas que mesmo assim está caminhando.

O grupo do IFG demonstra ser bem assistido pela sua gestão e colegas, desenvolvendo a confiança em seus servidores e adquirindo resultados satisfatórios, dessa forma identifica-se que a instituição desenvolve um trabalho que atende as normas vigentes e, ainda assim, não desagradam seus membros.

O grupo do IFAM em alguns momentos permitiu a identificação de certo desconforto quanto à atuação da gestão. Os entrevistados acabam dividindo opiniões o que não permitiu a clareza de uma boa atuação da gestão, porém não chega a gerar nenhum impedimento mais grave para que as mudanças possam ocorrer.

A seguir é apresentado um quadro com as principais características encontradas durante as entrevistas realizadas e durante a análise dos resultados.

Quadro 12 – Quadro de características relevantes do Suporte à Criatividade.

Características Relevantes de Suporte à Criatividade	IFG	IFAM
Gestão e os Processos de Mudanças	É reconhecido e bem representado pelos entrevistados.	É reconhecido pelos entrevistados, mas em algum momento passa por dificuldades.
Incentivo à Criatividade	Ocorre com frequência e se mantém alinhada às mudanças.	Existe, porém acaba estagnando em algum momento.
Assistência às novas ideias	Existe a assistência, apesar da parte burocrática a ser tratada.	Reconhecida pelos participantes, porém algumas vezes esbarra nos recursos.
Suporte à inovação	Destaca-se pelos entrevistados	Acaba não sendo reconhecida pelos entrevistados

Fonte: autoria própria (2022)

Tolerância às diferenças

As tomadas de decisões nas instituições pesquisadas, IFG e IFAM, passam por características distintas, onde fica claro que em alguns momentos elas são compartilhadas e aproveitadas pelos indivíduos e algumas vezes não corre esse espaço para que ocorra a escolha. Os participantes do IFAM dividem opiniões, um deles afirma que esse compartilhamento para tomada de decisões não existe, já os outros dois entrevistados reconhecem que o espaço é ofertado nas reuniões existentes. Para os participantes do IFG as decisões costumam ser compartilhadas, mas o desinteresse de alguns servidores atrapalha o processo, o que acaba sobrecarregando parte dos interessados.

Através das falas dos entrevistados é possível identificar que possam existir grupos isolados que acabam sendo beneficiados com as tomadas de decisões, que possuem uma maior facilidade em participar do círculo de decisões das instituições.

O grupo do IFG destaca a existência de apoio às necessidades que venham surgir e que a gestão é muito democrática quanto ao assunto. No grupo do IFAM não foi identificado uma assertiva quanto à prática. Enquanto um professor está satisfeito, os outros dois não reconhecem que possa existir essa prática pela gestão.

O IFAM deixa claro que a única forma de avaliação de trabalho existente é a avaliação realizada para a progressão de mérito profissional, o que acaba sendo uma avaliação comum a todos os institutos federais. O IFG descreve que a forma de avaliação ocorre por um acompanhamento diário da equipe de gestão, pela execução das atividades desenvolvidas, sempre em busca de orientar e agregar ao servidor e ao campus o melhor.

Identificou-se que o IFAM acaba não realizando nenhum tipo de avaliação profissional interno ao campus, o que acaba por não motivar um melhor desempenho dos servidores. Porém o IFG por já ter internalizado esse tipo de avaliação, obtém um desempenho mais motivado de seus servidores.

Com opiniões idênticas os três participantes do IFAM afirmam que realizam a exposição de suas ideias, mesmo que não encontrem apoio da gestão para tal, e também não veem que isso seja avaliado pela gestão. No IFG as ideias são apresentadas por meio de editais, onde ocorre o amparo às inovações, que contribuem de forma harmônica e de forma responsável. Afirmam ainda que é visto a atuação da gestão em amparar as ideias propostas.

Todos os envolvidos do IFAM, no processo de entrevista, confirmam que são e possuem colegas bem criativos, que costumam apresentar ideias para contribuição do campus, com uma equipe que apesar das dificuldades procuram meios para fazer com que a educação aconteça.

Em ambas as instituições verifica-se que a apresentação de novas ideias é constante apesar de algumas dificuldades, e que esse processo permitir um maior envolvimento da equipe.

O IFG acaba por ficar dividido nas opiniões, dois dos entrevistados afirmam que ocorre o estímulo de criar, inovar e que veem os colegas sempre comprometidos com a causa. Porém um dos servidores afirma que é algo muito relativo, alguns se empenham outros nem tanto.

É identificado nas duas instituições que a forma como executam o trabalho é muito importante, porém percebe-se que é de fundamental importância que exista a motivação desses servidores. O empenho da gestão em manter a harmonia, acompanhamento de todo o processo evolutivo das ideias, o reconhecimento das atividades e aos integrantes que as realizaram gera incentivo aos participantes.

As decisões finais nas duas instituições, IFG e IFAM, acabam sendo realizadas pela maior hierarquia, que compete ao colegiado das duas instituições. Porém isso não chega a transmitir algum desconforto, muito pelo contrário, a decisão pelo colegiado é mais facilmente aceita, pois as decisões já passaram pelo crivo de conhecedores de todo o processo e é feita de forma coletiva, que o percurso da prática flui bem mais harmônico.

Em relação á receber ordens que vem de cima, quando direcionado ao IFAM identificou-se que dois dos entrevistados não veem problema em atendê-las, porém um dos entrevistados alega ter tido problemas alguns problemas quanto ao assunto, mas sua justificativa volta-se em busca de realizar o melhor para o campus. O IFG, em sua unanimidade diz não ter problemas com esse assunto. Identifica-se na fala dos entrevistados a clareza de suas percepções quanto à temática.

Para o IFAM e o IFG não foi identificado problemas maiores, que possam interferir algum tipo de fluxo por conta de receber ordens de superiores, e quando ocorrido sempre foi por conta de alguma divergência que contribuiria para o bem da instituição. As ordens que vêm de cima não geram desconfortos e são recebidas como contribuições de melhoras para toda instituição. Um dos entrevistados chega a dizer que nem vê como ordem, mas sim como solicitações que precisam ser recebidas.

A avaliação do clima organizacional realizada no IFAM mostra a necessidade de ajustes em seu bojo. Os servidores demonstraram-se descontentes, o que acaba permitindo a desmotivação, a desvalorização, o envolvimento do indivíduo com suas ações relacionadas à instituição. A falta de clima deixa o ambiente propenso a fadigas, adoecimentos, baixa produção, gera desconforto entre os indivíduos entre outros. Outro fator observado durante as entrevistas é as necessidades de organização em sua estrutura física. O campus por ser novo acaba deixando muito a desejar para os professores e alunos que por ali ficam o dia todo. No IFG o clima organizacional também sofre alguns contratempos, porém bem menos que o IFAM. Quando se relaciona o clima à gestão os servidores afirmam que exista o interesse da gestão para um bom andamento, dois dos entrevistados afirmam que existe um ambiente favorável, que culmine ao bom desenvolvimento da instituição. Um dos entrevistados diz que alguns dos próprios colegas não chegam a colaborar para que o clima seja bem melhor, pois eles se mantem no comodismo de não contribuir para tal.

Abaixo está sendo apresentado um quadro com as principais características encontradas durante as entrevistas realizadas e durante a análise dos resultados quando relacionadas ao fator Tolerância das Diferenças:

Quadro 13 – Quadro de características relevantes à Tolerância as Diferenças.

Características Relevantes da tolerância as Diferenças	IFG	IFAM
Avaliação do trabalho executado	Acontecem. Até para que se corrijam erros futuros.	Costuma não acontecer.
Avaliação das decisões finais	Acabam sendo realizadas e transmitidas pelo colegiado	Não mostrou constância nas decisões. Podem ou não ocorrer em conjunto.
Ideias e maneiras originais	Existe a contribuição e criatividade dos docentes	Verifica-se o esforço, a colaboração e a criatividade.
Clima Organizacional	Avaliado como bom, mas pode ficar melhor com a ajuda de alguns servidores.	Demonstra que precisa ser melhorado. Acaba influenciando na rotina do campus.

Fonte: autoria própria (2022)

Compromisso Pessoal

Durante a avaliação do sexto bloco, que trata do compromisso pessoal, verifica-se que os entrevistados, tanto do IFG quanto do IFAM acabam se identificando com o que trabalham que muitos deles almejavam o cargo e que tentam realizar seu trabalho com muito empenho. A maioria diz não haver problemas com situações atípicas corriqueiras das instituições, que presam pela contribuição do processo de inovação que alinham suas ideias para sejam sempre bem definidas. O que fica claro entre as instituições é que os entrevistados se sentem bem seguros no que fazem e para quem o fazem.

O IFG apresenta a gestão como sendo uma parte influenciadora para a obtenção de um bom desempenho, como participava que age com integridade e conduta dentro do que é estabelecido nos preceitos éticos e relaciona o esforço emanado pela gestão.

O IFAM descreve a gestão como sendo a principal pilar da instituição, sendo avaliada como boa. Demonstra interesse em solucionar alguns problemas, mesmo que enfrente alguns obstáculos por conta de indicações políticas. Mesmos assim, a gestão é ativa em algumas decisões.

Durante as duas avaliações é possível identificar a dificuldade da gestão do IFAM em realizar suas atividades, por conta de sua indicação política, por falta de recursos e outros. Já a gestão do IFG possui uma liberdade maior em sua atuação.

As duas gestões, tanto do IFAM quanto do IFG, são bem avaliadas quanto ao quesito em desenvolver seu compromisso junto ao campus. Os diretores foram bem avaliados e bem informados, como sempre ativos, em atividades que objetivam o desenvolvimento dos campi. Identifica-se que a gestão de ambos os institutos demonstram preocupação com sua gestão.

A relação dos objetivos pessoais da gestão e as metas da organização do IFAM não podem ser verificadas com clareza, pois os entrevistados não conseguiram externar a questão, pois alegaram não conhecer os objetivos pessoais da gestão.

O IFG permite demonstrar, por apenas um dos participantes, que os objetivos da gestão estão de comum alinhado com as metas organizacionais, já da parte dos outros dois participantes não foi possível identificar, uma vez que eles ou não erram próximos da gestão ou não conheciam seus objetivos pessoais.

O que se pode identificar é que nos dois institutos a relação dos objetivos pessoais e gestão acabam não diferindo muito.

Identifica-se no IFAM que as relações de crenças e intenções da preferência de trabalhar no campus que qualquer outro lugar é bem positivo. Todos os entrevistados demonstraram gostar do seu local de trabalho. Mesmo surgindo contratempos, como: estrutura física, falta de servidor, entre outros, eles se sentem realizados, pois almejavam o trabalho no instituto. O IFG também deixa claro que estão realizados com suas intenções e preferências, além de estar em um lugar com excelentes profissionais, ambiente saudável, com atenção as necessidades diárias de trabalho e o recebimento do respeito de todos.

Quadro 14 – Quadro de características relevantes ao Compromisso pessoal

Características Compromisso pessoal	IFG	IFAM
Comprometimento	Demonstram estar alinhados com os critérios da instituição.	Necessita de ajustes junto aos critérios apresentados pela instituição.
Difusão das ideias	Ocorre a organização para que esteja próximo do que a instituição deseja	Ocorrem contratempos pela falta de conhecimento dos objetivos da gestão.
Fidelidade à Instituição	Apresentam lealdade.	Apresentam lealdade apesar das dificuldades dos interesses.

Fonte: autoria própria (2022)

5 CONCLUSÕES

A pesquisa percorreu caminhos buscando realizar comparações e identificar ações que fosse possível contribuir com o clima organizacional do IFAM campus Manacapuru, refletindo assim, na oferta e êxito dos cursos desta unidade, especificamente na EJA Integrada/EPT.

Durante a realização da pesquisa foi identificado à necessidade de estudo do clima organizacional do IFAM e de uma instituição que também ofertasse EJA- Integrada e que obtivesse resultados satisfatórios.

A seleção das instituições ocorreu dentro da própria rede federal de educação, mais diretamente dentro dos Institutos Federais, o que objetiva manter-se dentro das mesmas regulamentações, legislações e regimentos educacionais. Os dois institutos analisados trabalham com a oferta de ensino, pesquisa e extensão.

Foi observado que as duas instituições possuem problemas de recursos financeiros, recursos humanos, sobrecarga de atividades, o que acaba por dificultar o comprometimento dos servidores, porém o IFAM campus Manacapuru sofre com mais intensidade desses problemas, gerando assim um desgaste maior dos seus servidores.

Ressalta-se que em ambos os institutos existem coordenações/ comissões que lideram e orientam aos trabalhos, o que permite a contribuição e o desenvolvimento das atividades e soluções para os problemas.

No IFG foi identificado uma aproximação da gestão e coordenadores no acompanhamento das atividades docentes, o que difere do IFAM campus Manacapuru. No IFG foi possível evidenciar a harmonia entre as respostas dos entrevistados, o que nos faz acreditar que isso deixa o clima bem mais favorável.

O IFAM Campus Manacapuru é um campus novo, com apenas oito anos de existência, se considerar o tempo de existência do IFG, o que pode ser uma das causas para os desapontamentos no clima organizacional.

No IFG foi possível notar à facilidade e aceitação relativa às mudanças que podem surgir, apesar de deixarem transparecer serem bem mais conservadores que o IFAM campus Manacapuru.

O IFAM campus Manacapuru ainda tem problemas com sua consolidação, apresentando problemas com estruturas, equipamentos, quantitativos de servidores e outros. Por conta desses problemas o campus Manacapuru apresenta-se mais prejudicado na sua falta de gestão e organização interna, fazendo com que isso reflita em seu clima organizacional e consequentemente nos objetivos e definições das ofertas dos cursos, principalmente na EJA-Integrada/EPT.

Os dois *campi* também sofrem com limitações de recursos e alegam problemas quanto a isso para atingir a evolução desejada. A falta de recursos atrapalha em várias áreas, uma delas é na evolução das pesquisas e oferta de cursos no eixo de extensão.

6 PROPOSTA DE PRODUTO TECNOLÓGICO

A pesquisa propôs, em seu final, desenvolver um produto tecnológico para o IFAM campus Avançado Manacapuru, de forma que consiga tratar o cenário de evasão na EJA Integrada – EPT. O produto final a ser apresentado trata de um plano de ação, onde foi composto por atividades que permita a melhoria do clima organizacional do campus, buscando diminuir ou até mesmo tratar a problemática.

A pesquisa alcançou resultados que indicaram a construção de um plano de ação para que fosse possível a avaliação e discussão de melhorias em vários pontos do clima organizacional no campus avançado Manacapuru/IFAM. Na pesquisa foi possível identificar a necessidade de trabalhar com a melhoria de qualidade de vida dos servidores, a preocupação psíquica por parte da instituição, os benefícios percebidos, remuneração e comunicação interna, dentre outros. A pesquisa apresenta a seguir alguns pontos que precisam ser tratados/ melhorados, tendo como base o resultado obtido por meio do que foi observado, conduzindo a criação de um plano de ação para o campus:

- ✓ Disponibilizar/ adquirir aos servidores apoio psicológicos (efetuação de campanha interna no campus), assistências sociais (efetuação de campanha interna), atendimento jurídicos (aos servidores que necessitarem);
- ✓ Realizar reuniões quinzenais ou mensais, de forma que sejam alinhada/tratada as sugestões de cada servidor (reconhecimento de cada servidor) para elaboração de um planejamento que possa ser cumprido;
- ✓ Trabalhar o envolvimento dos servidores em todas as áreas do campus, independente de seu departamento de lotação; programar encontros para

confraternizações, estimulando-os da importância da sua participação; programar encontro diário para um café, durante o intervalo de seu trabalho, preparando um ambiente favorável para esses momentos.

- ✓ Adquirir/contratar um servidor interno para tratar da gestão de pessoas do campus, atuando de forma dinâmica/presencial junto aos servidores; realizar palestras a respeito dos processos de carreiras, planos, afastamentos, entre outros; assessorar nas progressões, licenças e outros;
- ✓ Descentralizar as atividades que acabam por carregar um único servidor, por meio das delegações e acompanhamento do desenvolvimento das atividades;
- ✓ Inserir um plano de ginástica laboral, ao menos duas vezes na semana; técnicas de respiração e alongamentos; meditações; acompanhamento médico semestral;
- ✓ Realizar palestras para trabalhar a motivação do servidor a fim de direcioná-los a identificar suas angústias/emoções e encontrar/buscar a solução para as necessidades psíquicas e físicas.
- ✓ Criar um espaço de repouso no campus (sofás, poltronas, cabines) uma vez que o campus está localizado distante da área urbana/comercial do município, dificultando a logística do servidor que passa o dia todo no campus e precisa realizar suas refeições e momentos de repouso.
- ✓ Ofertar equipamentos em perfeito funcionamento que contribuam para que o servidor possa executar suas atividades;
- ✓ Permitir/realizar reuniões de servidores que procuram pela gestão, tratar essas conversas e extrair o que for necessário na contribuição para o campus;

7 PRODUTO TECNOLÓGICO: PLANO DE AÇÕES PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO CAMPUS MANACAPURU/IFAM

A pesquisa apresenta como produto final um plano de ações que foi criado de acordo com os resultados obtidos por meio da pesquisa, tendo este, características aplicáveis ao campus Manacapuru, mas que também pode ser aplicado em outro campus que esteja passando pela mesma problemática, uma vez que o plano pode ser ajustado para cada realidade. Abaixo segue apresentação do quadro de ações:

Quadro 15 – Quadro de ações obtido por meio da pesquisa.

	TOMADAS DE AÇÕES	SUJEITOS ENVOLVIDOS	TEMPO REALIZAÇÃO DE/PARA APLICAÇÃO
01	Disponibilizar/ adquirir aos servidores apoio psicológicos (efetuação de campanha interna no campus), assistências sociais (efetuação de campanha interna), atendimento jurídicos (aos servidores que necessitarem);	Técnicos Administrativos e Professores	Sempre que necessário e realização de campanhas a cada 06 meses.
02	Realizar reuniões quinzenais ou mensais, de forma que sejam alinhada/tratada as sugestões de cada servidor (reconhecimento de cada servidor) para elaboração de um planejamento que possa ser cumprido;	Técnicos Administrativos e Professores (as reuniões também podem ser efetuadas por setores, mas não se esquecer de realizar reuniões gerais para contemplação de todos).	A cada bimestre para os professores dos cursos de integrado e a cada semestre para professores dos cursos de subsequente.
03	Realizar palestras para trabalhar a motivação do servidor a fim de direcioná-los a identificar suas angústias/emoções e encontrar/buscar a solução para as necessidades psíquicas e físicas.	Técnicos Administrativos e Professores	Semestrais.
04	Trabalhar o envolvimento dos servidores em todas as áreas do campus, independente de seu departamento de lotação; programar encontros para confraternizações, estimulando-os da importância da sua participação; programar encontro diário para um café, durante o intervalo de seu trabalho, preparando um ambiente favorável para esses momentos.	Técnicos Administrativos e Professores	Sempre que possível.
05	Permitir/realizar oitivas de servidores que procuram pela gestão, tratar essas conversas e extrair o que for necessário na contribuição para o campus;	Técnicos Administrativos e Professores	Sempre que possível.
06	Inserir um plano de ginástica laboral, ao menos duas vezes na semana; técnicas de respiração e alongamentos; meditações; acompanhamento médico semestral;	Técnicos Administrativos e Professores	Uma vez na semana.
07	Criar um espaço de repouso no campus (sofás, poltronas, cabines) uma vez que o campus está localizado distante da área urbana/comercial do município, dificultando a logística do servidor que passa o dia todo no campus e precisa realizar suas refeições e	Técnicos Administrativos e Professores	Diário.

	momentos de repouso.		
08	Descentralizar as atividades que acabam por carregar um único servidor, por meio das delegações e acompanhamento do desenvolvimento das atividades dos demais servidores;	Técnicos Administrativos e Professores	Verificar a criação de um planejamento, cronograma e fluxograma de atividades, de acordo com as resoluções do Instituto.
09	Ofertar equipamentos em perfeito funcionamento que contribuam para que o servidor possa executar suas atividades;	Técnicos Administrativos e Professores	Sempre que possível.
10	Adquirir/contratar um servidor interno para tratar da gestão de pessoas do campus, atuando de forma dinâmica/presencial junto aos servidores; realizar palestras a respeito dos processos de carreiras, planos, afastamentos, entre outros; assessorar nas progressões, licenças e outros;	Técnicos Administrativos e Professores	Sempre disponível.

As ações percebidas pela pesquisa foram formuladas para serem aplicadas ao campus Manacapuru, porém pode ser facilmente adaptadas para utilizar em outra instituição de ensino.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Monique Brandão Comes de et al. Avaliação do clima organizacional de suporte à criatividade e inovação em programas de pós-graduação stricto sensu. 2018.
- ALWAHEEB, Mohammed A. Efeitos do clima organizacional nos resultados de RH nas universidades públicas sauditas. *Int. Transacionar. J. Motor. Gerenciar. Appl. Ciência Technol*, v. 11, p. 11A07G, 2020.
- ASIF, Farah. Estimando o impacto de Denison (1996), “Qual é a diferença entre cultura organizacional e clima organizacional? O ponto de vista de um nativo sobre uma década de guerras de paradigmas”. **Journal of Business Research** , v. 64, n. 5, pág. 454-459, 2011.
- AVOLIO, B., Bass, B., & Jung, D. Re-examining the components of transformational and transactional using Multi-factor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462, 1999.
- BABU, Ajay e KUMARI, Mandakini. Organizational Climate as a Predictor of Teacher Effectiveness. **European Academic Research**, Vol. I, Issue 5/ August 2013.
- Bardin, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. 3ª reimpressão da 1ª Edição de 2016. São Paulo: Edições 70, 2016.
- DE BARROS, Márcia Cristina Moraes; DE SOUZA, Ana Paula Lemes. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS. **Textos para Discussão-ISSN 2447-8210**, v. 1, n. 1, p. 684-700, 2021.
- BARTEL, C., Garud, R. The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization Science*, 20, 2009.
- BERBEROGLU, Aysen. Impacto do clima organizacional no comprometimento organizacional e no desempenho organizacional percebido: evidências empíricas de hospitais públicos. *BMC Health Services Research* , v. 18, p. 1-9, 2018.
- BESERRA, Valesca; BARRETO, Maribel Oliveira. Trajetória da educação de jovens e adultos: histórico no Brasil, perspectivas atuais e conscientização na alfabetização de adultos. **Cairu em Revista. Ano**, v. 3, p. 164-190, 2014.
- BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, p. 258-273, 2006. BORGES Frazão, Edjane. Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre servidores de uma Instituição Pública Federal. [manuscrito] / Edjane Borges Frazão. - 2016.
- BRAGA, Ana Carolina; MAZZEU, Francisco José Carvalho. **O analfabetismo no Brasil: lições da história**. Revista on line de Política e Gestão Educacional , p. 24-46, 2017.

BRASIL. Lei no 9.394, 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 1996.

BRASIL. Lei n.º 10.172, de 09 de Janeiro de 2001 – aprova o Plano Nacional de Educação. Disponível em: http://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm. Acesso em 08 mar. 2020.

BRASIL. Parecer CNE/CEB no11/2000. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pceb011_00.pdf Acesso em 08 mar. 2020.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Documento Base: PROEJA – Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos**. Brasília: MEC, agosto 2007.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; VARGAS, Eduardo Raupp de; MARTÍNEZ, A. Criatividade e inovação nas organizações: desafios para a competitividade. **São Paulo: Atlas**, 2013.

_____. Decreto Nº 5.478, de 24 de junho de 2005. Institui, no âmbito das instituições federais de educação tecnológica, o Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA. Brasília, DF: 24 de junho de 2005.

CARVALHO, Andrielle de Prá et al. **Clima Organizacional para Inovação**. São Carlos/SP, 2010. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_120_780_14987.pdf.

CHRISTENSEN, C.; ANTHONY, S. D.; BERSTELL, G.; NITTERHOUSE, D. Finding the right job for your product. MIT Sloan Management Review, v. 8, n. 3, 2007.

CHRISTENSEN, C.; HORN, M. B.; JOHNSON, C. W. Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns. 4.. ed. New York: McGraw Hill, 2012.

CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. 1993.

COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mário. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Penso Editora, 2011.

COMES, M.; CAVALCANTE, F.; TODA, F. **Avaliação do clima organizacional de suporte à criatividade e inovação em programas de pós-graduação stricto sensu**. Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences, v. 26, n. 1, p. 1-16, 2020.

CORREIA, Paulo; SÁ, Susana. **Liderança do (a) Diretor (a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional**. HUMANIDADES E TECNOLOGIA (FINOM), v. 28, n. 1, p. 175-209, 2021.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation**: the meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy Management Journal*, vol. 34, n. 3, pp. 555-590, 1991.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. Pioneira, 1996.

DEMO, Pedro. **Rupturas urgentes em educação**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 861-872, out/dez 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v18n69/v18n69a11.pdf>> Acesso em: 01 fev. 2022.

DENISON, DR. **Qual é a diferença entre Cultura Organizacional e Clima Organizacional?** O ponto de vista de um nativo em uma década de guerras de paradigmas. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654, 1996 doi:10.5465/amr.1996.9702100310.

DUTRA, Géssica Pelissoni; VARGAS, Sandra Martins Lohn. **Clima organizacional no setor administrativo**: um estudo em uma prefeitura municipal do norte do Rio Grande do Sul. *Revista Técnico-Científica do IFSC*, v. 1, n. 11 de 2021.

DRUCKER, PF. **Inovação e Empreendedorismo** (First Pere), 1993.

DRUCKER, Peter Ferdinand e outros. **A vinda da nova organização**. 1988.

ESCOLAS TRANSFORMADORAS. Página Inicial. Disponível em: <https://escolastransformadoras.com.br/escola/cieja-campo-limpo/>. Acesso em 19 de fevereiro de 2022.

ESTÊVÃO, Carlos V. **Inovação e mudança nas organizações educativas públicas e privadas**. 1994.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FRAZÃO, E. B. **Índice de satisfação no trabalho e sua relação com o clima organizacional entre servidores de uma instituição pública federal**. Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, Goiás, 2016.

FREEMAN, Christopher. **Sistemas de inovação continental, nacional e subnacional - complementaridade e crescimento econômico**. In: **Sistemas de Inovação**. Editora Edward Elgar, 2008. p. 106-141.

GIAN, Ph et al. The Competences of Teaching Staff and Principals in the Context of Educational Innovation and School Development. **International Education Studies**, v. 14, n. 1, p. 65-75, 2021.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas, 1999.

GLISSON, C., and James, L. R. The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *J. Organizat. Behav.* 23, 767–794. doi: 10.1002/job.162, 2002.

GONZALEZ, I. B., MELO N.A.P, e LIMÓN M.L.S. “**El Clima Organizacional y su Relación Conla Calidad de Los Servicios Públicos de Salud: Diseño de un Modelo Teórico.**”*Estúdios Gerais*31 (134): 8–19, 2015.

GUAN, J., & Ma, N. **Innovative capability and export performance of Chinese firms.** *Technovation*, 23 (9), 737-747, 2003.

GUTIÉRREZ, D., & Villegas, E. G. **The Importance of Teaching Methodology in Higher Education: A Critical Look.** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 377-382, 2015.

HADDAD, Sérgio; DI PIERRO, Maria Clara. Escolarização de jovens e adultos. **Revista brasileira de educação**, n. 14, p. 108-130, 2000.

HALÁSZ, Gábor. "Medindo a inovação na educação com foco especial no impacto das características organizacionais". *Jornal de pesquisa educacional húngaro* 11.2 (2021): 189-209. <https://doi.org/10.1556/063.2021.00032> Web.

HALL, D. T. et al. **Experiences in management and organizational behavior.** New York, St. Clair Press, 1975.

HEES, Luciane Weber Baia. **O Início da Docência de Professores da Educação Superior.** Tese. (Doutorado em educação: Psicologia da Educação) São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Programa de Pós-Graduação em Educação: Psicologia da Educação, 2016.

HEES, Luciane Weber Baia; PIMENTEL, Magnun Roberto. **Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional.** **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 47810-47819, 2021.

HURLEY, R. F. Group culture and its effect on innovative productivity. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 12, n. 1-2, p. 57-75, 1995.

HURLEY, R. F., et al. **Innovativeness and capacity to innovate in a complexity of firm-level relationships: A response to Woodside 2004.** *Industrial Marketing Management*, 34 (3): 281–83, 2005.

KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. **Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue.** *Journal of Applied Psychology*, v. 74, n. 4, p. 546- 553, 1989.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Página inicial. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/am/manacapuru/panorama>>. Acesso em 24 de março de 2022.

ISAKSEN, S. G.; AKKERMANS, H. J. Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation. *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 45 No. 3, pp. 161–187, 2011.

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

LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; ROSAL, MonicaAunde Azevedo. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração. 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

LEVERING, R. **Um excelente lugar para se trabalhar**: o que torna alguns empregadores tão bons e outros tão ruins. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

LIKERT, R. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill, 1961.

LIKERT, R. *Um nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto, 1965.

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

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção UFSC.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LYYTINEN, K., ROSE, G. **The disruptive nature of information technology innovations**: the case of Internet computing in systems development organizations. *MIS Quarterly*, 27, 2003.

PICCARDO, Enrica; NORTH, Brian; MALDINA, Eleonora. **Inovação e reforma no planejamento, ensino e avaliação do curso**: o CEFR no Canadá e na Suíça, um estudo comparativo. *Canadian Journal of Applied Linguistics*, v. 22, n. 1, 2019.

MACHADO, M.M.; CASTRO, M. D. R.; VITORETTE, J.M.B. **Educação Integrada e PROEJA**: diálogos possíveis. *Educação e Realidade*, jan/abr/2010. Acesso em: 14 março 2022.

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MCMURRAY, Adela; SCOTT, Dom. Determinantes do clima organizacional para a academia. **Pesquisa e Desenvolvimento do Ensino Superior**, v. 32, n. 6, pág. 960-974, 2013.

MITRULIS, Eleny. Ensaio de inovação no ensino médio. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n.116, p. 217-244, jul. 2002. Disponível em: <https://goo.gl/PfwTrh> . Acesso em: 22 fev. de 2022.

SILVA, MR , Jorge, CM. **O reencontro dos sujeitos adultos com a escola**: Significados e tensões no âmbito do PROEJA. Educ. Soc., Campinas, v. 39, nº. 142, p.55-71, jan.- mar., 2018.

Mulgan, G., & Albury, D. Innovation In The Public Sector (Nomor October), 2003.

NÓVOA, A. As organizações escolares em análise. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo. 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 14 de maio de 2022.

OLIVEIRA, Luiz Antônio Bertoli. A Gestão de Pessoas e o Clima Organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Centro Universitário Leonardo Da Vinci, Indaial, 2013. Disponível em: <https://www.docsity.com/pt/a-gestao-de-pessoas-e-o-clima-organizacional/4890155/>. Acesso em 13 de out. 2022.

OLIVEIRA, Paula Cristina Silva de; EITERER, Carmem Lúcia. Evasão escolar de alunos trabalhadores na EJA. Faculdade de educação/UFGM, 2008.

OTANI, N., & FIALHO, F. A. P. **TCC**: métodos e técnicas. Santa Catarina: Visual Books, 2011.

PASSOS, Valmir Almeida *et al.* Educação de Jovens e Adultos: fatores e estratégias dos que permanecem e conseguem sucesso escolar. 2011.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, n. 18, p. 515-526, 1973.

PATTERSON, M.; WARR, P., & WEST, M.. Organizational climate and company productivity: The role of the employee affect and employee level. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Volume 77, Issue 2, pages 193–216, June 2004.

PEREIRA, L. A. *Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica* Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

PLATAFORMA NILO PEÇANHA. Página inicial. Disponível em <<https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>> Acesso em 28 de junho de 2022.

PLATAFORMA NILO PEÇANHA. Página inicial. Disponível em: <<http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2020.html>>. Acesso em 24 de março de 2022.

PRESCOTT, M., SLYKE, G. Understanding the Internet as an innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 97, 1997.

RAMOS, Marise N. Possibilidades e Desafios na Organização do Currículo Integrado. In: RAMOS, Marise N. (Org.); FRIGOTTO, Gaudêncio (Org.); CIAVATTA, Maria (Org.) **Ensino Médio Integrado: Concepção e Contradições**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

RAO, I. K. Métodos Quantitativos em Biblioteconomia e em Ciência da Informação. Brasília: ABDF, 1986.

REVSITA ELETRÔNICA NOVA ESCOLA. Página Inicial. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteudo/11606/como-a-eja-mudou-a-vida-deles>>. Acesso em 13 de maio de 2022.

RIZZATTI, G. *Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade*. Florianópolis. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

RIZZATTI, G. *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras* Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBERTO, C. O. D. A. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. **BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

ROGERS, E. Diffusion of innovations. New York: Free Press, 2003.

RUEDA, Fabián Javier Marín; SANTOS, Acácia Aparecida Angeli dos; LIMA, Robisom Carlos de. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. **Boletim de Psicologia**, v. 62, n. 137, p. 129-140, 2012.

RUMBERGER, Russell W. Why students drop out of school. In: ORFIED, G (Org.) Dropouts in America: confronting the graduation rate crisis. Cambridge (MA): Harvard Education, p.131-155, 2004.

RUVIO, A. A., et al. Organizational Innovativeness: Construct Development and CrossCultural Validation. *The Journal of Product Innovation Management*, 31: 1004–1022, 2014.

SAMPAIO, Marisa Narcizo; ALMEIDA, Rosilene Souza. Práticas de Educação de Jovens e Adultos: complexidades, desafios e propostas. Autêntica, 2015.

SANTOS, B. S. Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social São Paulo: Boi tempo, 2007.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHUMPETER, J. A. A teoria do desenvolvimento econômico. (1911). São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SETHIBE, T., and Steyn, R. Organizational Climate, Innovation and Performance: A Systematic Review. *J. Entrepreneur. Innovat. Emerg. Econom.* 2, 161–174, 2016. doi: 10.1177/2393957516646287.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. Família, escola e mídia: um campo com novas configurações. **Educação e pesquisa**, v. 28, n. 1, p. 107-116, 2002.

SIEGEL, S. M.; KAEMMERER, W. F. Measuring perceived support for innovation in organizations. **Journal of Applied Psychology**, 63(5), 553–562, 1978.

SILVA, J. L. D.; BONAMINO, A. M. C. D.; RIBEIRO, V. M. Escolas eficazes na educação de jovens e adultos: estudo de casos na rede municipal do Rio de Janeiro. *Educação em Revista*, v. 28, n. 02, p. 367-392, 2012.

SILVA, Crislaine Junqueira Aguiar et al. Crença, motivação e autonomia em relatos de experiência docente no ensino de inglês para alunos campestres da EJA. 2020.

SILVA, Ellery Henrique Barros da et al . **Clima escolar**: uma revisão sistemática de literatura. **Rev. NUFEN**, Belém , v. 13, n. 1, p. 83-97, abr. 2021 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175.25912021000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 02 maio 2022.

SILVA, J. M. A de P. &, MARTIN BRIS, M. **Organização escolar e clima de trabalho**: revisão teórica. In: *Educação: teoria e prática*, Rio Claro-UNESP, vol. 10, nº 18, jan.-jun.2002, e nº 19, jul. – dez. 2002, p. 24-30.

SILVA, Maria José Marques. **A formação do educador do PROEJA do IFPB / Campus de Cajazeiras / PB**. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Paraíba, 2011.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. **Gestão escolar participada e clima organizacional**. *Gestão em Ação*. Salvador/BA. v.4, n.2, (49 - 60),julho/dezembro de 2001.

SIMBRON-MIRROR, S.; SANABRIA-BOUDRI, F. Liderança gerencial, clima organizacional e satisfação no trabalho docente. *CIÊNCIAS MATEMÁTICAS*, v. 6, não. 1 p. 59-83, 13 de janeiro. 2020.

SOARES, Leôncio; VENÂNCIO, Ana Rosa. Tensões, contradições e avanços: a educação de jovens e adultos em uma escola municipal de Belo Horizonte. **Educar em Revista**, p. 141-156, 2007.

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

SOUZA, E. L. P. Clima e estrutura de trabalho. *Revista de Administração*, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set., 1983.

- SOUZA, E. L. P. Clima e motivação em uma empresa estatal. *Revista de Administração de Empresas*, v. 22, n. 1, p. 18-38, 1982.
- SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr./jun., 1977.
- SOUZA, E. L. P. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov., 1980.
- STEPHANOU, M.; BASTOS, M. H.; Histórias e Memórias da Educação no Brasil. Trabalho, Educação e Saúde, v. 3, 2005, p. 445 – 452.
- STRELHOW, Thyeles Borcarte. Breve história sobre a educação de jovens e adultos no Brasil. *Revista Histedbr On-line*, Campinas, 38(2), 49-59, 2010. Disponível em: < http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/38/art05_38.pdf>.
- SU, H.; LEE, P. Mapping knowledge structure by keywords co-occurrence: a first look at journal papers in technology foresight. *Sciencimetrics*, v.85, n.1, p.65-79, 2010.
- TEIXEIRA, Anísio. Bases para uma programação da educação primária no Brasil. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, v. 80, n. 196, 1999.
- TODA, F., et al. Inovação em organizações de ensino: fatores contribuintes e desempenho. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 14, n. 2, 2015.
- Zhu, J., A. Kumar, B. Huang, M. A. Balmaseda, Z.-Z. Hu, L. Marx, and J. L. Kinter III. The role of off-equatorial surface temperature anomalies in the 2014 El Niño prediction. *Sci. Rep.*, 6, 19677, 2016. <https://doi.org/10.1038/srep19677>.

APÊNDICES

APÊNDICE A – RESUMO EXPANDIDO

DISCENTE: Cristiane do Nascimento Ramirez

DATA: 11/05/2023

HORA: 09h30

LOCAL: Plataforma *online* conferência web

TÍTULO: PLANO DE AÇÕES PARA O IFAM CAMPUS MANACAPURU PARA O PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

RAMIREZI, Cristiane do Nascimento. **Plano de Ações para o IFAM campus Manacapuru para o Programa de Educação de Jovens e Adultos**. 2023. 104p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

Objetivo do TFC: O objetivo geral da pesquisa foi realizar um plano de recomendações com base em uma análise sobre o clima organizacional referente à oferta da EJA Integrada – EPT do campus Avançado Manacapuru do Instituto Federal do Amazonas. Para atender a este objetivo, os objetivos secundários foram a) realizar levantamento de dados institucionais relacionados à modalidade EJA/EPT do campus Avançado Manacapuru/IFAM; b) levantar informações acerca da educação de jovens e adultos, evasão escolar, inovações educacionais e clima organizacional, histórias de êxito na oferta da EJA/EPT; c) identificar através de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários os motivos que estão contribuindo para a problemática; d) identificar EJA's que obtêm ou obtiveram êxito em sua oferta para que sejam realizadas tubulações sobre o clima organizacional dessas instituições e as suas práticas, e apresentar esses instrumentos ao campus Avançado Manacapuru; e) elabora como produto tecnológico um plano de ações, que trate prioritariamente do clima organizacional, de forma a contribuir com a oferta e permanência do alunado da EJA-Integrada/EPT, tratando a evasão escolar no campus avançado Manacapuru/IFAM.

Metodologia utilizada: A abordagem metodológica da pesquisa foi qualitativa, a natureza da pesquisa definiu-se como aplicada, o objetivo da pesquisa caracterizou-se como descritiva e exploratória, a coleta de dados foi por meio de pesquisas bibliográficas, pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas com 06 sujeitos de pesquisa, incluindo representantes das gestões dos campi, dos docentes e coordenadores de cursos de EJA/EPT, para posterior triangulação de dados. A análise dos dados seguiu o protocolo de análise de conteúdo, com base em Bardin.

Limitações para aplicabilidade do TFC: O estudo foi realizado no campus Avançado Manacapuru do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. A mestranda é servidora da instituição, lotada no campus onde ocorre a pesquisa. Por este motivo, acredita-se que, ainda que a gestão do campus decida por não aplicar o produto técnico deste trabalho, os dados da pesquisa por si já constituem um bom material para justificar medidas no sentido de tratar a evasão e o clima organizacional do campus, além de haver uma tendência de aplicabilidade, caso haja interesse, por parte das demais unidades do IFAM por todo o Estado do Amazonas.

Aplicabilidade do trabalho na organização estudada ou no setor econômico: A unidade de estudo é o Campus Avançado Manacapuru do Instituto Federal de Educação, Ciência e

Tecnologia do Amazonas. O campus Manacapuru tem por missão promover a educação, Ciência e Tecnologia para o desenvolvimento sustentável da Amazônia. O objetivo deste estudo, de identificar o clima organizacional e a sua influência na evasão da EJA, pode ser útil na gestão dos cursos de PROEJA do IFAM a fim de minimizar o abandono desse alunado e melhorar o clima organizacional dentro da instituição, direcionando a pesquisa na identificação de diversas oportunidades de melhoria nas relações de servidores, indicando que este estudo é aplicável e seu produto técnico, relevante.

Contribuição para a sociedade (práticas e teóricas): A contribuição gerencial do estudo está na possibilidade de apresentar à Diretoria do Campus Manacapuru/IFAM um estudo sobre o clima organizacional do campus, detalhando a situação do clima organizacional e seus processos inovacionais, de forma que seja possível realizar recomendações para melhorias do clima no Campus Manacapuru/IFAM. Na perspectiva da transformação da realidade institucional e permitindo que o cidadão/aluno tenha oportunidade de transformar sua realidade. A contribuição social consiste na identificação do clima organizacional do campus e para a avaliação do cenário da oferta da EJA-Integrada/EPT no campus Manacapuru, de forma a colaborar com a diminuição da evasão escolar, realizando e facilitando as comunicações e atuações dos servidores nesse processo, e com isso caminhar para uma oferta educacional mais equitativa, elevando os índices municipais e consequentemente o nível educacional do município.

Originalidade: Percebe-se a originalidade da pesquisa quando esta se direciona a investigar se o clima organizacional influencia na evasão de alunos, uma vez que os protagonistas do aprendizado perpassam por inúmeras situações desagradáveis no seu dia a dia, no local de trabalho. Da mesma forma, foram identificados poucos estudos acerca da pesquisa na Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

Produto final: A pesquisa alcançou resultados que indicaram a construção de um plano de ação para que fosse possível a avaliação e discussão de melhorias em vários pontos do clima organizacional no campus avançado Manacapuru/IFAM. Na pesquisa foi possível identificar a necessidade de trabalhar com a melhoria de qualidade de vida dos servidores, a preocupação psíquica por parte da instituição, os benefícios percebidos, remuneração e comunicação interna, dentre outros.

Palavras-chave: clima organizacional, inovação, evasão, EJA-Integrada/EPT.

PÁGINAS: 104

GRANDE ÁREA: Ciências Sociais Aplicadas

ÁREA: Administração

SUBÁREA: Estratégias Inovadoras para organizações Públicas e Privadas

ESPECIALIDADE: Gestão de pessoas

MEMBROS DA BANCA:

Interno - Prof.^a Dr. Favio Akiyoshi Toda - UFRRJ

Externo - Prof. Dr.^a Ana Cláudia Ribeiro de Souza - IFAM

Externo- Prof. Dr. Saulo Rocha – UFF

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Primeiro fator: Suporte à Criatividade

O bloco é composto por 12 questões que buscam identificar dados relevantes quanto ao suporte à criatividade das gestões, preponderando fatores como mudanças, pessoas, ideias, tarefas e outros. Assim, quando questionados primeiramente a respeito da posição da gestão em desenvolver novas soluções, os professores apresentam o seguinte relato:

IFAM1: *A gestão sempre se posiciona quanto às tomadas de decisões administrativas do campus, porém deixa a desejar quanto às decisões no ensino que acabam sendo tratados pelo chefe de ensino e coordenador de ensino, sobrecarregando-os, já que o campus sofre com o quadro pequeno de servidores. Vejo que a participação da gestão é imprescindível em todos os momentos, especialmente no ensino.*

IFAM2: *A gestão do campus é bem representada, porém, sofre com a indicação do cargo, ou seja, ele é um diretor Pró-tempore, alguém indicado pelo reitor, com isso, está aqui mais para cumprir o que é estipulado do que para desenvolver soluções para o campus. Os IF's também passam por um momento delicado, a falta de verba acaba entrando a execução de todo tipo de novas soluções.*

IFAM3: *A gestão do campus tenta trabalhar da forma que é permitida, mas sempre com impedimentos que vêm de cima. Como nossa gestão ainda não participou de um processo democrático, onde a comunidade acadêmica ainda não pôde escolher sua gestão, sempre enfrentaremos esse problema.*

IFG1: *A gestão buscou ofertar cursos de extensão, objetivando atender pessoas de vulnerabilidade social, juntamente com uma empresa privada, que ajuda a manter todos os insumos do curso da EJA/EPT. Outro ponto muito importante foi à busca ativa dos alunos que estavam afastados da escola, sendo atuante nesse quesito. A gestão sempre busca apoiar os eventos que surgem.*

IFG2: *A gestão é bem articulada com os parceiros externos, o que faz e traz muitas vantagens ao crescimento do campus. As soluções tomadas sempre estão e são acordadas com os coordenadores de cursos. A gestão é bastante ativa e sempre busca soluções para os imprevistos que surgem.*

IFG3: *A gestão do campus sempre apoia novas ideias, inovação e no que cabe a ela, no sentido administrativo, financeiro. Temos uma gestão bem alinhada na construção de mudanças.*

A segunda questão tratada, ainda do quarto bloco, busca percepções a respeito do Comportamento da gestão junto aceitação e processo de mudanças, a resposta dos professores foram as seguintes:

IFAM1: *O gestor é bem tranquilo quanto a isso, porém a gente acaba esbarrando em uma hierarquia maior, que é a reitoria. Tudo que nós precisamos acaba sendo repassado e consultado à reitoria, e isso nos deixa um pouco desmotivado, por não podermos decidir o que é melhor para nosso campus... Isso ocorre por conta da direção ser indicada, ou seja, nosso diretor é Pro- Tempore, já que nosso campus ainda não passou pelo processo de eleição direta para diretor, apesar de já estarmos com sete anos em funcionamento.*

IFAM2: *A gestão é na maioria das vezes flexível. Está sempre aberto a novas propostas, principalmente se referindo a assuntos relacionados ao ensino. Porém identifico que ao tratarmos de gestão ele é um pouco relutante, sempre está sobreposta as suas percepções.*

IFAM3: *...creio que seja mais ou menos. A gestão escuta, mais aceitar já é outra problema, sempre existe algum empecilho.*

IFG1: *A gestão sempre apoia os processos que surgem, as mudanças que apareceram, principalmente no período da pandemia. Uma gestão bem democrática.*

IFG2: *A gestão é apoiadora das decisões coerentes tomada pela maioria dos coordenadores, porém, quando necessário realiza ajustes. Desenvolve e atua com maestria os processos que sugerem mudanças, sendo sempre atuante nos processos.*

IFG3: *A gestão sempre que necessário, apoia, da melhor forma, as mudanças que precisam ser feitas, sempre alinhada e envolvida.*

A terceira questão direcionada aos professores busca identificar como eles *avaliam a forma de incentivo a criatividade* no campus, eles responderam:

IFAM1: *...os incentivos são poucos, o campus não possui uma estrutura para tal. Por mais que exista o incentivo, nós não temos nem estrutura física, tecnológica e material para tal.*

IFAM2: *O incentivo existe, porém sempre ocorre de estagnarmos na falta de recursos, dessa forma acabamos não realizando formas novas de criar.*

IFAM3: *Já tivemos momentos bem melhores, hoje com a falta de verba, até os incentivos são cortados.*

IFG1: *o incentivo a criatividade acontece frequentemente. A gestão sempre pontua em nossos encontros as áreas que precisam ser mais trabalhadas, direcionando sempre incentivo aos professores relacionados às áreas determinadas.*

IFG2: *o incentivo ocorre com frequência. Precisamos dele para desenvolver o nosso papel em sala de aula. Quanto ao apoio da gestão isso não é problema.*

IFG3: *a instituição sempre está envolvida e projetos, discussões que contemple os servidores, seus terceirizados... a gestão é sempre bem preocupada com isso.*

A quarta questão avalia o comportamento da gestão junto ao apoio aos professores e servidores do campus:

IFAM1: *apoio, apoio nós temos apenas o verbal, porque o apoio tecnológico, científico e estrutural que precisamos é bastante precário. Um dos problemas que nos aflige no momento é a falta de servidores, isso implica em muito. Já perdemos cerca de vinte servidores, que foram redistribuídos, removidos, afastados...e na maioria dos casos não chegam novos servidores para substituí-los. Aí fica o questionamento: Aonde foram parar esses códigos de vagas? Isso acaba sobrecarregando os servidores que ficam, pois eles precisam assumir inúmeras atividades que não lhes compete, nos desgastando e adoecendo.*

IFAM2: *Ponto muito importante de tratarmos. O apoio raramente ocorre, estamos sempre na iminência de ouvirmos a seguinte frase: “Ganha bem, precisa trabalhar mesmo”. Isso acaba nos desmotivando é fazendo com que possamos identificar o tipo de gestor que temos.*

IFAM3: *se eu olhar pelo lado particular da gestão eles sempre buscam nos apoiar. Mas quando sai do particular e esbarra na esfera administrativa sempre enfrentamos problemas.*

IFG1: *A relação é boa e amigável entre os professores e a gestão. Existe até uma avaliação feita à gestão pelos servidores.*

IFG2: *Temos uma boa relação, nos é ofertado o momento de avaliar e indicar melhorias a gestão sempre que temos encontro. Isso nos posiciona como colaboradores da gestão, e demonstra interesse e apoio de ambos.*

IFG3: *A gestão sempre que vê a necessidade de nos apoiar, não mede esforços. A gestão é bem preocupada com todos os servidores, principalmente com os servidores terceirizados que sofrem com os cortes do governo atual.*

A quinta questão, do bloco quatro, pretende avaliar as percepções dos professores quanto à atuação da gestão em busca de novas maneiras de encarar os problemas. Os professores responderam o seguinte:

IFAM1: *A gestão é muito resumida quanto a isso, não possui essa expertise em apresentar novas propostas para enfrentarmos problemas. Às vezes somos até questionados, porém na maioria das vezes eles centralizam tudo e resolvem sozinhos.*

IFAM2: *Não consigo identificar na gestão esse momento de interação com o professor. Estamos sempre cheios de atividades, até por conta da falta de servidores no campus. A intenção de solucionar pode até existir, mas creio que não é colocada em prática e quando colocada ela não logra êxito.*

IFAM3: *Todos os dias têm problemas, e como um bom gestor ele sempre busca meios para solucioná-los. As ações mudam conforme a necessidade de atuação. Sempre que possível o diretor avança em suas ações, principalmente nas reuniões dos dirigentes.*

IFG1: *A gestão sempre procura fazer algo para nossa melhoria, inclusive o processo pedagógico, a permanência dos alunos, avaliação... isso é nítido na instituição, existe um comprometimento de não perder aluno e de trazer aluno.*

IFG2: *...temos uma gestão atenta para esse quesito. Sempre inovando e preocupada com novos meios de resolvermos as coisas. Sempre busca novidades para facilitar o dia a dia do professor e do aluno.*

IFG3: *avalio a gestão como muito competente, que sempre está em busca de ofertar o melhor para os servidores. Uma gestão preocupada com o todo dentro da instituição e fora dela. Sempre em busca de ofertar o melhor para que possamos desenvolver nossos trabalhos.*

Os professores também foram convidados a responder quanto à realização da avaliação dos métodos educacionais utilizados na instituição junto aos objetivos do Projeto Político Pedagógico, as respostas foram:

IFAM1: *aqui nós temos o PDI que regulamenta toda a instituição IFAM e abaixo dele nós temos o PDA que é o Plano de Desenvolvimento Anual, que acaba sendo construído dentro das normatizações regidas pelo PDI. As avaliações acabam sendo feitas realizadas por meio de reuniões setoriais, onde cada um avalia o que lhe compete.*

IFAM2: *utilizamos métodos pautados nas regulamentações do IFAM. São métodos muitos bons, mas que às vezes não conseguem ser executados pela falta de pessoal especializado, material, local...*

IFAM3: *Sempre é realizada reuniões para alinhamento dos métodos de trabalho, porém algumas vezes esbarramos nas burocracias e nas hierarquias existentes. Porém sigo confiante de que a instituição procura trabalhar de forma clara e objetiva o que está no PDA (plano de desenvolvimento anual).*

IFG1: *Possuo críticas, mas sempre estou em busca de inovações, pois a prática o saber fazer o aluno acaba não pensando muito, apenas executam nas aulas práticas, achando que isso pode gerar um pouco de perda de qualidade no processo de ensino. Seria uma das maiores barreiras. Isso acaba gerando um conformismo, uma acomodação de todo o processo, o aluno apenas chega e reproduz com se fosse uma receita. Precisamos utilizar metodologias mais dinâmicas, que façam o aluno realmente pensar, responder a uma problematização, precisando ser corrigido.*

IFG2: *Particularmente eu me identifico com os métodos utilizados aqui no IFG, não vejo muitas reclamações, nem de alunos e nem de professores. Também precisamos agregar, inovar, buscar meios que inovem os métodos.*

IFG3: *mesmo existindo ideias de servidores que são contrárias as da gestão, elas sempre são tratadas no colegiado e ajustadas para que se desempenhe um bom trabalho.*

Quando os professores foram questionados a respeito da *Avaliação quanto as oportunidade ofertada as pessoas de testar novas ideias*, eles responderam o seguinte:

IFAM1: *...no campus isso até flui, o diretor sempre permite que possamos colocar em prática o que idealizamos, porém acabamos esbarrando nos recursos, que são escassos e muitas vezes nem existe.*

IFAM2: *Nunca vejo problema quanto a esta temática. Sempre encontrei espaço para apresentar e colocar em práticas novas ideias. A gestão sempre recebe e permite que possamos apresentar e testar novas ideias.*

IFAM3: *Eu vejo que todos os dias passamos e nos deparamos com novas coisas e oportunidades... quanto a isso me sinto confortável.*

IFG1: *Sempre é aceita pelo colegiado a prática de ideias novas. Ocorre que às vezes para alguns docentes é mais fácil manter do jeito que está, do que realizar mudanças. Sempre busco novas ideias, porém a maioria dos professores prefere continuar com os mesmos processos.*

IFG2: *A apresentação de novas ideias, projetos... são bem aceitas, porém vejo que existe muita burocracia para colocarmos para funcionar. Com isso, as coisas demoram demais para acontecer, e acabam desmotivando quem tem a intenção de ajudar.*

IFG3: *as ideias novas de servidores geralmente é encaminhada ao colegiado, quando necessário são criados os grupos de trabalho e sempre são tratadas de forma imparcial e isonômica, já que somos uma instituição pública.*

Perguntamos aos entrevistados como acontece, por meio da gestão, o *encorajamento a desenvolver seus próprios interesses, mesmo que eles se desviem dos interesses da instituição*. As respostas foram:

IFAM1: *Eu não consigo te responder isso tendo a minha pessoa como exemplo, mas sempre vejo os colegas falarem bem, considerando as suas necessidades existentes. Espero que quando eu precisar desse encorajamento também seja bem recebido.*

IFAM2: *... sempre que precisei o diretor foi muito solícito... me ajudou bastante com a minha remoção para o campus, ajudou com a remição de minha esposa. Tenho boas referências quanto o lado humano do diretor.*

IFAM3: *o diretor é uma pessoa muito boa quanto a isso... bom até demais. Por conta desse encorajamento é que estamos ficando sem servidores no campus.*

IFG1: *A gestão é incentivadora, sim. Tem momento que percebemos receio, mas é bem tratada. Sempre temos apoio aos nossos interesses.*

IFG2: *temos uma gestão muito humana, mas também muito profissional. Temos sim, o apoio de nosso gestor, mas sempre com cautela e muito cuidado.*

IFG3: *geralmente somos encorajados ao processo de inovação, novas ideias. A gestão é uma gestão muito aberta que permiti, dentro da legalidade, o desenvolvimento de novas oportunidades.*

Quando indagados sobre a *Avaliação dos sentimentos dos servidores ao perceberem que, ao lidar com novos problemas e tarefas, a frustração é inevitável; então isso é tratado de forma construtiva pela instituição?*

IFAM1: *Tenho alguns colegas que chegam ao campus sem nunca ter pisado em uma instituição escolar antes, isso acaba gerando problemas e frustração junto a sua atuação em sala de aula e até para os alunos... neste ponto a gestão deveria criar um plano de capacitação para esse novo servidor e até para o mais antigos que ainda passam pelo mesmo problema.*

IFAM2: *A frustração é inevitável, porém nós precisamos nos posicionar como profissionais e entender que por trás de tudo existe um sistema que nos condiciona a isso.*

IFAM3: *eu quase não me frustro... tenho o pensamento de que estamos aqui para exercer o nosso papel de servidor público e não ficar*

IFG1: *As questões de frustrações, essas dificuldades que o docente enfrenta, eu vejo como uma deficiência não identifica preparo para o tratamento dessa situação. Precisamos de readequação, principalmente nesse retorno pós-pandemia. Nossos docentes têm passado por momentos delicados durante esse retorno.*

IFG2: *Considerando o retorno presencial, tendo em vista que passamos dois anos de aulas online, de trabalhos exaustivos, principalmente para o professor que acabou tendo que lidar com novas e já existentes tecnologias, vejo que muitos, inclusive eu me frustrei bastante. Nossos alunos voltaram muito preguiçosos, agressivos... e, isso acaba frustrando as expectativas que você tinha de um retorno prazeroso.*

IFG3: *Infelizmente o que vimos aqui, o que parece que não é uma questão local, é que são as mesmas pessoas executando diferentes funções, somos poucos servidores executando diferentes funções, então existe pouca gente fazendo muito e muita gente somente à espera, ou seja, só de passagem.*

Questionados de como ocorre a avaliação dos esforços criativos dentro da instituição. Os professores responderam o seguinte:

IFAM1: *Eu não tenho conhecimento desse tipo de avaliação no campus, creio que não possuímos esse tipo de reconhecimento.*

IFAM2: *desconheço que exista alguma avaliação desse tipo dentro da instituição. Porém sempre me esforço para que eu possa ofertar o melhor que eu tenho para meus alunos, mesmo sem depender de avaliação.*

IFAM3: *Sempre estou envolvido em comissões, executo minhas horas de atendimento ao aluno, coordeno projetos... me sinto participante ativo junto as criações do campus.*

IFG1: *A gestão é atenta às ações existentes, principalmente quanto aos processos e metodologias. Lógico que nem sempre será de todo uma perfeição, mas dentro do possível somos apoiados em nossos esforços.*

IFG2: *sempre temos apoio da gestão quanto ao assunto. Nossos esforços sempre são bem vistos e aceitos.*

IFG3: *Infelizmente o que vimos aqui, o que parece que não é uma questão local, é que são as mesmas pessoas executando diferentes funções, somos poucos servidores executando diferentes funções, então existe pouca gente fazendo muito e muita gente somente à espera, ou seja, só de passagem.*

Ao destacarmos a importância do processo de inovação dentro de uma instituição e o papel do líder nessa empreitada, questionamos os professores da seguinte questão: *Como você avalia o apoio da gestão ao processo de suporte à inovação?*

IFAM1: *Nossa instituição é uma instituição tecnológica... porém, ainda existem muitas coisas análogas por aqui, o apoio á inovação acontece de forma individual no campus. Quando eu quero inovar em algo, seja em uma aula ou em um programa que melhore em algo, eu não vejo o apoio direto da gestão. Até porque ele também não possui essa expertise para tal. Tenho que sair procurando ajuda dos outros colegas para assim colocarmos em prática.*

IFAM2: *Não consigo identificar na gestão a preocupação com essa temática. Não vejo que a gestão seja as das mais interessadas com o processo de inovação dentro da instituição. Talvez esteja equivocado, mas é um assunto que é muito discutido entre os professores dos eixos de comunicação e tecnologia, porém com muitas críticas realizadas por eles.*

IFAM3: *Nossa instituição no geral está passando por momento críticos. O apoio moral até acontece, mas sempre travamos na execução destes. Sem verba e sem parceiros não conseguimos realizar muita coisa.*

IFG1: *Temos total apoio da gestão, nunca vi bloqueio nisso. As vezes ocorre de termos bloqueio por parte do colegiado, mas da gestão nunca tive problemas.*

IFG2: *Considero ser uma temática de fundamental importância, uma vez que passamos por transformações tecnológicas constantemente... o apoio da gestão é muito bom, sempre somos questionados quanto aos projetos, estudos e aplicações dos mesmos. Eu me sinto confortável quanto ao apoio e atenção recebido.*

IFG3: *As ideias são apresentadas ao colegiado, tratadas de forma aberta e acabam sendo analisadas de forma imparcial e isonômica.*

Segundo fator: Tolerância das Diferenças

O quinto bloco da entrevista é composto por 10 (dez) questões que possuem a intenção de averiguar as “*tolerâncias e diferenças*”, buscando identificar pontos positivos e negativos da gestão na sua atuação. A primeira questão do bloco cinco é iniciada com a *avaliação e a participação dos servidores nas tomadas de decisões*.

IFAM1: *As tomadas de decisões geralmente não são compartilhadas com o campus, ou quando ocorrem acontecem de forma parcial. Como nossa gestão é indicação do reitor, ela fica sempre com um pé atrás para algumas mudanças. Isso acaba atrapalhando o andamento do campus. Quando as decisões chegam até nós, algumas vezes, elas já nos são apresentadas como tomadas e não para escolhas.*

IFAM2: *As tomadas de decisões geralmente ocorrem em reuniões, porém a maioria delas já vem prontas e decididas, apenas para ser apresentada e ajustada. Não é algo tão democrático, não.*

IFAM3: *As decisões costumam serem decididas em reuniões, reuniões essas que precisam passar pelo crivo da direção geral e às vezes aos pró-reitores... Sempre costumamos participar nas decisões.*

IFG1: *Alguns servidores não aproveitam a oportunidade de participar das tomadas de decisões, preferem não realizar mudanças, pois acham que dará muito trabalho. Porém a maioria sempre ganha.*

IFG2: *Na instituição isso é muito comum... às decisões sempre são tomadas mediante reuniões, aberta a participação de todos, porém alguns preferem não opinar para não se desconfortarem com os demais servidores.*

IFG3: *O que eu posso dizer é que tem pouca gente fazendo muito e muita gente sem fazer nada. Precisamos estar nos adaptando as necessidades para atender as demandas.*

A segunda questão do bloco cinco está direcionada a *avaliar como é o incentivo às pessoas a serem diferente*.

IFAM1: *Não vejo esse tipo de ação no campus, cada um age da forma que lhe convém, lógico que dentro dos princípios da ética e da legalidade.*

IFAM2: *Vejo que essa questão é muito particular, porém alguns indivíduos precisam sim, de incentivos. Aqui no campus eu vejo sim que isso acontece, mesmo que informalmente.*

IFAM3: *Eu não tenho propriedade para falar sobre isso, pois não vejo que esse tema seja trabalhado no campus.*

IFG1: *A gestão sempre solicita que algo novo/diferente seja apresentado, e o apoio existe.*

IFG2: *O incentivo acontece. A gestão é muito aberta quanto a isso. Está sempre nos incentivando a buscarmos fazer a diferença.*

IFG3: *Eu me sinto à vontade para atuar de forma diferente, considerando que precisamos estar atenta as normativas do instituto.*

Ao relacionarmos a *avaliação do trabalho executado no campus*, questionamos aos entrevistados de como ocorre essa avaliação. Ela é por meio de resultados ou da forma como ele é realizado?

IFAM1: *...não sei se existe essa forma de avaliação. Isso nunca nos foi apresentado ou tratado. É uma boa pergunta. Mas fazendo uma análise posso indicar que é um pouco de cada. A única avaliação que conheço de nossas atividades está ligada à avaliação de mérito profissional, que é feita de tempo em tempo por nossa chefia imediata.*

IFAM2: *a avaliação quanto ao trabalho que realizamos é feita para nossa ascensão, aqui chamou de progressão por “Mérito Profissional”, porém não sei explicar como é didática dessa avaliação.*

IFAM3: *Precisamos atender o que está no PIT (plano interno de trabalho), isso mostra e avalia a execução das suas atividades na instituição. Ao final de cada período é realizada a confirmação das atividades e assim somos avaliados.*

IFG1: *A avaliação de tudo que fazemos é feita de forma progressiva, é o todo. À toda uma conversa no dia a dia, sendo bem acompanhada e executada pela gestão.*

IFG2: *Creio que a avaliação seja feita diariamente, tanto pelos resultados, como pela forma que é feita. A avaliação é uma constante, até para podermos corrigir o que está dando errado.*

IFG3: *As avaliações são realizadas por meio da execução de sua atividade, onde cada servidor sabe o seu papel e simplesmente tenta executar da melhor forma, é o que esperamos.*

Expomos aos professores à avaliação quanto à oportunidade dada as pessoas *de testar suas próprias ideias*, eles responderam:

IFAM1: *Nunca vi problema em expor e testar novas ideias. A gestão é bem tranquila quanto a isso, porém não vejo que isso seja avaliado pelo gestor ou por qualquer outra chefia.*

IFAM2: *No campus não tenho problemas quanto a testar ideias, porém precisamos nos policiar quanto ao que vai ser testado. A gestão nos oferece abertura para isso, mas precisamos ter cuidado.*

IFAM3: *Possuo projetos de autoria própria que estão sendo executado com meus alunos. Dessa forma vejo as oportunidades são ofertadas.*

IFG1: *Temos as oportunidades por meio de editais, assim você consegue utilizar as oportunidades ofertadas. Os dirigentes e gestores contribuem com as atividades propostas.*

IFG2: *temos essa oportunidade de testarmos e aplicarmos as novas ideias. A gestão ampara as inovações de forma muito harmônica.*

IFG3: *Sinto-me à vontade para colocar em prática ações que irão contribuir de forma positiva com o campus, sempre de forma responsável.*

Quando questionados a respeito da *avaliação da capacidade das pessoas em trazer ideias e maneiras originais de fazer as coisas*, os professores responderam o que segue:

IFAM1: *Alguns colegas são bem criativos, principalmente os professores da base comum, eles sempre apresentam ideias de sábados letivos temáticos. Mas para que sejam realizados precisamos arregaçar as mangas e fazer acontecer, pois o campus*

nunca tem recurso para, literalmente, nada. Os próprios alunos é que nos ajudam em nossas criações e ideias.

IFAM2: Os colegas são bem participativos quanto a esse assunto. Temos excelentes profissionais que buscam meios para fazer a educação acontecer em nosso campus. Sempre tem um ou outro aparecendo que ideias boas que tem como resultado o avanço do campus.

IFAM3: estamos dentro de um instituto de educação, ciência e tecnologia, com isso, vejo a necessidade de estarmos sempre em busca de coisas novas, atualizadas. Claro que tem pessoas que não acompanham o processo.

IFG1: estamos sempre sendo estimulados a criar, inovar... a coordenação de curso sempre reuni os professores em busca de novas ideias e criações. Os professores sempre surgem com novidades. Estamos bem amparados quanto ao assunto.

IFG2: As ideias surgem com frequência. Temos um corpo docente muito comprometido com o avanço da instituição.

IFG3: É claro que algo muito relativo, porém temos colegas que colaboram, outros nem tanto, mas creio que isso não é um problema só nosso.

No campus, como acontece o poder de avaliação das decisões finais? Ele costuma vir sempre da mesma pessoa?

IFAM1: As decisões elas quase nunca chegam, como já foi falado anteriormente. Elas já são apresentadas como decididas. Lógico que uma vez ou outra aparece algo para decidirmos no coletivo. Mas isso é muito raro.

IFAM2: Sempre é realizada reuniões para repasse de informes ou tomada de decisões. Porém consigo identificar uma democracia sendo aplicada. Muitas coisas são decididas pelos chefes superiores e pronto.

IFAM3: Nem sempre vem das mesmas pessoas, e muitas vezes elas já chegam apenas para serem comunicadas. Mas vejo que essa dinâmica está caminhando para uma evolução. Vamos aguardar.

IFG1: *As decisões costumam ser realizadas pelo colegiado e transmitidas aos demais servidores. Na maioria das vezes são aceitas sem problemas. Quando acontece de alguém discorda ele simplesmente entra com recurso.*

IFG2: *Temos um colegiado que recebe, analisa e decide as melhores oportunidades. Neste quesito estamos bem representados.*

IFG3: *As decisões são tomadas de forma isonômica, de forma responsável. Sempre que é levado algo ao colegiado, os membros analisam com cuidado, e sempre que precisam formam grupos de trabalhos para atender as prioridades.*

Em relação em atender ordens que vêm de cima, qual sua avaliação?

IFAM1: *Não tenho problemas, estou sempre abaixo de algum superior, em uma escala hierárquica, porém esse superior precisa tratar com cordialidade durante suas solicitações. É o meu ponto de vista.*

IFAM2: *Isso não gera problema algum para mim. Os chefes são sempre sensatos quanto às solicitações.*

IFAM3: *Já tive alguns problemas, mas sempre em busca de mostrar o melhor para o outro lado.*

IFG1: *A submissão existe em todas as organizações, isso não interfere em nossas atividades, e sim, eu acolho normalmente as ordens que vem de cima.*

IFG2: *Primeiramente não vejo como ordens e sim como solicitações que irão contribuir com o andamento das atividades na instituição. Não tenho problema em receber essas demandas para serem executadas.*

IFG3: *Eu não tenho problema quanto ao assunto. Estou frente À coordenação da EJA desde 2021 e nunca tive problema quanto à execução de minhas atividades.*

Na sua percepção, como você avalia o recebimento de novas ideias que são propostas à gestão?

IFAM1: *...não possuímos problemas quanto ao aceite pela gestão, mas na maioria das vezes somos parados pela falta de recursos, materiais... para tal.*

IFAM2: *a gestão em bem aberta quanto ao recebimento de novas ideias, porém, como dito anteriormente, nós acabamos esbarrando na dificuldade de colocar em prática essas novas ideias.*

IFAM3: *As ideias precisam ser pensadas, avaliadas... nas reuniões acabamos por decidir o que irá ocorrer.*

IFG1: *As apresentações de novas ideias surgem com frequência, considerando que estamos em uma instituição tecnológica. Quando relacionamos o recebimento dessas ideias pela gestão, posso afirmar que acaba sendo muito tranquilo, pois quando chegam até o superior, as ideias já foram filtradas e ajustadas.*

IFG2: *As ideias apresentadas À gestão sempre é tratada realizada uma avaliação antes. O diretor é muito receptível quanto a apresentação de inovações.*

IFG3: *receber propostas de ideias é algo muito bom, isso indica a preocupação dos colegas com a nossa forma de trabalhar. A gestão é muito participativa quanto ao recebimento de novas formas de trabalharmos.*

Como você avalia o clima organizacional sendo ele um dos principais suportes á inovação dentro da sua instituição.

IFAM1: *O clima institucional não está dos melhores. Todos os servidores sobrecarregados de atividades que não lhes compete, a pandemia também deixou inúmeras sequelas em alguns de nós, levando até amigos nossos a desenvolverem a síndrome de Burnout, e isso acaba não sendo diagnosticado pela gestão. Nosso clima precisa melhorar muito, há tempos não realizamos uma ação de reconhecimentos, de agradecimentos...*

IFAM2: *o clima da instituição já esteve bem melhor. No momento o clima sofre uma instabilidade que acaba desgastando qualquer servidor. Mas nós precisamos considerar o retorno após dois anos de trabalhos remotos, muitas perdas, servidores doentes... Creio que com o tempo possamos avaliar e melhorar, e isso só o tempo vai nos mostrar.*

IFAM3: *Eu avalio como bom. Precisa de melhorias, é claro.*

IFG1: *O clima da gestão acaba esbarrando com alguns docentes que querem manter o comodismo, alguns professores buscam apenas dar suas aulas e pronto. Isso acaba balanceando o clima da instituição.*

IFG2: *A gestão sempre busca manter um bom clima, porém somos inúmeros servidores, e isso faz com que às vezes as coisas acabem saindo do eixo... mas no geral o clima é bom.*

IFG3: *Avalio o nosso clima organizacional como ameno, onde são respeitadas as diferenças individuais de cada um, a crença de todos os tipos, pluralidade política, crê que nós consigamos manter um ambiente, clima organizacional, propício para o desenvolvimento das atividades.*

Terceiro fator: Compromisso Pessoal

O sexto bloco da pesquisa, pretende identificar através dos entrevistados como é a sua relação de compromisso com a organização e a relação de sua liderança junto à organização. Quando questionados como eles *se identificam com as ideias com quais trabalham*, as respostas foram:

IFAM1: *Eu me identifico bem. Não gosto de ficar reclamando. Reclamar é perda de tempo, considerando que eu consigo enxergar que é algo que está ocorrendo em toda rede. Prefiro executar minhas atividades da melhor forma possível, mesmo enfrentado alguns problemas.*

IFAM2: *Não tenho problema, afinal buscamos sempre alinhar as ideias para que elas sejam sempre bem definidas e executadas, a fim de obtermos êxitos nas atividades.*

IFAM3: *A identificação de ideias é bem ampla... as vezes surgem alguns questionamentos, porém nada que atrapalhe o trabalho.*

IFG1: *As ideias sempre são bem vindas, muitos professores buscam inovar, de forma que facilite o processo de ensinoaprendizagem. Porém temos alguns que preferem não contribuir com processo de inovação.*

IFG2: *Possuo uma boa sintonia com o que me apresentam como metas. As ideias são bem elaboradas e criativas. Sou de fácil adaptação ao novo.*

IFG3: *Assumi a coordenação e o trabalho com o EJA no IFG desde o início do ano de 2021. Assumo que não é uma missão fácil, enfrentamos alguns percalços, mas me identifico com a forma de trabalho executada dentro da instituição.*

Qual sua percepção ao avaliar a gestão com o que acontece no campus

IFAM1: *A gestão de uma organização é a principal chave para o seu bom andamento. A nossa gestão tenta, dentro do possível, fazer com que as coisas caminhem, porém é uma gestão muito tradicional, ainda. Precisamos nos atualizar. Somos uma instituição tecnológica. Isso conta muito. Também tem o agravante dos cortes realizados e custos*

IFAM2: *Avalio a gestão como boa. Sempre disposto a resolver os problemas, possui uma fácil abertura para conversas, aceitação de ideias... porém ocorre de esbarrar na burocracia institucional.*

IFAM3: *A gestão é o coração da instituição, será através dela que as coisas acontecerão ou não. Ultimamente vimos uma dificuldade da gestão em atuar, considerando a falta de recursos.*

IFG1: *O trabalho no campus é realizado de forma plural. A gestão é apenas um direcionador, facilitador para o que ocorre no campus.*

IFG2: *A gestão acaba sendo grande influenciadora do que ocorre no campus, nesse caso a gestão precisa se posiciona de forma integra, agindo com ética e sendo o maior influenciador do processo educacional.*

IFG3: *Temos uma gestão bem participativa, atuante, que não mede esforços para a execução das atividades. Porém o ensino público tem passado por grandes problemas, mesmo assim consigo ver o esforço para que tudo seja feito da forma correta.*

A próxima questão tem o intuito de identificar a avaliação da gestão quanto ao compromisso com os objetivos do campus.

IFAM1: *A gestão é comprometida, porém são inúmeras as barreiras que ele enfrenta, a começar pela falta de estrutura, terminado na falta de recursos. Nossa gestão também precisa ter um olhar mais inovador, ele ainda é muito tradicional.*

IFAM2: *o diretor está sempre em atividades buscando cumprir com os compromissos do campus e atrás de recursos para manter o que já é ofertado.*

IFAM3: *O compromisso da direção é bem visível, sempre está em atividades que objetivam o crescimento do campus.*

IFG1: *o gestor sempre representa muito bem os objetivos do campus. Sempre em busca de feitos para cumprir com nossos compromissos.*

IFG2: *O diretor representa muito bem os objetivos do campus, porém às vezes temos alguns percalços pela falta de meios legais para resolvermos tais feitos.*

IFG3: *Uma gestão bem preocupada, que está sempre presente, atuante e com o compromisso em dias.*

Quando relacionamos os objetivos pessoais da gestão e as metas da organização, qual sua avaliação?

IFAM1: *Eu não consigo responder essa questão até porque eu não conheço os objetivos pessoais da minha gestão.*

IFAM2: *difícil responder essa questão, até porque eu não conheço a fundo os objetivos pessoais da gestão. Essa questão é bem pertinente, mas não sei te responder.*

IFAM3: *Conheço a gestão há algum tempo, porém não possuo conhecimento de seus objetivos pessoais. Por isso não consigo fazer essa avaliação.*

IFG1: *No momento eu não sei como te responder essa questão. Minha aproximação com a gestão é totalmente profissional, não possuo aproximação para que ele divida comigo as suas vontades pessoais. Mas eu creio que num todo é boa.*

IFG2: *de acordo com o que é exposto pela gestão, vejo que o seu interesse pessoal está de certa forma bem alinhado com as metas do campus. Até o momento tem dado certo.*

IFG3: *Sobre os objetivos pessoais da gestão não posso falar, porém em relação as metas da organização a gente tem conhecimento de que elas precisam ser cumpridas, até porque elas estão inserida no plano de desenvolvimento institucionais.*

Os sentimentos, crenças e intenções da preferência de trabalhar no campus a qualquer outro lugar, como você avalia?

IFAM1: *Eu gosto de trabalhar aqui, mas às vezes me sinto cansado, desmotivado. Porém, as minhas intenções para com a instituição são as melhores, aqui pretendo crescer profissionalmente, ajudar colegas e alunos no que for preciso, apesar de que, nos últimos anos, a educação nos IF's terem passado por um sucateamento, ainda é um bom lugar para trabalhar.*

IFAM2: *Sinto-me muito à vontade para trabalhar aqui, apesar de alguns contratempos que surgem. Quando vim para Manacapuru minha intenção era dar o melhor de mim, felizmente me deparei com uma boa equipe de trabalho, a qual me acolheu de braços abertos e me apoio na realização do um trabalho.*

IFAM3: *eu gosto do meu local de trabalho, poderia ser bem melhor é claro, também possuo um bom convívio com os demais servidores, o trabalho no IFAM foi algo almejado e graças a aprovação no concurso público eu consegui.*

IFG1: *sinto-me bem em trabalhar no campus, lugar de excelente profissionais, com abertura para exposição de ideias, apoio dos colegas de trabalho... gosto bastante.*

IFG2: *Ambiente saudável, com bons profissionais, o lugar possui um bom ambiente de trabalho, atende as nossas necessidade profissionais... me sinto muito bem em trabalhar aqui, o lugar é muito bom.*

IFG3: *Sinto-me confortável em poder realizar minhas atividades no IFG. Tenho minhas opiniões respeitadas por todos e também respeito a opinião dos demais. Nunca tive problemas.*

Como você se auto avalia quanto ao senso de comprometimento com o campus?

IFAM1: *eu sou uma pessoa muito comprometida com meu trabalho. Não espero os chefes falarem o que precisa ser feito, apesar das dificuldades e dos meus problemas físicos e psicológicos.*

IFAM2: *sempre procuro estar ligado e cumprir com as atividades do campus, principalmente se a atividade estiver ligada ao público da EJA. Posso avaliar meu comprometimento como bom.*

IFAM3: *busco cumprir com minhas obrigações como professor e coordenador do curso de administração, estou sempre envolvido em comissões de trabalho,*

geralmente atendo os prazos estabelecidos... posso me avaliar como um bom profissional.

IFG1: a autoavaliação é um pouco difícil pra mim, mas creio que eu sou um servidor comprometido nas minhas atividades, cumpro com as demandas exigidas e sempre busco estar bem com todos.

IFG2: ... me autoavalio como sendo um bom servidor, sempre comprometido com minhas obrigações, não espero por ninguém quando tenho que fazer algo. Na medida do possível ajudo aos colegas dentro da instituição...

IFG3: neste momento estou realizando o necessário, no sentido deque o trabalho continue acontecendo, considerando o período pós pandêmico, onde muita coisa teve que ser readaptada, tenho feito muito pouco diante das coisas que eu já fiz, tenho tentado acolher as necessidade que surgem.

Como você avalia a percepção da gestão quanto à lealdade das pessoas ao campus?

IFAM1: Penso que não há lealdade por parte de algumas pessoas no campus. Muitos só pensam em si e acham que estão de férias, só porque estão no serviço público.

IFAM2: Não sei te responder isso, pois nunca foi assunto meu com a gestão e também eu nunca percebi reação da gestão sobre essa temática.

IFAM3: o gestor é uma pessoa muito acessível, sempre está envolvido em alguns eventos com os servidores, vejo que ele busca uma aproximação para que assim consiga exercer um bom trabalho.

IFG1: É uma pergunta difícil de responder, pois não cabe a mim tomar pensamentos infundados quanto ao assunto. Não sei te responder.

IFG2: Vejo que o gestor é muito seguro quanto aos servidores que trabalham com ele, então suponho que ele deva administrar bem essa questão de confiar ou não.

IFG3: A gestão transparece segurança quanto à confiança em seus servidores, também deixa transmitir o mesmo quanto à posição contrária.

Como você autoavalia o senso de responsabilidade pelo seu trabalho?

IFAM1: *Nos meus primeiros dois anos fui super comprometido. Contudo, depois que voltei do doutorado, acho que meu desânimo aumentou muito, junto com meus problemas de Burnout e depressão sente-me a deriva de tudo.*

IFAM2: *Eu sempre procuro cumprir com minhas obrigações, atender as demandas criadas, atendo aos chamados, cumprio com meus horários...então eu me sinto um “bom servidor”.*

IFAM3: *...me autoavaliar sempre é algo bom, pois é um momento que eu consigo parar e realmente ver se eu estou conseguindo atender as minhas expectativas...me considero muito responsável com meu trabalho.*

IFG1: *Sempre me vejo envolvido em alguma ação do campus, quando não estou no campus em atividade (são inúmeras), estou em casa preparando aulas, corrigindo atividades, estudando... então eu vejo que possuo compromisso com meu trabalho.*

IFG2: *Eu sempre faço de tudo para atender as demandas existentes. Policio-me quanto aos horários, atendimentos, compromissos, reuniões... Minha autoavaliação é quanto ao meu trabalho pode ser de conceito muito bom.*

IFG3: *Sempre fui comprometida com meu trabalho. Coordeno o curso de educação de jovens e adultos que requer muito mais empenho que os demais. Entende-se que a EJA é um público que requer uma atenção mais cuidadosa, isso nos faz elevar o comprometimento diário.*

Quarto fator: Resultados e Fatores Conclusivos

O sétimo bloco da pesquisa apresentará as percepções dos entrevistados quanto aos resultados e conclusões à cerca da atuação da sua instituição.

O primeiro fator da questão questiona ao servidor se ele conhece quais as Estratégias e atividades estão sendo utilizadas pela gestão para tratar o combate às evasões.

IFAM1: *Como estou coordenador de curso o campus, sempre estou presente nesses debates. A gestão está realizando um levantamento onde os setores do campus se auto avaliam e identificam se eles influenciam ou não na evasão escolar. Após a realização desse levantamento também é solicitado que eles indiquem um tratamento para tal*

problema. Então, considerando esse trabalho que estamos realizando, vejo sim, que a gestão está iniciando um trabalho para diminuir a evasão.

IFAM2: A gestão realiza reuniões, apresenta números, assim como estratégias para trabalharmos o combate à evasão. De certo, posso dizer que conheço essas estratégias, pois as tratativas são realizadas com a presença de todos os coordenadores.

IFAM3: A evasão é um problema frequente em nosso campus, todos os anos têm uma vasta debandada de alunos. Não vejo que isso seja tratado com muita preocupação, inclusive isso ocorre em todo o instituto. Precisamos pontuar melhor as ações no combate a evasão.

IFG1: Sim, conhecemos, esse assunto é algo que todos os servidores precisam conhecer. Uma gestão não faz/executar um trabalho sem o apoio de seus servidores. A gestão sempre trás tratativas e estratégias para tal problema.

IFG2: A gestão do campus é muito democrática, sempre apresenta suas estratégias, projetos, programas... sempre nos deixa ciente dos acontecimentos e das participações.

IFG3: retomando os trabalhos em grupos, tentando solucionar os problemas de ingresso, com editais complexos, que acabam dificultando a participação dos candidatos; verificando a diminuição burocrática de entrega de documentos; tratando os fatores que acabam impedindo a permanência e um dos principais gargalos que é a realização de estágio e as exigências das horas complementares.

A existência de diálogo para o planejamento das estratégias e atividades;

IFAM1: A gestão está sempre realizando reuniões para tratarmos os problemas do campus, assim com nos solicita apoio nos planejamentos e nas estratégias. Ultimamente tem ficado bem melhor esse diálogo.

IFAM2: O diálogo referente a essas questões melhorou bastante, porém ainda pode ficar melhor. Creio que a gestão pode melhorar o diálogo e o tempo em que eles ocorrem.

IFAM3: *Estamos sempre reunindo para gerarmos demandas ao colegiado, com isso buscamos definir nossas estratégias e atividades de forma objetiva e sempre que possível e permitido.*

IFG1: *Possuímos um diálogo muito bom com a gestão, onde nos são ofertados a participação ativa diante do tema debatido.*

IFG2: *A gestão sempre foi muito democrática. Sempre tivemos vez e fala em todos os encontros, independente do assunto.*

IFG3: *A coordenação geral da EJA no IFG busca trabalhar de forma particular todas as dificuldades encontradas por esse público, reunindo com os grupos de trabalho que estão diretamente ligadas à modalidade.*

As estratégias e atividades aplicadas logram êxito na diminuição do problema de evasão;

IFAM1: *Eu não consigo identificar êxito esperado, porém vejo que é algo que foge ao alcance da instituição, uma vez que muitas coisas dependem tão somente do discente e não da escola.*

IFAM2: *Estamos trabalhando nas estratégias de evasão desde a implantação da EJA, porém é um trabalho de formiguinhas, onde alguns se permitem terem uma nova chance e outros simplesmente abrem mão, novamente, de seus sonhos. A escola acaba sendo o instrumentador desse aluno.*

IFAM3: *Na parte da evasão, como já citei anteriormente, não vejo que o campus trate esse assunto como prioridade.*

IFG1: *As estratégias sempre se direcionam para resultados positivos, mesmo que sejam em números pequenos, sempre logramos algum êxito em nossas ações.*

IFG2: *Todo trabalho vem acompanhado de um resultado e esses resultados têm nos deixado satisfeito. As estratégias aplicadas têm surtido efeitos.*

IFG3: *As ações acabam nos levando a resultados positivos, e nos fazendo identificar outras formas de atuarmos.*

Autoavaliação quanto às atividades e estratégias aplicadas.

IFAM1: *Costumo contribuir com as atividades e estratégias aplicadas. Sinto-me seguro em me autoavaliar como “um bom professor e coordenador para o campus”.*

IFAM2: *Contribuo com estratégias e atividades sempre que identifico que ser necessário. Sempre me coloco à disposição para ajudar e interagir em qualquer atividade aqui no campus.*

IFAM3: *geralmente as estratégias e atividades surtem os efeitos esperados.*

IFG1: *...temos uma equipe de trabalho muito boa aqui no instituto, sempre que identificamos a necessidade de realizar alguma atividade nós acabamos nos alinhando para que tudo ocorra da melhor forma... me autoavalio como um participante ativo das atividades e estratégias.*

IFG2: *De forma geral a autoavaliação é um pouco difícil, pois o que é bom aos meus olhos pode não ser de bom aos olhos dos outro... mas, eu me autoavalio como um professor que gosta de participar das atividades, quando solicitado contribui com seus planos e estratégias...*

IFG3: *A dificuldade de mantermos o público da EJA é algo que nos preocupa diariamente, porém com a aplicação das estratégias consigo identificar que em alguns momentos elas conseguem dar certo e em outros não.*

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O (A) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa intitulada **“UM PLANO DE AÇÕES PARA O PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS INTEGRADA À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO CAMPUS MANACAPURU/IFAM”**, sob a responsabilidade de Cristiane do Nascimento Ramirez, discente do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (PPGE), da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, sob a orientação do Prof. Dr. Favio Akiyoshi Toda e Coorientação da Prof.^a Dr.^a Ana Cláudia Ribeiro de Souza.

Esta pesquisa irá avaliar como a gestão de uma instituição escolar consegue intervir positivamente na evasão escolar ofertada às pessoas jovens e adultas, pretendendo-se como produto final identificar e apresentar ações para redução da evasão escolar desse público.

O objetivo principal da pesquisa é por meio de uma análise sobre o clima organizacional referente à oferta da EJA/EPT Campus Manacapuru/IFAM, frente a outras entidades escolares, oferecer propostas para contribuir com a permanência deste alunado e melhoria da qualidade do ensino na EJA/EPT do IFAM. Para tal serão aplicados objetivos intermediários que contribuirão para o resultado final:

- a) Realizar levantamento de dados institucionais relacionados à modalidade EJA/EPT do campus Avançado Manacapuru/IFAM;
- b) Levantar informações acerca da Educação de Jovens e Adultos, evasão escolar, inovações educacionais e clima organizacional, histórias de êxito na oferta da EJA/EPT; Identificar através de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários os motivos que estão contribuindo para essa problemática;
- c) Elaborar como produto tecnológico um plano de ação, de forma a contribuir com a oferta e permanência do alunado da EJA/EPT reduzindo a evasão escolar no Campus Manacapuru/IFAM.

Sua participação será por meio de uma entrevista semiestruturada com a pesquisadora a fim de fornecer informações acerca de fatores influenciadores do clima organizacional voltado à inovação do campus Avançado Manacapuru/IFAM. Será utilizado um roteiro de entrevista que facilitará a condução da mesma. Caso haja necessidade de entrevista por meio de vídeo conferência (por conta da pandemia), ou com gravação de voz (paratratamento dos dados posteriormente), os materiais ficarão sob a propriedade da pesquisadora responsável, mas não haverá necessidade de usar tais materiais diretamente na pesquisa, apenas o conteúdo das informações. Seu nome ou o material que indique sua participação ficarão sob sigilo e não será liberado sem a sua permissão.

A entrevista será realizada na própria instituição e em seu próprio ambiente de trabalho, de forma individual e dentro de seu horário normal de trabalho. A preferência é que a entrevista seja feita de forma presencial, mas, caso haja algum tipo de impeditivo, esta poderá ser realizada por meio de vídeo conferência. A previsão de duração da entrevista está estimada em 38 a 43 minutos.

Sua participação na pesquisa será somente no momento da entrevista, conforme descrito nos procedimentos, podendo o (a) senhor (a) contatar o pesquisador a qualquer momento para quaisquer assistências que se fizer necessário.

A pesquisa apresentada envolve o contato com seres humanos, e isso, acaba gerando alguns tipos de riscos. Os riscos de pesquisa com seres humanos merecem uma atenção cuidadosa de quem a realiza. Sendo assim, a análise dos riscos existentes em qualquer pesquisa que envolva seres humanos se torna de fundamental importância da aprovação de um comitê de ética.

A seguir são apresentados os possíveis riscos que podem ocorrer na entrevista com os indivíduos da pesquisa: cansaço ou aborrecimento ao responder a entrevista; desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações de áudio e vídeo; alterações na autoestima provocadas pela evocação de memórias ou por reforços na conscientização sobre uma condição física ou psicológica restritiva ou incapacitante; alterações de visão de mundo, de relacionamentos e de comportamentos em função de reflexões sobre sexualidade, divisão de trabalho familiar, satisfação profissional etc.

Esses riscos muitas vezes são expressos na forma de desconforto; possibilidade de constrangimento ao responder o instrumento de coleta de dados; medo de não saber responder ou de ser identificado; estresse; quebra de sigilo; cansaço ou vergonha ao responder às perguntas; dano; quebra de anonimato, além de riscos físicos, como sangramento, efeitos adversos de fármacos, fraturas, lesões, quedas, dor e até risco de morte.

Existe um risco, entretanto, que é mais iminente a pesquisa realizada: “o risco de quebra de sigilo”, mesmo que involuntária e não intencional. Mesmo os pesquisadores sempre garantindo o sigilo e fazendo de tudo ao seu alcance para mantê-lo, mas como a mídia nos remete, até governos de grandes potências têm seus sigilos quebrados.

Considera-se que a pesquisa será dirigida de forma profissional e ética, evitando ao máximo o acontecimento dos riscos descritos.

O resultado final desta pesquisa pretende gerar benefícios em termos de melhorias no ambiente organizacional do campus Avançado Manacapuru, já que irá trabalhar com o clima organizacional da mesma, contribuirá com a diminuição na evasão escolar do campus, elevando a procura por vagas, elevação no índice educacional do campus e consequentemente o índice do município.

Em sua grande maioria as pesquisas trazem consigo um forte cunho informativo científico que acaba gerando e contribuindo com benefícios, tanto aos pesquisadores como a toda comunidade envolvida nesse processo de pesquisa. A pesquisa que ora é apresentada trará benefícios à comunidade acadêmica do IFAM, comunidade educacional do município e Manacapuru, entre outros. Abaixo estão relacionados os tipos de benefícios, são eles: Construção de mapa das ações da gestão; Avaliação do desempenho da gestão, gerando tratamentos e discussões para melhorias ou mudanças; Identificação do clima organizacional da

organização, identificando os malefícios que podem ser tratados e sanados; Sensibilização ao combate à evasão no ensino de jovens e adultos do campus Avançado Manacapuru/IFAM, considerando os levantamentos realizados e propostas feitas pelos indivíduos participantes da pesquisa; Prognóstico e levantamento de ações que contribuirão para o bom funcionamento do curso da EJA e do campus; Apoio à gestão do campus para a construção de novas oportunidades e gerenciamentos; Construção de um plano de ações de combate à evasão por meio do tratamento do clima organizacional da instituição.

Dessa forma a pesquisa será dirigida com especial atenção para alcançarmos o êxito e execução de todos os benefícios.

Para participar desta pesquisa o (a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira, mas será garantido, caso necessário, o ressarcimento de alguma despesa que venha a ocorrer por conta da realização da entrevista.

GARANTIA DE RECUSA EM PARTICIPAR DA PESQUISA E/OU RETIRADA DE

CONSENTIMENTO: O (A) Sr(a) não é obrigado(a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento, sem que sofra qualquer tipo de penalização ou que seja gerado prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso opte por retirar seu consentimento, você não será mais contatado (a) pelo pesquisador, expondo assim a clareza de desistência a qualquer momento da pesquisa.

GARANTIA DE DESISTÊNCIA: O (A) Sr(a) poderá desistir a qualquer momento da entrevista, sendo respeitada a decisão do (a) mesmo (a).

GARANTIA DE MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE: A pesquisadora se compromete a resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive depois de finalizada e publicada.

GARANTIA DE INDENIZAÇÃO: Fica garantido ao participante o direito de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS: Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, você poderá contatar a pesquisadora responsável CRISTIANE DO NASCIMENTO RAMIREZ pelo telefone (92) 991929474, ou pelo e-mail cristiane.ramirez@ifam.edu.br. Poderá também contatar o orientador responsável por esta pesquisa, o prof. Dr. Favio Akyioshi Toda pelo e-mail favio.toda@uol.com.br. Poderá ainda contatar o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFAM, que tem a função de analisar projetos de pesquisa visando à proteção dos participantes dentro de padrões éticos nacionais e internacionais. Poderá contatar o CEP pelo e-mail cepsh.ppgi@ifam.edu.br, ou comparecer presencialmente ao endereço Rua Ferreira Pena, 1109, Centro, Manaus-AM, CEP 69025-010, Reitoria do IFAM, 2º andar. Horário de atendimento: de segunda a sexta, das 08h às 11h e das 13h às 16h.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) será assinado por você e por mim, pesquisador responsável, ficando uma via com cada um de nós.

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Li e concordo em participar da pesquisa.

Nome do participante: _____

Telefone: () _____ E-mail: _____

Data: ____/____/____

Assinatura do participante da pesquisa

Data: ____/____/____

Assinatura do pesquisador responsável