



UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CLIMA ORGANIZACIONAL:

um estudo de caso na Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas

Porto Velho
2023

FRANÇOAN DE OLIVEIRA DIAS

CLIMA ORGANIZACIONAL:

um estudo de caso na Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração Pública (PROFIAP) do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de Concentração: Administração Pública
Linha de Pesquisa: Administração Pública e Organizações

Orientador: Prof. Dr. Joel Bombardelli

Porto Velho
2023

Catalogação da Publicação na Fonte
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

D541c Dias, Françoan de Oliveira.

Clima organizacional: um estudo de caso na Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas / Françoan de Oliveira Dias. - Porto Velho, 2023.

135 f.: il.

Orientação: Prof. Dr. Joel Bombardelli.

Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PROFIAP. Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas, Fundação Universidade Federal de Rondônia.

1. ADAF. 2. Ambiente de trabalho. 3. Clima organizacional. 4. Percepção dos servidores. I. Bombardelli, Joel. II. Título.

Biblioteca Central

CDU 35.081.7(043.3)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DE DISSERTAÇÃO

ATA N.º. 079

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO E DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE (PROFIAP)

MESTRANDO(A): FRANÇOAN DE OLIVEIRA DIAS

INICIOU O CURSO EM: 02/05/2022

No vigésimo primeiro dia do mês de dezembro de dois mil e vinte e três, às 14h00min, em sala virtual no Google Meet, foi realizada a sessão pública de apresentação e defesa de dissertação do(a) mestrando(a) FRANÇOAN DE OLIVEIRA DIAS, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, nos termos do Capítulo V do Regimento Geral do Programa. A Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Curso, foi composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. JOEL BOMBARDELLI (Orientador – PROFIAP-UNIR), Profa. Dra. GLEIMIRIA BATISTA DA COSTA MATOS (Membro interno – PROFIAP-UNIR), Profa. Dra. WALTERLINA BARBOZA BRASIL (Membro interno – PROFIAP-UNIR), Profa. Dra. IONETE CAVALCANTI DE MORAES (Membro interno da Rede PROFIAP-UFRPE), Profa. Dra. ROSANA ZAU MAFRA (Membro Externo -UFAM). Sob a presidência do(a) primeiro(a), para julgamento da dissertação intitulada: “CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas”. Após a explanação, observação, arguição e recomendação a Comissão, considerou a dissertação:

APROVADO, devendo o(a) candidato(a) entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.

APROVAÇÃO CONDICIONAL, devendo o(a) candidato(a) satisfazer, no prazo máximo de 60 dias, às exigências listadas aqui _____

Recomendações de alteração de título: Não Sim

REPROVADO

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão e para constar foi lavrada a presente ATA, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato.

Prof. Dr. JOEL BOMBARDELLI (Orientador – PROFIAP-UNIR)

Profa. Dra. GLEIMIRIA BATISTA DA COSTA MATOS (Membro interno – PROFIAP-UNIR)

Profa. Dra. WALTERLINA BARBOZA BRASIL (Membro interno – PROFIAP-UNIR)

Profa. Dra. IONETE CAVALCANTI DE MORAES (Membro interno da Rede PROFIAP-UFRPE)

Profa. Dra. ROSANA ZAU MAFRA (Membro Externo -UFAM)

Aluno(a) FRANÇOAN DE OLIVEIRA DIAS (Mestrando(a) – PROFIAP/UNIR)



Documento assinado eletronicamente por **JOEL BOMBARDELLI, Presidente da Comissão**, em 21/12/2023, às 16:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Françoa de Oliveira Dias, Usuário Externo**, em 21/12/2023, às 16:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **GLEIMIRIA BATISTA DA COSTA MATOS, Docente**, em 21/12/2023, às 16:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **WALTERLINA BARBOZA BRASIL, Membro da Comissão**, em 21/12/2023, às 16:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **IONETE Cavalcanti de Moraes, Usuário Externo**, em 21/12/2023, às 16:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **ROSANA ZAU MAFRA, Usuário Externo**, em 21/12/2023, às 17:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.unir.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1594475** e o código CRC **1BAC42D2**.

“À minha família e amigos que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.”

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Rondônia (UNIR), quero manifestar minha sincera gratidão por ter sido o ambiente propício para meu crescimento acadêmico, profissional e pessoal. Além disso, reconheço e valorizo o papel fundamental que a UNIR desempenha ao oferecer educação superior pública, acessível e de alta qualidade, contribuindo assim para a sociedade. Isso é especialmente notável dada a complexidade e os desafios enfrentados pela comunidade científica brasileira.

Ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu*, em nível de mestrado profissional, em Administração Pública (PROFIAP), coordenado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), considerando sua relevância para a sociedade, tendo como propósito formar profissionais com nítido entendimento do papel do Estado no Brasil, do exercício da cidadania e preocupado com as questões éticas, sociais e ambientais que subsidiarão as políticas públicas que impactam a sociedade.

À coordenação do polo UNIR/PROFIAP, por meio do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), representada pela Prof.^a Dr.^a Marlene Valerio dos Santos Arenas pela dedicação incansável ao programa, buscando sempre atender as demandas dos discentes, não medindo esforços para promover um ensino de qualidade.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Joel Bombardelli, expresso profunda gratidão por seu comprometimento, paciência e dedicação. Reconheço que orientar-me não foi tarefa fácil, dada todas as dificuldades enfrentadas ao longo deste percurso.

Aos membros da Banca de Qualificação de Projeto de Pesquisa e Defesa de Dissertação, expresso minha sincera gratidão pelo valioso alinhamento e pelas preciosas recomendações que foram fundamentais para o sucesso deste estudo. Suas contribuições foram inestimáveis.

Ao diretor-presidente da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas (ADAF), representado pelo Sr. José Augusto Corrêa Lima Omena, expresso minha gratidão por conceder a autorização para a realização desta pesquisa de Clima Organizacional com os servidores da Instituição.

Ao presidente do Sindicato dos Servidores da Fiscalização Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas (SINFAGRO), Sr. Michael da Silva Santos, minha gratidão por todo alinhamento e suporte para a realização deste estudo.

À minha família e amigos, quero expressar minha profunda gratidão por acreditarem constantemente no meu potencial acadêmico e profissional. Em particular, gostaria de destacar o apoio incondicional de Richard Coelho de Paulo, cuja compreensão e paciência ao longo deste período de escrita da dissertação foram inestimáveis. Não foram dias fáceis, mas estive sempre presente, incentivando-me a persistir e concluir mais esta etapa da minha vida.

Enfim, agradeço a todos que me apoiaram direta e indiretamente para que esse sonho acontecesse, pois sozinho não teria alcançado.

Gratidão a todos!

*“Nada na vida deve ser temido, somente compreendido.
Agora é hora de compreender mais para temer menos.”*

Marie Curie

RESUMO

DIAS, Françoan de Oliveira. **Clima Organizacional:** um estudo de caso na Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas. 2023. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2023.

O clima organizacional refere-se ao conjunto mensurável de atributos do ambiente de trabalho que é percebido pelos indivíduos que nele atuam, direta ou indiretamente. Supõe-se que essas características exercem influência sobre as motivações e comportamentos dos colaboradores. Nesse cenário, o objetivo desse estudo foi analisar a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas (ADAF). Como material e métodos, é uma pesquisa quantitativa, aplicada, exploratória, por meio de estudo de caso. A pesquisa foi realizada por meio de questionário *on-line*, via *Google Forms*, baseada no estudo de Nunes (2011), após aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, utilizando-se métodos estatísticos. A amostra foi constituída por 156 servidores da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas. A amostra mínima foi calculada em torno de 146, com erro amostral de 5% e nível de confiança em 90% de um universo de 312 servidores – referência setembro de 2023. Analisou-se dez fatores que impactam no clima organizacional da ADAF, sendo: (i) liderança; (ii) satisfação com a instituição; (iii) realização e satisfação com o trabalho; (iv) comprometimento e trabalho em equipe; (v) salário; (vi) interação; (vii) autonomia; (viii) identidade e segurança; (ix) desenvolvimento profissional; e (x) estrutura organizacional. Como resultados e discussão, o estudo revelou que diversos elementos exercem uma influência significativa no clima organizacional da ADAF. Entre esses fatores, destaca-se a constatação de que os benefícios oferecidos pela ADAF não satisfazem as necessidades dos servidores. Além disso, a falta de informações impacta negativamente o desempenho no trabalho, a ausência de oportunidades para qualificação e desenvolvimento profissional é evidente, e a falta de reconhecimento e valorização na ADAF é uma preocupação destacada. Outros aspectos apontados incluem salários inadequados para as funções desempenhadas, subaproveitamento do potencial profissional dos colaboradores, comunicação deficiente devido à circulação inadequada de informações entre os servidores, treinamentos não alinhados com as responsabilidades específicas de cada setor, falta de feedback do superior sobre o desempenho individual, remuneração percebida como injusta, ausência de participação nas decisões que afetam o trabalho, necessidade de uma direção mais receptiva às opiniões e sugestões dos servidores, e falta de recursos para a realização eficaz das atividades laborais. Em contrapartida, no que se refere aos aspectos positivos do clima organizacional na ADAF, destaca-se o orgulho dos servidores em fazer parte da instituição. Há também uma confiança percebida nas decisões tomadas pelos supervisores hierárquicos, evidenciando o comprometimento dos colaboradores com o sucesso da ADAF. O relacionamento interpessoal entre os membros das equipes de trabalho é considerado positivo, com discussões prévias sobre as decisões a serem tomadas. Os servidores reconhecem a competência de seus superiores, conhecem as metas e objetivos da ADAF e demonstram satisfação e afinidade com suas funções. Além disso, os colaboradores buscam constantemente aprimorar suas atividades, demonstrando um compromisso contínuo com a excelência no desempenho de suas funções. Como considerações finais, espera-se que este estudo possa servir como referência para a implementação de estratégias eficazes pela ADAF, visando aprimorar o clima organizacional na Instituição.

Palavras-chave: ADAF. Ambiente de Trabalho. Clima Organizacional. Percepção dos Servidores.

ABSTRACT

DIAS, Françoan de Oliveira. **Organizational Climate:** a case study in the Agricultural and Forestry Defense Agency of the State of Amazonas. 2023. 135 f. Dissertation (Master's in Public Administration) – Center for Applied Social Sciences, Federal University of Rondônia, Porto Velho, 2023.

The organizational climate refers to the measurable set of attributes of the work environment that is perceived by the individuals who work there, directly or indirectly. It is assumed that these characteristics influence the motivations and behaviors of employees. In this scenario, the objective of this study was to analyze the perception of employees regarding the organizational climate of the Agricultural and Forestry Defense Agency of the State of Amazonas (ADAF). As material and methods, it is quantitative, applied, exploratory research, through a case study. The research was carried out using an online questionnaire, via Google Forms, based on the study by Nunes (2011), after acceptance of the Free and Informed Consent Form, using statistical methods. The sample consisted of 156 employees of the Agricultural and Forestry Defense Agency of the State of Amazonas. The minimum sample was calculated around 146, with a sampling error of 5% and a confidence level of 90% of a universe of 312 servers – reference September 2023. Ten factors that impact the organizational climate of ADAF were analyzed, being: (i) leadership; (ii) satisfaction with the institution; (iii) fulfillment and satisfaction with work; (iv) commitment and teamwork; (v) salary; (vi) interaction; (vii) autonomy; (viii) identity and security; (ix) professional development; and (x) organizational structure. As results and discussion, the study revealed that several elements exert a significant influence on ADAF's organizational climate. Among these factors, the finding that the benefits offered by ADAF do not meet the needs of employees stands out. Furthermore, the lack of information negatively impacts work performance, the lack of opportunities for qualification and professional development is evident, and the lack of recognition and appreciation at ADAF is a prominent concern. Other aspects highlighted include inadequate salaries for the functions performed, underutilization of employees' professional potential, poor communication due to inadequate circulation of information between employees, training not aligned with the specific responsibilities of each sector, lack of feedback from superiors on individual performance, remuneration perceived as unfair, lack of participation in decisions that affect work, need for management that is more receptive to employees' opinions and suggestions, and lack of resources to effectively carry out work activities. On the other hand, with regard to the positive aspects of the organizational climate at ADAF, the pride of the employees in being part of the institution stands out. There is also a perceived trust in the decisions made by hierarchical supervisors, demonstrating the commitment of employees to the success of ADAF. The interpersonal relationship between work team members is considered positive, with prior discussions about the decisions to be made. Employees recognize the competence of their superiors, know the goals and objectives of ADAF and demonstrate satisfaction and affinity with their roles. Furthermore, employees constantly seek to improve their activities, demonstrating a continuous commitment to excellence in the performance of their duties. As final considerations, it is hoped that this study can serve as a reference for the implementation of effective strategies by ADAF, aiming to improve the organizational climate in the Institution.

Keywords: ADAF. Desktop. Organizational Climate. Perception of Servers.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADAF	Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas
ADP	Administração Pública de Alta Direção
AF	Análise Fatorial
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CODESAV	Comissão Executiva Permanente de Defesa Sanitária Animal e Vegetal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça (CNJ)
EC	Emenda Constitucional
EXPOAGRO	Exposição Agropecuária do Amazonas
FPE	Fundo de Participação dos Estados
GAIV	Gerência de Agrotóxicos e Insumos Veterinários
GDA	Gerência de Defesa Animal
GDV	Gerência de Defesa Vegetal
GIPOA	Gerência de Inspeção de Produtos de Origem Animal
GRADAF	Gratificação de Fiscalização Agropecuária e Florestal
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDAM	Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PCCR	Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PROFIAP	Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Administração Pública em Rede
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RCL	Receita Corrente Líquida
RSA	Revisão Salarial Anual
SEFAZ	Secretaria de Estado de Fazenda
SEPROR	Secretaria de Estado da Produção Rural
SINFAGRO	Sindicato dos Servidores da Fiscalização Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas
SINTRASPA	Sindicato dos Trabalhadores dos Setores Públicos Agropecuário, Florestal, Pesqueiro e Meio Ambiente do Estado do Amazonas
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
Teste de KMO	Teste de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
TTS	Teoria da Troca Social
UNIR	Universidade Federal de Rondônia

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organograma da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas.

Figura 2. Tela inicial do *Google Forms* com a Pesquisa de Clima Organizacional na ADAF-AM.

Figura 3. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Liderança. N = 156.

Figura 4. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Satisfação com a Instituição. N = 156.

Figura 5. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Realização e Satisfação com o Trabalho. N = 156.

Figura 6. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Comprometimento e Trabalho em Equipe. N = 156.

Figura 7. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Salário. N = 156.

Figura 8. Anexo III da Lei n.º 5.770/2022, que altera a tabela remuneratória dos cargos da ADAF-AM.

Figura 9. Protesto na Expoagro dos servidores do Sistema SEPROR – que incluiu a ADAF, quanto à data-base.

Figura 10. Organograma do SINFAGRO-AM.

Figura 11. Participação do SINFAGRO na PEC que aumentou o repasse orçamentário para o Sistema SEPROR.

Figura 12. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Interação. N = 156.

Figura 13. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Autonomia. N = 156.

Figura 14. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Identidade e Segurança. N = 156.

Figura 15. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Desenvolvimento Profissional. N = 156.

Figura 16. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Estrutura Organizacional. N = 156.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Quantitativo de servidores estatutários da ADAF-AM por cargo – janeiro/2023.

Gráfico 2. Quantidade de servidores estatutários da ADAF-AM por município de lotação – janeiro/2023.

Gráfico 3. Amostra distribuída por Gênero.

Gráfico 4. Amostra distribuída por Faixa Etária.

Gráfico 5. Amostra distribuída por Escolaridade.

Gráfico 6. Amostra por Grupo Ocupacional.

Gráfico 7. Amostra distribuída por Tempo de Serviço na Instituição.

Gráfico 8. Quantitativo de sindicalizados do SINFAGRO por cargo – referência janeiro/2023.

Gráfico 9. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Clima organizacional – Questões 1 a 40. N = 156.

Gráfico 10. Fatores que mais geram “Satisfação” na ADAF.

Gráfico 11. Fatores que mais geram “Insatisfação” na ADAF.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Fatores geradores de satisfação/insatisfação com base na Teoria de Herzberg.

Quadro 2. Principais indicadores em pesquisas sobre clima organizacional.

Quadro 3. Modelos consolidados de pesquisas sobre clima organizacional.

Quadro 4. Critérios de inclusão e exclusão da amostra na pesquisa.

Quadro 5. Identificação e interpretação dos fatores analisados no estudo.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Fatores nomeados e Alfa de *Cronbach* de cada fator.

Tabela 2. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Liderança. N = 156.

Tabela 3. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Satisfação com a Instituição. N = 156.

Tabela 4. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Realização e Satisfação com o Trabalho. N = 156.

Tabela 5. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Comprometimento e Trabalho em Equipe. N = 156.

Tabela 6. Orçamento do Sistema SEPROR e aplicação com despesas com pessoal.

Tabela 7. Demonstrativo de Impacto Financeiro com a implementação do PCCR da ADAF.

Tabela 8. Proposta remuneratória do PCCR exclusivo para o quadro de pessoal efetivo da ADAF.

Tabela 9. Valores de contribuições sindicais dos servidores estatutários da ADAF ao SINFAGRO – ano 2023.

Tabela 10. Processos administrativos instaurados pelo SINFAGRO-AM ao decorrer de 2022-2023.

Tabela 11. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Interação. N = 156.

Tabela 12. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Autonomia. N = 156.

Tabela 13. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Identidade e Segurança. N = 156.

Tabela 14. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Desenvolvimento Profissional. N = 156.

Tabela 15. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Estrutura Organizacional. N = 156.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
Problemática e Hipótese	3
Objetivos	4
Objetivo geral	4
Objetivos específicos	4
Justificativa	4
CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO	6
1. Teorias aplicáveis ao contexto de Clima Organizacional	6
1.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	6
1.2 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland	7
1.3 Teoria da Identidade Social de Ashforth e Mael.....	8
2. Qualidade de Vida no Trabalho	9
3. Ética Organizacional	10
4. Cultura Organizacional	12
5. Clima organizacional	13
5.1 Evolução Conceitual de Clima Organizacional	15
5.2 Fatores que Influenciam no Clima Organizacional	17
5.3 Clima Organizacional no Setor Público.....	21
5.3.1 Servidor Público no Brasil.....	22
5.3.2 Saúde do Trabalhador	24
5.3.3 Estresse Organizacional.....	25
6. Principais Modelos de Pesquisas em Clima Organizacional	27
7. A Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas	29
CAPÍTULO 2 – MATERIAL E MÉTODOS	36
2.1 Tipo de pesquisa	36
2.2 População e amostra	37
2.2.1 Critérios de inclusão e exclusão.....	37
2.3 Técnicas de coletas de dados	38
2.4 Processo de coleta de dados	39
2.4.1 Riscos da pesquisa	40
2.5 Técnicas de análise de dados	41
2.5.1 Análise da Confiabilidade	42
2.5.2 Análise Fatorial	43
CAPÍTULO 3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
3.1 Perfil da Amostra – Dados Demográficos	46
3.1.1 Gênero.....	46

3.1.2	Faixa Etária	47
3.1.3	Escolaridade	48
3.1.4	Cargo	48
3.1.5	Tempo de Serviço na Instituição	49
3.2	Fatores avaliados no Clima Organizacional da ADAF-AM	50
3.2.1	Liderança	50
3.2.2	Satisfação com a Instituição	54
3.2.3	Realização e Satisfação com o Trabalho	56
3.2.4	Comprometimento e Trabalho em Equipe	58
3.2.5	Salário	60
3.2.5.1	Perda da arrecadação do estado do Amazonas	62
3.2.5.2	Revisão Salarial Anual ou Data-Base	63
3.2.5.3	Ausência de PCCR exclusivo para a ADAF	65
3.2.5.4	O papel do SINFAGRO na consecução de direitos dos servidores da ADAF	67
3.2.6	Interação	73
3.2.7	Autonomia	75
3.2.8	Identidade e Segurança	77
3.2.9	Desenvolvimento Profissional	78
3.2.10	Estrutura Organizacional	81
3.3	Panorama das questões quanto ao nível de concordância e discordância	82
3.4	Fatores que geram mais satisfação e insatisfação enquanto servidor na ADAF-AM	85
CAPÍTULO 4 – PRODUTO		87
CONSIDERAÇÕES FINAIS		89
REFERÊNCIAS		92
APÊNDICE A – Google Forms com questionário sobre o Clima Organizacional da ADAF-AM		109
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido <i>On-line</i> via Google Forms		112
APÊNDICE C – Tabulação no Excel dos dados das 40 questões em escala Likert de 5 pontos		115
APÊNDICE D – Minuta de portaria do Programa de Gestão do Clima Organizacional da ADAF		120
ANEXO A – Termo de Anuência da ADAF-AM para realização da pesquisa na Instituição		132
ANEXO B – Aprovação do projeto de pesquisa no Comitê de Ética da UNIR		133
ANEXO C – Parecer favorável da Assessoria Jurídica da ADAF para publicação da portaria		134
ANEXO D – Publicação no DOE do Programa de Gestão do Clima Organizacional da ADAF		135

INTRODUÇÃO

Na atualidade, temas cruciais de debate incluem saúde, bem-estar, direitos, justiça social, trabalho digno e dignidade humana. No entanto, há muito tempo, desde 1948, a Organização das Nações Unidas (ONU) reconhece o trabalho como um direito fundamental de toda a humanidade, enquanto a Organização Internacional do Trabalho - OIT (*International Labour Organization*, 1981) estabelece diretrizes para garantir a segurança e saúde dos trabalhadores em diversas situações.

Dado que as organizações representam um dos cenários laborais mais evidentes para a sociedade, torna-se essencial incorporar nos ambientes organizacionais o compromisso com a preservação de condições propícias ao bem-estar coletivo. Assumir a responsabilidade pela compreensão dos sistemas e processos organizacionais que influenciam positiva ou negativamente a promoção do bem-estar dos colaboradores torna-se imprescindível (Paz *et al.*, 2020).

Os fundamentos dos estudos sobre clima organizacional têm suas raízes no experimento clássico realizado por Elton Mayo em 1927 (Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000). Este experimento ocorreu na Wester Electric Company, localizada no bairro Hawthorne, em Chicago, e ficou conhecido como o "Experimento de Hawthorne". Mayo observou que alterações nas condições físicas e sociais do ambiente de trabalho tinham o potencial de desencadear alterações emocionais e comportamentais significativas entre os trabalhadores, tais como fadiga, acidentes de trabalho, rotatividade de pessoal e uma diminuição no desempenho e na produtividade (Menezes e Gomes, 2010).

Na década seguinte, as pesquisas de Kurt Lewin sobre a teoria de campo começaram a ganhar reconhecimento. Segundo essa teoria, as atividades psicológicas de um indivíduo ocorrem em um campo psicológico específico, denominado por Lewin (1939) como "campo vital". Esse campo abrange todos os eventos passados, presentes e futuros que têm o potencial de influenciar o comportamento de uma pessoa em uma determinada situação (Menezes e Gomes, 2010).

De acordo com Rocha, Pelogio e Añez (2013), o termo clima organizacional é bastante difuso, especialmente ao considerar sua evolução como área de interesse na pesquisa em

administração. Isso se deve ao fato de que diversos estudiosos do comportamento humano nas organizações já abordavam o tema, a exemplo Lewin (1939).

Embora a ideia implícita de uma "atmosfera" no ambiente de trabalho, que impacta as percepções e comportamentos dos colaboradores já existisse, foi somente em 1958, por meio das contribuições de Argyris, que essa concepção se tornou explícita e passou a ser denominada como clima organizacional (Argyris, 1958).

A partir da década de 60, o conceito de clima organizacional teve seu auge, juntamente com a definição de desenvolvimento organizacional. De modo geral, os autores coincidem em apontar que o ambiente de trabalho é gerado pelas emoções, atitudes, expectativas e motivações dos funcionários, fato que explica a estreita relação com a dinâmica de desenvolvimento do grupo, com as características da organização, no seu ambiente físico bem como na forma como são estruturados e aplicados os estilos de gestão e liderança, entre outros fatores. Elementos esses que se manifestam na produtividade e na satisfação profissional demonstrada pelos colaboradores (Zambrano Campoverde, Ramón Pineda e Espinoza-Freire, 2017).

Para Rizzatti (2002), a análise do clima organizacional representa um eficaz instrumento para compreender tanto a organização quanto o ambiente de trabalho, proporcionando aos líderes uma perspectiva abrangente da instituição, que vai além de uma mera interpretação de dados. Nessa perspectiva, a investigação do clima organizacional, seja por meio da avaliação das percepções individuais ou das aspirações dos colaboradores, configura-se como um diagnóstico da instituição, com particular relevância para a implementação de novas estratégias administrativas.

Nunes (2011) enfatiza que estudos de clima organizacional passaram a posição de destaque entre os gestores sendo que administrá-lo passou a ser uma ferramenta de ação estratégica para os dirigentes das organizações públicas e privadas.

No setor público, o clima organizacional exerce uma influência significativa sobre as atitudes e comportamentos dos servidores, impactando diretamente nas interações interpessoais e nas relações estabelecidas com os supervisores. Essa dinâmica pode resultar em uma gestão pública tanto propícia quanto desfavorável, dependendo do contexto do clima organizacional (Dutra e Vargas, 2021).

Nesse cenário, um estudo de clima organizacional na Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas (ADAF-AM) faz-se necessário para averiguar, pois influencia diretamente o desempenho e a eficiência da Instituição. Ao compreender as percepções, atitudes e interações entre os servidores, é possível identificar aspectos que impactam tanto positiva quanto negativamente nas atividades laborais e na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Um clima organizacional saudável na ADAF-AM contribui para o fortalecimento da cooperação entre os membros da equipe, promovendo um ambiente propício à inovação, produtividade e engajamento. Além disso, ao analisar o clima organizacional, a Agência pode implementar estratégias específicas para melhorar a satisfação dos servidores, aprimorar a comunicação interna e fortalecer a eficácia das ações voltadas para a defesa agropecuária e florestal, impactando positivamente nos resultados e na missão da Instituição.

Neste estudo, o modelo de análise do clima organizacional utilizado para averiguar na ADAF-AM foi o de Nunes (2011), que se mostra bastante atual no contexto de organizações públicas, dos quais foram analisados quarenta indicadores, divididos em dez fatores, que são: (i) liderança; (ii) satisfação com a Instituição; (iii) realização e satisfação com o trabalho; (iv) comprometimento e trabalho em equipe; (v) salário; (vi) interação; (vii) autonomia; (viii) identidade e segurança; (ix) desenvolvimento profissional; e (x) estrutura organizacional.

Problemática e Hipótese

O problema de pesquisa emerge da necessidade de avaliar a qualidade do ambiente de trabalho na ADAF-AM, buscando entender como os servidores interpretam e vivenciam os fatores que compõem esse contexto. A qualidade do clima organizacional não apenas impacta diretamente a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, mas também influencia a eficiência operacional, a retenção de talentos e, por conseguinte, o alcance dos objetivos institucionais.

Nesse sentido, a pergunta investigadora do estudo, é: “Qual a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas?”

Deste modo, a hipótese parte do princípio de que há uma relação significativa entre a percepção dos servidores da ADAF-AM quanto ao clima organizacional e diversos fatores que compõem o ambiente de trabalho. Acredita-se que a satisfação ou insatisfação dos servidores

está associada a elementos específicos do ambiente organizacional, como a comunicação interna, o reconhecimento profissional, as oportunidades de desenvolvimento, e a gestão de conflitos. Além disso, sugere-se que uma compreensão aprofundada desses fatores podem possibilitar o desenvolvimento de estratégias eficazes para a melhoria do clima organizacional na ADAF-AM, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

Objetivos

Objetivo geral

- Analisar a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas.

Objetivos específicos

- Realizar o levantamento de dados, junto aos servidores da ADAF-AM, que revelem o impacto das variáveis que compõem o ambiente de trabalho quanto ao nível de satisfação e suas consequências no clima organizacional;
- Identificar, por meio da percepção dos servidores, os fatores do ambiente de trabalho que mais geram “satisfação” e “insatisfação”;
- Discutir os resultados obtidos no estudo acerca da percepção dos servidores da ADAF-AM quanto ao clima organizacional;
- Elaborar produto técnico/tecnológico, no formato de minuta de portaria, que dispõe sobre o Programa de Gestão do Clima Organizacional da ADAF.

Justificativa

O ambiente organizacional desempenha um papel crucial no desempenho e na satisfação dos colaboradores de uma instituição. Compreender a percepção dos servidores em relação ao clima organizacional torna-se fundamental para promover melhorias na eficiência operacional, na satisfação no trabalho e no alcance dos objetivos estratégicos. Quando esses colaboradores se sentem valorizados, apoiados e motivados, é mais provável que se dediquem ao trabalho de forma proativa e comprometida. No contexto da ADAF-AM, isso significa que a fiscalização e regulação das atividades agropecuárias e florestais serão conduzidas de maneira

mais eficiente, resultando em uma melhor prestação de serviços públicos à sociedade do estado do Amazonas.

À vista disso, o estudo sobre o clima organizacional é crucial, pois influencia diretamente a motivação, produtividade e o bem-estar dos colaboradores. A ADAF-AM desempenha um papel estratégico na promoção da defesa agropecuária e florestal, e uma compreensão aprofundada do clima organizacional pode contribuir para o fortalecimento da instituição. A identificação dos fatores que geram satisfação e insatisfação, juntamente com a análise das consequências no ambiente de trabalho, proporcionará percepções valiosas para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes.

Os resultados desta pesquisa não apenas enriquecem o entendimento acadêmico sobre o clima organizacional, mas também fornecerão à ADAF-AM informações práticas para aprimorar as condições de trabalho e promover um ambiente mais saudável e produtivo. A elaboração do Programa de Gestão do Clima Organizacional, como proposto, representará uma contribuição concreta para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficientes na instituição.

Portanto, esse estudo se justifica pelo fato de compreender o clima organizacional na ADAF-AM, identificando seus principais determinantes e impactos nas relações interpessoais, no desempenho organizacional e na satisfação dos colaboradores, com o propósito de propor recomendações e estratégias que contribuam para o aprimoramento do ambiente de trabalho e o fortalecimento das atividades institucionais.

CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão explorados os seguintes tópicos: teorias pertinentes ao contexto de Clima Organizacional, abrangendo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland, e a Teoria da Identidade Social de Ashforth e Mael. Além disso, serão discutidos temas como Qualidade de Vida no Trabalho, Ética, Cultura e Clima Organizacional – evolução conceitual, fatores que influenciam, sua manifestação no Setor Público com foco no Servidor Público no Brasil, aspectos relacionados à Saúde do Trabalhador, Estresse Organizacional – , Principais Modelos de Pesquisas em Clima Organizacional, e, por fim, uma análise do contexto histórico e da estrutura da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas.

1. Teorias aplicáveis ao contexto de Clima Organizacional

1.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Na década de 70, Herzberg introduziu uma nova perspectiva por meio de suas pesquisas, sugerindo a existência de dois tipos distintos de objetivos motivacionais. De acordo com sua teoria, alguns objetivos têm a função de minimizar a insatisfação, estando associados ao ambiente externo ou periférico ao indivíduo. Além dos fatores externos, há outros que dizem respeito à busca por máxima satisfação motivacional, relacionados diretamente ao indivíduo e à natureza de suas tarefas, sendo identificados como os verdadeiros impulsionadores da motivação intrínseca (Herzberg, Mausner e Syderman, 1964).

A relevância da pesquisa conduzida por Herzberg reside na capacidade de discernir entre os chamados fatores de higiene, que não geram motivação, mas apenas neutralizam a insatisfação, e aqueles que constituem a autêntica fonte de satisfação motivacional. Como resultado, Herzberg concluiu que o oposto de insatisfação não é satisfação, mas a ausência de insatisfação, da mesma forma que o oposto de satisfação não é insatisfação, mas a ausência de satisfação. Isso implica que aquilo que causa insatisfação na ausência não necessariamente proporciona satisfação na presença, e o que traz satisfação na presença não induz insatisfação na ausência (Herzberg, Mausner e Syderman, 1964).

Se as políticas administrativas são justas, isso não necessariamente gera motivação, pois é percebido como uma obrigação da empresa; no entanto, se forem injustas, cria-se um clima

de insatisfação generalizada. Ao diferenciar esses dois elementos, Herzberg busca evidenciar que a mera oferta de fatores higiênicos não é suficiente para estimular a motivação. Essas pesquisas conduzem à conclusão de que existem dois tipos distintos de motivação: a interna ou endógena, relacionada aos fatores provenientes do intelecto, e a externa ou exógena, associada aos elementos provenientes do ambiente externo e que não estão ligados ao intelecto (Herzberg, Mausner e Syderman, 1964). O Quadro 1 esquematiza a Teoria de Herzberg.

Quadro 1. Fatores geradores de satisfação/insatisfação com base na Teoria de Herzberg.

FATORES QUE PREVINEM INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS)	FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO (MOTIVADORES)
Salário	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Relações com pares, com supervisor e com subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e administração de empresa	Desenvolvimento

Fonte: Silva (2003).

Conforme observado, o Quadro 1 evidencia que os elementos que conduzem à satisfação no trabalho são autônomos e distintos daqueles que resultam na insatisfação no ambiente profissional.

1.2 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland

A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, proposta por McClelland (1989), trouxe uma contribuição significativa para o entendimento da motivação no ambiente de trabalho, ao afirmar que as necessidades humanas são adquiridas por meio da cultura. McClelland identificou três necessidades que impulsionam o comportamento humano:

- *Necessidade ou motivo de poder:* caracterizada pelo intenso desejo de dominar, controlar, liderar e influenciar outras pessoas;
- *Necessidade ou motivo de realização:* se manifesta no desejo de alcançar o sucesso ou obter êxito competitivo, medido em relação a padrões pessoais de excelência. Indivíduos com uma forte necessidade de realização tendem a rejeitar tarefas monótonas e rotineiras, buscando desafios; são propensos à criatividade e autoconfiança; e

- *Necessidade ou motivo de afiliação*: envolve o desejo de estabelecer relações calorosas, afetuosas e amigáveis com outros indivíduos. Aqueles com uma forte necessidade de afiliação valorizam o contato social mais do que as tarefas e a produtividade.

Nesse contexto, Bowditch e Buono (2002) enfatizam que a teoria de McClelland sugere que as pessoas são influenciadas, em diferentes momentos, pelos motivos de Realização, Poder ou Afiliação, e que a intensidade dessas necessidades varia conforme a situação. No entanto, é provável que cada indivíduo desenvolva uma inclinação predominante por uma dessas necessidades, influenciada por suas experiências sociais e de vida.

1.3 Teoria da Identidade Social de Ashforth e Mael

De acordo com a Teoria da Identidade Social proposta por Ashforth e Mael (1989), os colaboradores possuem uma necessidade fundamental de preservar a autoestima e almejam que os demais tenham uma impressão positiva em relação à sua organização. Isso ocorre porque uma avaliação positiva por parte dos outros contribui para uma boa reputação da organização, conforme discutido por John *et al.* (2019).

Nesse contexto, os colaboradores buscam encontrar orgulho em sua afiliação organizacional, visto que esse sentimento eleva seu *status* social e autoestima, como destacado por Ng, Yam e Aguinis (2019). Organizações reconhecidas por sua boa reputação e contribuição à comunidade, conforme abordado por John *et al.* (2019), tendem a fortalecer o orgulho e a autoestima dos funcionários, conforme também observado por Kim, Milliman e Lucas (2020).

À vista disso, considerando que as pessoas constroem sua identidade a partir dos grupos aos quais pertencem, como argumentado por Ashforth e Mael (1989), a afiliação à organização proporciona aos funcionários um forte senso de identidade social, como observado por Jones (2010). Quando os colaboradores se identificam profundamente com a organização, tornam-se fortemente motivados a adotar comportamentos que beneficiem a instituição e a dedicar-se com maior empenho, conforme discutido por Ashforth e Mael (1989). Como resultado, esses funcionários exibirão comportamentos alinhados aos objetivos, valores e crenças da organização, conforme destacado por Teng *et al.* (2020).

2. Qualidade de Vida no Trabalho

A temática da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi introduzida no contexto organizacional e passou a ser objeto de investigação acadêmica no início da década de 1950, através da abordagem sociotécnica. No entanto, as tendências e desafios contemporâneos do desenvolvimento da sociedade continuam a suscitar um interesse persistente na problemática da QVT (Liliy *et al.*, 2015).

Os colaboradores são considerados as "engrenagens" essenciais nas organizações, contribuindo com habilidades, técnicas, conhecimentos e esforço laboral para a geração de bens ou serviços que possibilitam às organizações alcançarem seus objetivos perante a sociedade e assegurar sua sobrevivência. O progresso das organizações está intrinsecamente ligado ao envolvimento das pessoas na realização da missão, metas e resultados (Klein, Pereira e Lemos, 2019).

A QVT é um conceito abrangente e em constante evolução. Não existe uma definição única capaz de abranger todos os seus elementos, especialmente considerando as diversas áreas em que é aplicado. Muitos autores o consideram um objeto subjetivo, dinâmico e multifacetado (Klein, Pereira e Lemos, 2019).

Segundo Walton (1973), a QVT refere-se à satisfação das necessidades e aspirações humanas, fundamentada nos princípios de humanização e responsabilidade social da empresa. Este autor foi um impulsionador nas pesquisas sobre o tema, introduzindo uma abordagem que enfoca o debate sobre o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional, bem como sobre o papel social da organização.

Limongi-França (2010) e Aquino e Fernandes (2013) corroboram com a perspectiva de Walton (1973) ao reconhecerem de forma abrangente a importância da qualidade de vida para o ser humano. Ambos reconhecem a relevância dos seguintes domínios: biológico, psicológico, social e organizacional.

Para Ferreira (2016), o crescente interesse na QVT pode ser categorizado e fundamentado em três conjuntos de diretrizes para a investigação do tema:

- *Ponto de vista social*, que abrange o papel do trabalho na vida das pessoas e suas diversas implicações, como as econômicas, políticas, tecnológicas e culturais. Este ponto de vista busca harmonizar o bem-estar do trabalhador com

a satisfação dos clientes/cidadãos, sem negligenciar os imperativos de eficiência e eficácia;

- *Ponto de vista das organizações*, que utiliza e percebe a QVT como uma forma de compreender e enfrentar ou mitigar vários problemas presentes nos ambientes corporativos; e
- *Ponto de vista acadêmico*, que busca a reflexão sobre o papel e o campo de intervenção das ciências do trabalho e da saúde, sendo essencial para a evolução da abordagem clássica da QVT.

Independentemente da abordagem adotada para compreender a QVT, sua essência reside nas ações realizadas pelo empregador em colaboração com os funcionários, visando aprimorar a vida dos trabalhadores e o ambiente laboral. A QVT engloba uma combinação de benefícios explícitos e implícitos, tangíveis e intangíveis, que resultam em um ambiente laboral positivo e propício (Royuela, López-Tamayo e Suriñach, 2007).

Para Fernandes (1996), a QVT consiste em uma gestão dinâmica e contingencial que envolve fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos. Esses elementos impactam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar dos trabalhadores e na produtividade das empresas. A abordagem da QVT não se limita apenas ao cumprimento de atos legislativos favoráveis aos trabalhadores, mas também abrange o atendimento às necessidades e aspirações humanas. Essa perspectiva é fundamentada na ideia de humanização do trabalho e nas responsabilidades sociais da organização.

Dessa maneira, a QVT pode ser caracterizada como a busca pelo bem-estar e pela saúde física e mental dos trabalhadores durante a execução de suas atividades. Além disso, envolve a interação entre pessoas, trabalho e organizações, onde a atenção tanto ao bem-estar do trabalhador quanto à eficiência da organização se configura como o aspecto mais relevante (Aketch *et al.*, 2012).

3. Ética Organizacional

De acordo com Cunha, Gomes e Rego (2006), a atenção voltada para questões éticas representa um fenômeno de surgimento recente no âmbito organizacional. A incorporação da ética no discurso da gestão emerge como uma das transformações mais notáveis ocorridas na administração ao longo das últimas duas ou três décadas. Iniciada nos Estados Unidos na

década de 1970, essa mudança propagou-se pela Europa cerca de uma década depois, desempenhando um papel crucial no aumento da visibilidade da ética na sociedade em geral (Trindade, 2021).

Soares (2008) enfatiza que as implicações éticas dos sistemas organizacionais têm um impacto abrangente e profundo, embora não seja imediatamente perceptível, na conduta dos indivíduos e, por conseguinte, nos diversos subsistemas funcionais e organizacionais, bem como em suas diversas esferas de influência. O autor também salienta que a relevância dessa constatação reside em revelar, diante de suas repercussões, as possibilidades e vantagens de uma ética organizacional.

A base de qualquer organização reside nas pessoas, cujas capacidades intelectuais possibilitam a adoção de modelos tanto de pensamento quanto de comportamento. Entretanto, essas pessoas estão suscetíveis a influências provenientes de diversos contextos, tanto internos quanto externos à organização. Dessa forma, as experiências, sejam positivas ou negativas, os êxitos e fracassos, assim como os conhecimentos assimilados, desempenham um papel crucial na determinação dos comportamentos que podem ser categorizados como éticos ou antiéticos (Trindade, 2021).

Nessa perspectiva, a ética nas organizações está intrinsecamente ligada aos deveres associados à responsabilidade de cada membro dentro da organização. Adotar uma postura não ética significa contrariar os compromissos profissionais, deixar de cumprir obrigações assumidas, seja de forma escrita ou verbal, no desempenho de suas funções e nos termos estatutários da organização. A organização não é uma entidade abstrata; ela se manifesta em uma estrutura física e nas pessoas reais que a compõem. Portanto, a ética está relacionada a comportamentos tangíveis (Dias, 2014).

É consensual que o setor público tem a responsabilidade e a incumbência de trabalhar em prol do bem-estar da sociedade, assegurando a segurança social e os direitos e liberdades legais e morais dos cidadãos. Os princípios éticos que orientam os profissionais do setor público, tanto para avaliar as decisões de outros funcionários públicos quanto para aprimorar suas próprias decisões, diferem um tanto da ética aplicada no cotidiano de um cidadão comum, bem como das normas vigentes nas empresas privadas (setor privado) (Trindade, 2021).

4. Cultura Organizacional

A análise do perfil cultural das organizações emergiu como uma ferramenta central na gestão do ambiente organizacional, desencadeando um extenso conjunto de estudos voltados para a aprofundada compreensão da interação entre cultura e gestão (Paz *et al.*, 2020).

Conforme destacado por Quinn *et al.* (2011), é crucial encarar a cultura organizacional como uma perspectiva que facilita a compreensão e a avaliação da eficácia do propósito de uma organização. Dessa forma, torna-se essencial analisar as particularidades da cultura organizacional e das subculturas ao implementar políticas, diretrizes e programas de qualidade de vida nesses ambientes.

Ainda para Paz *et al.* (2020), a cultura organizacional tem desempenhado um papel variável em diversos modelos de mediação e moderação que exploram a interação entre variáveis individuais e organizacionais. No entanto, até o momento, não foram encontradas publicações na literatura que abordem diretamente a investigação da cultura organizacional e sua influência na qualidade do ambiente de trabalho e bem-estar. Nesse contexto, apresentam-se algumas pesquisas que se aproximam dessa temática.

Tendo em consideração as evidências da literatura que apontam que variáveis pessoais e organizacionais podem atuar como mediadoras/moderadoras do bem-estar dos trabalhadores, Dessen e Paz (2010) conduziram uma investigação sobre o impacto das configurações de poder organizacional no bem-estar pessoal nas organizações (BEO), com a mediação das características de personalidade. Os resultados revelaram correlações positivas entre a cultura autônoma e missionária com o bem-estar, enquanto houve uma correlação negativa entre a cultura instrumento e o bem-estar. Notavelmente, essas últimas relações foram mediadas pela característica de personalidade da conscienciosidade.

Choi, Oh e Colbert (2015) investigaram a interação entre as características de personalidade, o comprometimento organizacional e a cultura individualista e coletivista da sociedade na qual a organização estava situada. Essa análise foi conduzida por meio de uma metanálise que abrangeu uma amostra de 50 estudos. Os resultados, evidenciados pelo teste de moderação, indicaram que a relação entre as características de personalidade e o comprometimento se intensifica em contextos culturais individualistas.

Pilch e Turska (2015) realizaram um teste de moderação utilizando a cultura organizacional, representada pelos valores concorrentes propostos por Cameron e Quinn

(1999), como variável antecedente. O maquiavelismo, tratado como dominação, foi considerado como variável moderadora, enquanto o bullying, definido como intimidação, serviu como variável critério. Os resultados apontaram que a intimidação apresenta uma relação negativa com culturas do tipo clã e adocráticas, enquanto se relaciona positivamente com culturas hierárquicas. Além disso, observou-se que o maquiavelismo desempenha um papel significativo como moderador nas culturas do tipo clã, hierárquicas e na dinâmica de intimidação.

Schneider, Ehrhart e Macey (2013), ao examinarem o clima e a cultura organizacional em uma revisão anual, destacaram a importância de integrar variáveis culturais como moderadoras nos modelos de pesquisa em comportamento organizacional.

No contexto deste estudo, o conceito de cultura adotado baseia-se na definição de Schein (1992), no qual a cultura refere-se a padrões compartilhados de sentimentos, pensamentos e ações considerados corretos e inquestionáveis pelos membros da organização. Destaca-se, ainda, a ênfase nas subculturas, identificadas quando percepções específicas de determinados elementos são compartilhadas apenas por grupos ou áreas específicas.

5. Clima organizacional

O clima organizacional é definido como um conjunto de características mensuráveis do ambiente de trabalho que é percebida direta ou indiretamente pelas pessoas que nela trabalham e vivem, e, assume-se que essas características influenciam as suas motivações e comportamentos (Maamari e Messarra, 2012).

Para Grojean *et al.* (2004), o clima organizacional é o resultado da percepção consensual entre os membros sobre a organização. Nessa perspectiva, o clima organizacional é utilizado como uma técnica gerencial que auxilia na compreensão das atitudes dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho.

Kohan, Safari e Teimouri (2018), salientam que o clima organizacional consiste em sentimentos, percepções e valores compartilhados pelos funcionários no ambiente de trabalho e inclui confiança, senso de pertencimento à organização e lealdade. Mais de três décadas de pesquisas na área de clima organizacional mostram que a percepção do clima organizacional por parte dos funcionários está diretamente ligada ao estilo de liderança e comportamento do gestor/dirigente.

O comportamento gerencial e o estilo de liderança estão entre os fatores mais importantes que influenciam no clima organizacional (Hamidianpour *et al.*, 2015). Para Lewis (2011), gestores e colaboradores podem trabalhar juntos para criar um clima organizacional atraente, ético e positivo.

Os líderes influenciam significativamente o clima da organização, expressando emoções positivas e negativas. Deste modo, os líderes transformacionais contribuem para a criação de uma clima de trabalho positivo (Kohan, Safari e Teimouri, 2018).

Para Maamari e Majdalani (2017), o comportamento emocional e o estilo de liderança influenciam muito na melhoria do clima organizacional. Nesse sentido, o aumento das emoções positivas cria conexões e influencia nossos sentimentos sobre os outros. Nessa linha e de acordo com Mises (1944), funcionários que vivenciam emoções positivas no trabalho tendem a ter mais respeito uns pelos outros e desfrutar de uma melhor clima organizacional.

Cotton e Hart (2003) apontam estudos em que o clima organizacional tem mais influência sobre a moral dos funcionários e seu bem-estar ocupacional. O efeito que o clima organizacional tem sobre o bem-estar ocupacional é mais forte do que os fatores de estresse relacionados ao trabalho. Para Mao, Chen e Hsieh (2009) acreditam que a clima organizacional é um dos fatores que influenciam a amizade no local de trabalho.

Herman, Dasborough e Ashkanasy (2008) enfatizam que o clima organizacional positivo é particularmente moldado pela abordagem adotada pelo líder. Para Wang e Rode (2010), um líder, que usa a liderança transformacional, promove sentimentos de capacidades pessoais, critério pessoal e responsabilidade, que estão associados a melhoria do clima organizacional.

Qiu *et al.* (2015) corroboram o clima organizacional como os estilos únicos de uma organização, a partir de características compostas de líder-subordinado-interação. Para Kim e Vandenberghe (2018), o clima organizacional é uma vertente direta ou indireta na percepção dos integrantes de um ambiente específico. Tais resultados de percepção afetariam os membros por meio de atitudes, crenças, valores e motivação.

Para Chu e Chiu (2017), a percepção do clima organizacional é individual perante o ambiente da organização, que abrange autonomia, estrutura, recompensa, cuidado, apoio e abertura. Os autores ainda destacam que há três dimensões que estão contidas no clima organizacional:

(I) Aspecto emocional: preocupação com o social relações interpessoais entre um indivíduo e outros, como cooperação, participação, cordialidade e simpatia;

(II) Aspecto cognitivo: preocupação com o indivíduo envolvimento psicológico na atividade laboral, por exemplo, crescimento, inovação e autonomia;

(III) Aspecto instrumental: preocupação com o processo para concluir o trabalho, incluindo a realização e recompensa extra.

5.1 Evolução Conceitual de Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional aparece pela primeira vez no início dos anos 60, sendo proposto pelos autores Likerty e McGregor, que consideraram relevante analisar como os gerentes criavam um bom ambiente para que seus colaboradores desenvolvessem atividades de trabalho de forma eficaz. Este estudo destinava-se a melhorar significativamente o funcionamento institucional, onde os resultados concluíram que o gestor é um ator fundamental para a criação de um clima favorável. Da mesma forma, o clima organizacional se origina em decorrência de várias investigações realizadas na década de 1930 por Kurt Lewin e seus colaboradores, que se concentraram em analisar a interação de certos grupos em uma relação dinâmica entre o líder e seus subordinados (Alcover de la Hera *et al.*, 2012).

No contexto psicológico, existem estudos que possuem relação com o clima organizacional, podendo destacar Alfred Adler (1870-1937), que dentro de sua teoria e prática da psicologia, considerou implementar terapia cognitiva, comportamental, construtivista e humanista, dando ênfase para propósitos e objetivos pessoais, tendo como base que as pessoas reagem a determinadas situações e não diretamente ao meio (Méndez Álvarez, 2015).

Por isso, o estudo do comportamento dos colaboradores é de vital importância nas instituições para saber como se adaptam a organizações humanas complexas. O interesse fundamental para estudar psicologicamente o comportamento dos trabalhadores é criar elementos como motivação, liderança, aspectos grupais e satisfação no trabalho, a fim de ajustar-se às capacidades e necessidades dos funcionários (Morris e Maisto, 2001).

O estudo do clima organizacional tornou-se um dos elementos mais importantes que determinam a desenvolvimento institucional, onde atualmente é considerado um assunto relevante que tem gerado preocupação em grandes empresas, pois os efeitos gerados afetam diretamente a satisfação no trabalho de forma positiva ou negativa. Como consequência, a

satisfação no trabalho dos funcionários está se tornando parte fundamental das empresas, deixando de lado as velhas crenças que o cliente/usuário é a única coisa valiosa. À vista disso, as empresas estão trabalhando para conseguir que o ambiente que envolvam seus colaboradores seja o mais favorável, observando como o funcionário é treinado, promovido, motivado e desligado (Fabara, Jaramillo e Falcón, 2020).

A partir desse contexto, evidencia-se que a evolução da noção de clima organizacional parte com Lewin (1939). O autor prescreveu que o ambiente de cada indivíduo determina o comportamento humano favorável ou desfavorável. Posteriormente Cornell (1955) descreve a percepção dos membros da organização no que diz respeito ao trabalho e funções que desempenham e como eles percebem o papel dos outros na organização. Esses resultados corroboraram com os estudos feitos por Morse e Reimer (1956), que evidenciaram a intervenção dos funcionários na geração de decisões, além da percepção e sentimento sobre a organização, análise que coincide com os estudos de Katz e Kahn (1966). Deste modo, em decorrência das pesquisas anteriores sobre clima organizacional, o componente humano estava envolvido, dando ênfase ao clima em que os funcionários operam nas organizações (Gruesso Hinestroza, 2016).

Várias décadas mais tarde outros autores como Forehand, Von Haller, Friedlander, Margulies, Georpoulos, Frederickson, Tagiuri, Stringer, Litwin, contribuíram com vários pontos de vista, gerando conhecimento sobre clima organizacional. Já no século XX, têm-se as contribuições de Gruesso Hinestroza (Fabara, Jaramillo e Falcón, 2020).

Tachizawa (2001) descreve o clima organizacional como um ambiente interno que é influenciado por valores e crenças que impulsionam as relações entre as pessoas. Nessa perspectiva, Burke, Borucki e Kaufman (2002) afirmam que o clima organizacional deve centrar-se na percepção individual e no coletivo do ambiente de trabalho. Enquanto Wooldridge e Minsky (2002) focam em como a organização administra sua estrutura, cultura e processos de tal forma que, ao realizar um controle gera comportamentos desejados. Já para Patterson *et al.* (2005), a força de trabalho gera experiências nos funcionários, enquanto Biswas e Varma (2007) afirmam que o ambiente cotidiano provoca reações individuais nos funcionários.

Na América, o desenvolvimento de estudos sobre clima organizacional tem sido evidenciado, como o de Vargas, Cabrera e Rincón (1978) que realizaram estudos de resolução de conflitos com foco em chefes de departamento, tendo como resultados oito fatores que

influenciam na resolução de conflitos: confronto, solução de problemas, confrontação, compromisso, manipulação, aceitação, submissão e retirada, o que permitiu determinar que existe independência dos padrões na resolução de problemas, de modo que a forma como um chefe enfrenta uma inconveniência traz repercussões no clima organizacional, satisfação e produtividade (Ardilla, 1998).

Em estudos atuais sobre clima organizacional realizados em alguns países da América Latina, como o de Méndez Álvarez (2018), apontaram-se algumas categorias, identificando a relação entre as mesmas, além de descobertas que influenciam no clima organizacional, entre elas, a conscientização coletiva, estabelecendo uma relação de sinergia com o clima organizacional, elemento constitutivo na consciência individual das pessoas que pertencem à organização, de forma que a relação entre clima organizacional e satisfação no emprego seja evidentes, embora ainda existam empresas ou organizações que não consideram nenhum dos variáveis como parte fundamental do estudo para melhorar seus resultados.

5.2 Fatores que Influenciam no Clima Organizacional

Conforme proposto por Maslow (1954), as necessidades humanas podem ser agrupadas em cinco categorias principais: fisiológicas, de segurança, afiliação (pertencimento), estima e autorrealização. Segundo essa perspectiva, essas necessidades se desenvolvem de maneira sequencial ao longo do ciclo de vida, desde o nascimento até a idade adulta. Dessa forma, as necessidades mais fundamentais, representadas na base da pirâmide hierárquica, como as fisiológicas, tendem a predominar nas fases iniciais do desenvolvimento em comparação com as necessidades mais elevadas, como a autorrealização. Acredita-se que o grau de satisfação dessas necessidades está associado ao bem-estar mental do indivíduo, sendo que um maior nível de satisfação contribui para uma saúde mental mais robusta (Lester, 2013).

Nesse contexto, as pesquisas sobre clima organizacional consideram diversos aspectos, abrangendo o ambiente físico, que engloba as instalações, equipamentos e outros elementos ambientais, bem como a estrutura organizacional, estilos de gestão, dinâmica social que pode gerar conflitos interdepartamentais, e a comunicação. Além disso, são levados em conta fatores como competências individuais, atitudes, motivações e expectativas expressas tanto no âmbito individual quanto nas relações grupais. O comportamento organizacional é avaliado por

meio de indicadores relacionados à produtividade e satisfação no trabalho, entre outros aspectos (Zambrano Campoverde, Ramón Pineda e Espinoza-Freire, 2017).

É relevante salientar que diversos estudos sobre clima organizacional exploram a dinâmica do ambiente organizacional e a maneira como é percebida pelos colaboradores durante interações sociais dentro de uma estrutura específica. Essa interação é refletida por meio de variáveis como objetivos, motivação, liderança, controle, tomada de decisão, relacionamento interpessoal e cooperação, que influenciam as crenças, percepções, grau de participação e atitudes dos indivíduos. Esses elementos desempenham um papel crucial na determinação do comportamento, da satisfação e do nível de eficiência no ambiente de trabalho.

Para Lewin (1988), a percepção que o trabalhador tem de si mesmo e do ambiente no qual está inserido configura a atmosfera ou clima psicológico. Em outras palavras, esse clima é uma realidade empírica que pode ser observada na organização da mesma forma que qualquer fato físico.

À vista disso, ao investigar a relação entre clima organizacional e produtividade, a análise se volta para as diversas causas subjacentes à produtividade. Argumenta-se que não há uma única causa para a produtividade; esta pode decorrer das diferentes contribuições dos recursos empregados na consecução dos resultados. Tanto a tecnologia quanto os recursos humanos e a administração desempenham papéis ativos na geração de resultados (Domínguez Aguirre *et al.*, 2009; Domínguez Aguirre, Campos e Méndez, 2013).

O comportamento humano resulta da interação recíproca entre o capital intangível e o capital humano. Para que o capital humano atue de forma eficaz, é essencial contar com uma estrutura organizacional apropriada e uma cultura organizacional que promova impulso, estabilidade e desenvolvimento. Quando esses três elementos – talentos, organização e comportamento – convergem, as condições ideais são estabelecidas para que a organização alcance um desempenho excepcional (Zambrano Campoverde, Ramón Pineda e Espinoza-Freire, 2017).

Existem dois tipos de variáveis que exercem impacto sobre o comportamento organizacional: as dependentes e as independentes. A qualidade do comportamento organizacional é moldada por variáveis dependentes, tais como produtividade, absenteísmo e satisfação no trabalho, e por variáveis independentes, como fatores a nível individual, de grupo

e organizacional. As variáveis independentes desempenham um papel preponderante na influência do comportamento de um indivíduo na organização, visto que preocupações relacionadas à família, questões financeiras e conflitos intrapessoais podem gerar estresse a ponto de alterar seu estado e modo de interação. Nesse contexto, destaca-se o papel determinante da aprendizagem, resultante da experiência adquirida (Alles, 2008).

A aprendizagem é um processo sistemático que envolve uma transformação na forma de agir e está intrinsecamente ligada à experiência acumulada ao longo da vida. Embora as pessoas possam ter conhecimento de atividades ou situações, o verdadeiro aprendizado demanda a aplicação desse conhecimento. Além disso, é importante considerar que o conhecimento pode ser tanto favorável quanto desfavorável, influenciando diretamente o desempenho das pessoas. Nesse sentido, é crucial reconhecer que a aplicação de punições pode gerar efeitos negativos. A relação entre intervenções que buscam melhorias e a promoção de aumentos inovadores de produtividade, por meio de estudos de clima nas organizações, é explorada por diversos autores que estabelecem vínculos entre o clima organizacional e o comportamento em várias dimensões (Marchant, 2006).

As intervenções voltadas para o comportamento organizacional partem da consideração do valor atribuído às percepções, impressões ou imagens da realidade organizacional, reconhecendo que se trata de uma realidade subjetiva. O capital humano emerge como um dos fatores preponderantes que influenciam o comportamento organizacional (Zambrano Campoverde, Ramón Pineda e Espinoza-Freire, 2017). Diversos autores destacam os desafios enfrentados pelas organizações ao tentar conciliar as necessidades e desejos individuais das pessoas com as necessidades e expectativas do grupo, bem como as demandas organizacionais. Essa conciliação demanda a coordenação eficaz de grupos e indivíduos, visando alcançar a colaboração necessária para a eficácia organizacional. Dentro de uma organização, os comportamentos individuais e grupais coexistem, podendo gerar resultados tanto a nível individual quanto grupal.

O desempenho humano é um elemento essencial para atingir os objetivos das organizações, influenciando diretamente sua performance econômica e a continuidade ao longo do tempo. A qualidade do recurso humano, os sistemas de trabalho adotados, as políticas organizacionais e a cultura institucional são elementos cruciais para a sustentabilidade e o aprimoramento da organização (Marchant, 2006; Quijano, 2006).

No que diz respeito à importância do fator humano, vários autores destacam a interligação e a influência que o componente humano exerce sobre a produtividade e o desempenho organizacional. Essa influência abrange processos tanto psicológicos quanto psicossociais (Zambrano Campoverde, Ramón Pineda e Espinoza-Freire, 2017).

A partir desse contexto, os principais elementos de avaliação do Clima Organizacional identificados na literatura incluem: Remuneração, Liderança, Comunicação Organizacional, Desenvolvimento Profissional, Relacionamento Interpessoal, Imagem da Organização, Estrutura Organizacional e Motivação (Nunes, 2011).

Para Paulillo (2021), diversas são as consequências que podem impactar uma organização quando seus colaboradores percebem o clima organizacional como desfavorável, tais como: (i) perda de talentos descontentes com a organização; (ii) declínio na produtividade; (iii) aumento na rotatividade, acarretando em maiores despesas com contratação, treinamento, entre outros; (iv) motivação reduzida e falta de engajamento nos projetos e metas da organização; (v) elevado desperdício de materiais; (vi) redução na frequência ao trabalho e aumento de atrasos; (vii) maior incidência de pedidos de licença médica devido a problemas de saúde; (viii) aumento das perdas na produção; (ix) diminuição da criatividade e busca por soluções inovadoras; (x) aumento de desvios e apropriações indevidas; e (xi) falta de comprometimento. O Quadro 2 apresenta uma síntese dos principais indicadores nas pesquisas relacionadas ao clima organizacional.

Quadro 2. Principais indicadores em pesquisas sobre clima organizacional.

Absenteísmo	A frequência de ausências e atrasos de um colaborador, justificados ou não, é indicada pelo absenteísmo. Quando essas taxas ultrapassam o limite tolerável, isso pode sugerir que o ambiente organizacional não está proporcionando estímulos adequados para o engajamento no trabalho. É crucial reconhecer que várias razões, como doenças, questões pessoais e acidentes de trabalho, podem contribuir para o absenteísmo. Portanto, é imprescindível que o departamento de Recursos Humanos investigue minuciosamente essas taxas para determinar se há uma relação direta com o clima organizacional.
Turnover	O <i>turnover</i> é o indicador que reflete a movimentação de colaboradores dentro de uma empresa. Essa dinâmica pode ser influenciada por diversos fatores, como falhas na gestão ou um processo de recrutamento e seleção pouco eficaz. No entanto, um motivo substancial para a saída de talentos é um clima organizacional desfavorável.
Presenteísmo	O presenteísmo implica estar fisicamente no local de trabalho conforme o horário estipulado, mas ter a mente distante, muitas vezes realizando as tarefas de maneira automática. Nestas situações, a relevância do clima organizacional torna-se ainda mais

	crucial, uma vez que, por meio dos dados fornecidos por pesquisas, é possível conceber ações que promovam o engajamento do colaborador.
Produtividade	Considerando o conceito de clima organizacional, fica evidente que o aprimoramento do engajamento dos colaboradores tem um impacto direto na produtividade e nos resultados. Esse indicador é frequentemente avaliado por abordagens mais técnicas, nem sempre levando em consideração o aspecto humanizado.
Feedback	Um <i>feedback</i> preciso é um elemento crucial para que o colaborador tenha uma compreensão pontual de seu desempenho. Esse retorno deve ser construtivo, destacando os pontos fortes e abordando, de maneira respeitosa, as áreas que necessitam de aprimoramento. A ausência desse diálogo pode desmotivar o profissional e, por conseguinte, impactar negativamente o clima organizacional.
Plano de carreira	Uma estratégia para aprimorar o clima organizacional, promovendo motivação e engajamento, envolve a implementação de um plano de carreira. Por meio desse plano, cada colaborador tem a oportunidade de planejar seu desenvolvimento profissional, alinhando seus objetivos pessoais com os corporativos.

Fonte: Sólides (2019).

Deste modo, o Quadro 2 apresenta uma análise sucinta dos principais indicadores em pesquisas sobre clima organizacional, destacando sua importância e implicações.

5.3 Clima Organizacional no Setor Público

As instituições públicas se destacam por características distintivas em relação ao setor privado, como estabilidade e estrutura. Na administração pública, os gestores têm a orientação de gerenciar a máquina pública para atender às necessidades da sociedade, sendo os serviços prestados uma contrapartida aos impostos pagos pelos cidadãos. Apesar das diferenças, tanto o setor público quanto o privado compartilham a presença fundamental das pessoas. Nesse contexto, é crucial compreender o clima organizacional na gestão pública, buscando aprimorar o desempenho dos servidores e, conseqüentemente, elevar os padrões de qualidade e eficiência dos serviços oferecidos à comunidade (Mól, 2010).

Ainda para Mól (2010), a atenção voltada para a qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos e para a gestão de recursos humanos teve origem na reforma gerencial implementada no Brasil durante os anos 1970. Essa reforma foi inspirada nas mudanças administrativas promovidas por governos britânicos e americanos. A conexão entre reformas gerenciais e clima organizacional é crucial, uma vez que compreender as percepções coletivas dos servidores e os elementos que podem aprimorar seu desempenho é fundamental para a busca de uma gestão orientada por resultados.

Nesse contexto, Ribeiro (2022) destaca que o setor público tem acompanhado de perto o desenvolvimento da administração de forma abrangente e não tem ficado à margem da adoção, em seu ambiente organizacional, de metodologias originárias do setor privado. Isso se reflete no aumento significativo do controle exercido por órgãos específicos, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), destinados a supervisionar a atuação dos gestores públicos, especialmente no âmbito da justiça. Essas ferramentas foram implementadas principalmente após as reformas administrativas, e atualmente, a concepção de reforma gerencial no setor público incorpora conceitos provenientes do campo da administração de empresas, destacando-se a abordagem gerencial da administração por objetivos.

Na atualidade, o servidor público busca não apenas um salário atrativo e estabilidade no emprego, mas também reconhecimento, oportunidades de crescimento pessoal e a certeza de que suas contribuições impactam positivamente a organização. As organizações que priorizam o bem-estar de seus colaboradores desfrutam de diversos benefícios, incluindo um ambiente de trabalho saudável, redução do presenteísmo, baixa rotatividade e elevados níveis de satisfação. As instituições públicas têm seguido uma abordagem mais gerencial e menos burocrática, alinhando-se aos princípios de eficiência e eficácia. Nesse contexto, têm adotado ferramentas que tradicionalmente eram associadas ao setor privado (Da Silva, Viana e Feitosa, 2018).

5.3.1 Servidor Público no Brasil

É frequente encontrar, tanto na literatura quanto em reportagens jornalísticas ou em diálogos informais, reflexões embasadas na alegação de que "o servidor público não trabalha". Essa assertiva contundente contribui para a perpetuação do estereótipo do servidor público brasileiro, resultando em desvalorização social, diminuição da autoestima e outras ramificações prejudiciais para o profissional (Carneiro, 2006).

Diante desse cenário complexo, torna-se imprescindível conduzir pesquisas, não apenas para aprimorar os serviços prestados à sociedade, mas especialmente para compreender a realidade dos servidores públicos e promover melhorias nas condições de trabalho, bem como na percepção de realização desses profissionais (Ramalho, 2022).

De acordo com Monteiro Neto e Severian (2023), em 2019, o Brasil já contava com aproximadamente 10.890.100 servidores públicos distribuídos nas esferas municipal, estadual e federal, abrangendo os três poderes: executivo, legislativo e judiciário. Com relação ao estado do Amazonas, nesse mesmo ano, havia 242.928 servidores.

Esses profissionais representam indivíduos que prestam serviços ao Estado, de forma direta ou indireta, possuindo vínculo empregatício estável e recebendo remuneração proveniente dos recursos públicos (Vale *et al.*, 2015). Sua atuação se estende a atividades que exercem impacto direto na vida do cidadão e no funcionamento da sociedade (Santos e Mattos, 2010).

Dado o papel significativo desempenhado por esses profissionais na sociedade e sua representação de aproximadamente 11% da população economicamente ativa do país (em 2026), é inevitável não direcionar a atenção para o ambiente de trabalho e os impactos resultantes na vida tanto do servidor público quanto da sociedade (Ramalho, 2022).

Esses indivíduos estão sujeitos às mesmas transformações no mundo do trabalho decorrentes da reestruturação produtiva (Pires e Macêdo, 2006). Nesse contexto, a gestão pública está progressivamente incorporando práticas da gestão da iniciativa privada, como o uso de banco de horas, carga horária extensa, imposição de metas e objetivos, e a pressão por resultados (Vale *et al.*, 2015).

A exemplo da União, apesar dos direitos garantidos pela Lei nº 8112/90, que incluem a estabilidade e a asseguaração de remuneração, em alguns casos considerada elevada, os servidores públicos enfrentam diversas formas de instabilidade. Isso inclui a deterioração das condições de trabalho, conflitos entre a burocracia e o gerencialismo, impessoalidade, terceirização de setores internos, e a responsabilização, por parte do público em geral, pelas deficiências nos serviços públicos (Nunes e Lins, 2009).

Silveira e Grisotti (2011) destacam que, embora os servidores públicos sejam altamente capacitados, muitas vezes seus potenciais são subutilizados. Isso evidencia que a realidade profissional desses servidores resulta em distresse, carga de trabalho excessiva, desmotivação, insatisfação e elevados custos cognitivos, físicos e emocionais, podendo, em alguns casos, culminar em adoecimento. Surge, assim, a necessidade de uma análise minuciosa dos custos humanos do trabalho, compreendendo como os trabalhadores lidam com tais demandas e qual

é o impacto dessa realidade na saúde e na qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos (Ramalho, 2022).

5.3.2 Saúde do Trabalhador

A importância do impacto das condições de trabalho na saúde dos trabalhadores foi oficialmente reconhecida em 1919, com o estabelecimento da Organização Internacional do Trabalho (OIT) pelo tratado de Versalhes. A OIT, uma entidade autônoma das Nações Unidas, foi criada com o propósito específico de salvaguardar os trabalhadores contra danos decorrentes do trabalho, buscando promover a adaptação, estabelecimento e manutenção do bem-estar físico e mental dos trabalhadores (Guillou, 2015).

Mediante acordos estabelecidos com os países signatários, a OIT preconiza que as medidas preventivas devem ser direcionadas à promoção da segurança, saúde e aprimoramento do ambiente laboral para todos os profissionais (Monares, Girardi e Bernardini, 2013). Essa abordagem reflete uma crescente ênfase no aspecto humano dentro do contexto produtivo, reconhecendo a importância cada vez mais incontestável que o trabalho desempenha na vida dos indivíduos. Dessa forma, considera-se o tempo significativo que as pessoas dedicam ao trabalho, onde constroem relações interpessoais, desenvolvem laços, influenciam o ambiente circundante e enfrentam desafios e contradições no contexto organizacional (Ramalho, 2022).

Monares, Girardi e Bernardini (2013) salientam que a concepção de saúde transcende a mera ausência de doença, abrangendo um espectro mais amplo que engloba a satisfação em diversas áreas, incluindo a esfera profissional, e influenciando diretamente a qualidade de vida do indivíduo. Em concordância, Waddell e Burton (2006) afirmam, em outro estudo, que há robustas evidências de que o trabalho contribui positivamente para a saúde e o bem-estar físico e mental, sendo considerado inclusive a maneira mais eficaz de aprimorar a qualidade de vida não apenas do trabalhador, mas também de suas famílias e comunidades.

Garcia *et al.* (2013) apontam que diversos estudos indicam que as condições laborais exercem uma influência direta na saúde dos trabalhadores. Diante disso, torna-se indispensável a implementação de um monitoramento efetivo do ambiente de trabalho, visando realizar diagnósticos situacionais e promover intervenções preventivas para preservar a saúde dos profissionais. É essencial que o contexto profissional esteja alinhado às necessidades e

expectativas dos trabalhadores, abrangendo condições laborais, suporte organizacional, estrutura do trabalho, interações socioprofissionais, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento profissional (Ferreira, 2016).

A saúde dos trabalhadores pode ser avaliada por meio da análise de indicadores relacionados às ausências justificadas devido a motivos de doença. Conforme a definição de Lucatelli (2014), essas ausências são denominadas como absenteísmo por motivo de doença e referem-se a afastamentos não previamente planejados pelo indivíduo e pela liderança, mas devidamente justificados por uma licença médica que confirma o estado de adoecimento do trabalhador, mesmo que este tenha ocorrido por acidente de trabalho. Esse fenômeno é comum em organizações, tanto públicas quanto privadas, e acarreta impactos significativos nos resultados pretendidos, no ambiente de trabalho e na vida dos trabalhadores, incluindo aqueles que assumem as responsabilidades do trabalhador ausente (Cardoso, Cardoso e Santos, 2013).

Frente a essa realidade, a atenção ao fenômeno de adoecimento que resulta em ausências no ambiente de trabalho torna-se crucial para a atuação dos gestores, para a realização de ajustes nos processos produtivos e, sobretudo, para a promoção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores. São numerosos os benefícios que se desdobram para as organizações, os colaboradores e a sociedade como um todo (Ramalho, 2022).

5.3.3 Estresse Organizacional

O estresse é uma resposta desfavorável a eventos percebidos como sobrecarregantes ou ultrapassando a capacidade individual de enfrentamento (Jehangir *et al.*, 2011). Dentro desse contexto, Al Makhaita, Sabra e Hafez (2014) conceituam o estresse no trabalho como as reações físicas e emocionais prejudiciais que surgem quando os requisitos laborais não estão alinhados com as habilidades, respostas ou necessidades do trabalhador.

O Dr. Hans Selye foi o pioneiro nas pesquisas sobre estresse na década de 30, concebendo o estresse como uma resposta não específica do corpo humano a qualquer demanda imposta a ele (Jehangir *et al.*, 2011). Nessa visão, o estresse também foi caracterizado como a tensão ou angústia psicológica originada da exposição a situações extraordinárias ou desafiadoras, denominadas estressores (Finney *et al.*, 2013).

O estresse no ambiente de trabalho é descrito como um estado psicológico percebido pelos indivíduos diante de demandas, restrições e oportunidades que envolvem resultados significativos, porém incertos (Yozgat, Yurtkoru e Bilginoğlu, 2013). Para Al-Hawajreh (2011), o estresse no trabalho refere-se a qualquer elemento do ambiente laboral que represente uma ameaça para o indivíduo, seja por demandas excessivas ou fornecimento insuficiente para atender às necessidades, resultando em uma crescente tensão pessoal.

Al-Khasawneh e Futa (2013) destacam que o estresse é uma realidade comum e inevitável na vida individual, desencadeada por diversos estressores presentes no ambiente de trabalho, em casa ou em qualquer contexto externo. São exemplos de estressores a serem considerados: longas jornadas de trabalho, situações desconfortáveis, mudanças repentinas de tarefas extraordinárias para tarefas rotineiras, pressão temporal, falta de oportunidades adicionais, entre outras condições (Jehangir *et al.*, 2011).

O estresse impacta tanto os funcionários quanto a gestão de forma simultânea (Al-Khasawneh e Futa, 2013). Para Beehr e Newman (1978), o estresse no trabalho é uma condição originada pela resposta das pessoas às suas tarefas, provocando mudanças que demandam dos indivíduos a capacidade de enfrentar, adaptar e interromper seu desempenho usual.

Amazue e Onyishi (2016) ressaltam que estudos prévios realizados nos Estados Unidos revelaram que quase metade dos funcionários enfrentava desafios para equilibrar vida pessoal e profissional, mesmo que a maioria deles estivesse empregada. Nos países europeus, o conflito entre trabalho e vida pessoal é influenciado tanto pelo emprego quanto pelo estresse doméstico, sendo que o estresse no trabalho exerce um impacto mais significativo no referido conflito do que o estresse no ambiente doméstico.

Alguns estudos indicam que o estresse vinculado ao trabalho resulta em ansiedade persistente, associada a consequências que abrangem desde doenças físicas até aflições mentais, incluindo desânimo, mal-estar, abuso de substâncias, suicídio e comportamento agressivo (Mache, 2012).

De maneira geral, o estresse no ambiente de trabalho surge do desequilíbrio entre as exigências do trabalho e as habilidades individuais (Suifan, Abdallah e Diab, 2016; Jamal, 2016). Para Parker e Decotiis (1983), os fatores estressores podem ser agrupados em seis categorias: características e condições intrínsecas ao trabalho, elementos relacionados à estrutura organizacional, clima organizacional, fluxo de informações, fatores vinculados ao papel

desempenhado, relacionamentos no ambiente de trabalho, percepção do desenvolvimento de carreira, e compromissos e responsabilidades externas.

De forma complementar, colaboradores sobrecarregados de trabalho muitas vezes relutam em comparecer ao local de trabalho, considerando a falta de disposição, tempo e esforço necessários para realizar suas tarefas. Nesse contexto, as interações profissionais com outros membros nas organizações desempenham um papel crucial na saúde dos funcionários (Suifan, Diab e Abdallah, 2017; Lai, Saridakis e Blackburn, 2015). Isso sugere que tanto a estrutura quanto o clima organizacional exercem influência nas condições laborais, podendo torná-las satisfatórias ou geradoras de estresse (Lai, Saridakis e Blackburn, 2015).

6. Principais Modelos de Pesquisas em Clima Organizacional

A seguir, apresentam-se modelos amplamente reconhecidos de estudos relacionados ao clima organizacional, os quais têm servido como base ao longo do tempo para pesquisas nesta área. O Quadro 3 sintetiza esses modelos.

Quadro 3. Modelos consolidados de pesquisas sobre clima organizacional.

Autor(es)/Modelo	Descrição	Indicadores
Litwin e Stringer (1968)	Este modelo utiliza um questionário apoiado em nove indicadores.	(i) Estrutura; (ii) Responsabilidade; (iii) Desafio; (iv) Recompensa; (v) Relação; (vi) Cooperação; (vii) Conflito; (viii) Identidade; (ix) Qualidades.
Campbell <i>et al.</i> (1970)	Trabalha com cinco fatores para avaliar o clima organizacional.	(i) Autonomia individual; (ii) Grau de estrutura; (iii) Orientação para recompensa; (iv) Consideração, calor e apoio; (v) Treinamento de subordinados, amizade e apoio.
Sbragia (1983)	Em um estudo empírico sobre o clima organizacional em uma instituição de pesquisa de natureza governamental, utilizou-se um modelo contendo vinte fatores.	(i) Conformidade; (ii) Estrutura; (iii) Recompensas; (iv) Estado de Tensão; (v) Ênfase na Participação; (vi) Proximidade da Supervisão; (vii) Consideração Humana; (viii) Cooperação; (ix) Qualidades; (x) Conflitos; (xi) Identidade;

		(xii) Autonomia Presente; (xiii) Prestígio Obtido; (xiv) Tolerância Existente; (xv) Claridade Percebida; (xvi) Justiça Predominante; (xvii) Condições de Progresso; (xviii) Apoio Logístico Proporcionado; (xix) Reconhecimento Proporcionado; (xx) Forma de Controle.
Kolb <i>et al.</i> (1986)	Utiliza uma escala de sete fatores.	(i) Responsabilidade; (ii) Qualidades; (iii) Recompensas; (iv) Conformismo; (v) Claridade Organizacional; (vi) Calor e Apoio; (vii) Liderança.
Rizzatti (1995)	Este modelo analisa o clima organizacional, levando em consideração seis fatores.	(i) Imagem e avaliação; (ii) Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; (iii) Organização e condições de trabalho; (iv) Relação interpessoal; (v) Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; (vi) Satisfação pessoal.
Colossi (2001)	O modelo proposto pelo autor analisa o clima organizacional por meio de dez indicadores.	(i) Filosofia e ambiente general na empresa; (ii) Condicionamento físicos de trabalho; (iii) Sistema de avaliação e controle; (iv) Treinamento e desenvolvimento profissional; (v) Progresso funcional; (vi) Comportamento das chefias; (vii) Satisfação pessoal; (viii) Sistema de assistência e benefício; (ix) Ócio; (x) Relação Sindical.
Luz (2007)	Este modelo se desdobra na análise de doze indicadores para avaliação do clima organizacional.	(i) Salário; (ii) Liderança e gestão; (iii) Comunicação; (iv) Desenvolvimento e realização profissional; (v) Estabilidade em emprego; (vi) Participação; (vii) Estrutura organizacional; (viii) Qualidade do trabalho realizado; (ix) Compromisso com o trabalho; (x) Trabalho em equipe; (xi) Disciplina; (xii) Trabalho realizado pelo colaborador
Nunes (2011)	O modelo proposto pela autora analisa o clima organizacional por meio de dez indicadores.	(i) Liderança; (ii) Satisfação com a Instituição; (iii) Realização e Satisfação com o Trabalho; (iv) Comprometimento e Trabalho em Equipe; (v) Salário; (vi) Interação; (vii) Autonomia; (viii) Identidade e Segurança; (ix) Desenvolvimento Profissional;

		(x) Estrutura Organizacional.
		(i) Remuneração;
		(ii) Conflito;
		(iii) Liderança;
		(iv) Comunicação;
		(v) Treinamento;
Nacife (2022)	Este modelo seleciona variáveis com base nos modelos supracitados.	(vi) Mudança;
		(vii) Participação;
		(viii) Equidade;
		(ix) Estrutura organizacional;
		(x) Atitude;
		(xi) Grupo;
		(xii) Reconhecimento.

Fonte: Litwin e Stringer (1968); Campbell *et al.* (1970); Sbragia (1983); Kolb *et al.* (1986); Rizzatti (1995); Colossi (2001); Luz (2007); Nunes (2011); Nacife (2022).

A lista de variáveis apresentada no Quadro 3 não é exaustiva e pode ser aplicada no planejamento de diversos estudos sobre clima organizacional, dependendo do contexto. A escolha dessas variáveis dependerá da formatação e das estratégias delineadas no estudo, bem como do público-alvo, visando alcançar o máximo de comprometimento e participação. Cabe salientar que, entre esses modelos, o proposto por Luz (2007) é frequentemente empregado em instituições públicas.

7. A Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas

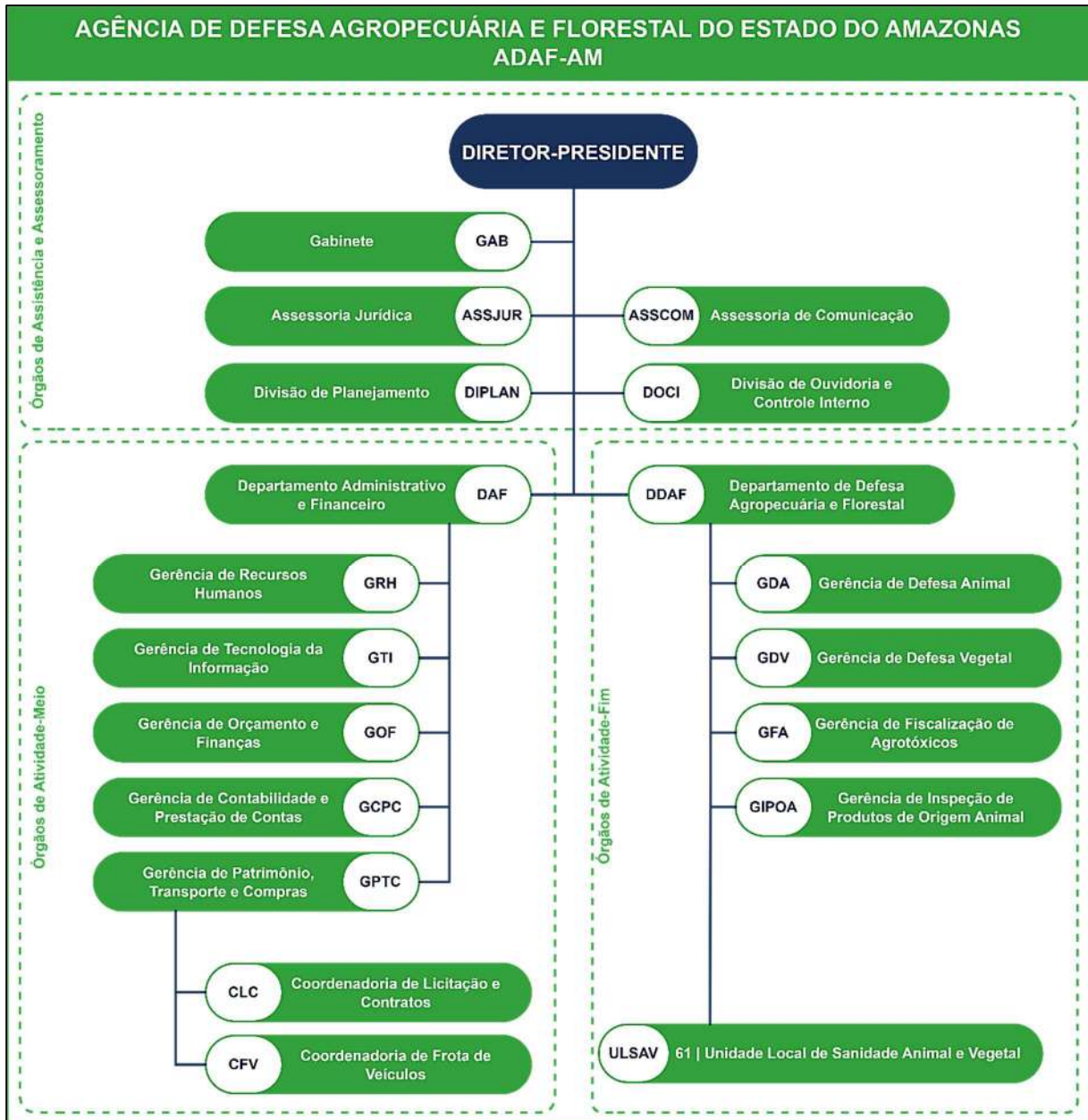
A criação da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas (ADAF-AM) ocorreu por meio da promulgação da Lei Estadual n.º 3.801, datada de 29 de agosto de 2012. Este órgão detém personalidade jurídica de direito público, desfrutando de autonomia administrativa e financeira, e encontra-se vinculada à Secretaria de Estado da Produção Rural – SEPROR (Amazonas, 2012).

Trata-se de uma autarquia sob regime especial, integrante da Administração Indireta do Poder Executivo Estadual. Sua missão é elaborar, coordenar e executar a política de defesa agropecuária no Estado do Amazonas, assegurando a preservação e a sanidade do patrimônio animal e vegetal da região. Além disso, a entidade promove a idoneidade dos insumos e serviços utilizados na agropecuária, bem como zela pela identidade, segurança higiênico-sanitária e tecnológica dos produtos agropecuários finais destinados aos consumidores (Amazonas, 2012).

Antes de ser instituída, as responsabilidades relacionadas à defesa sanitária animal e vegetal no estado do Amazonas eram desempenhadas pela Secretaria de Estado da Produção Rural – SEPROR, por intermédio da Comissão Executiva Permanente de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (CODESAV), constituída em 2003 (Amazonas, 2003).

Conforme estabelecido em sua lei de criação, a ADAF-AM é gerida pelo Diretor, com o suporte de 01 (um) Chefe de Gabinete, 02 (duas) Assessorias, 02 (dois) Chefes de Departamento, 10 (dez) Gerentes, 05 (cinco) Coordenadores Locais I (regionais) e 29 (vinte e nove) Coordenadores Locais II (unidades locais), estando vinculada à SEPROR. A estrutura organizacional compreende: (I) Setor de Assistência Direta [Gabinete/Assessoria]; (II) Setor de Atividade-Meio [Departamento Administrativo, Financeiro, Comercialização e Fomento]; e (III) Setor de Atividade-Fim [Departamento de Defesa Agropecuária e Florestal] (AMAZONAS, 2012). A Figura 1 ilustra o organograma da ADAF-AM.

Figura 1. Organograma da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas.



Fonte: Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas (2023b).

No que diz respeito às atividades-fim, as principais gerências englobam a Gerência de Defesa Animal (GDA), a Gerência de Defesa Vegetal (GDV), a Gerência de Agrotóxicos e Insumos Veterinários (GAIV) e a Gerência de Inspeção de Produtos de Origem Animal (GIPOA) (ADAF, 2023a).

A Gerência de Defesa Animal (GDA) tem como propósito orientar medidas específicas voltadas para a prevenção, controle e erradicação de enfermidades. Isso é alcançado por meio da implementação de programas sanitários específicos e vigilância epidemiológica, visando

evitar a introdução e/ou disseminação de doenças entre os animais. Além disso, a GDA empreende esforços no combate a doenças já existentes, assegurando, desse modo, os padrões de qualidade da sanidade dos rebanhos no estado do Amazonas. A atuação direta da GDA se dá por meio de programas Sanitários Oficiais, tais como o Programa Nacional de Erradicação da Febre Aftosa (PNEFA), o Programa Nacional de Controle e Erradicação da Brucelose e Tuberculose (PNCEBT), o Programa Nacional de Sanidade Equídea (PNSE), o Programa Nacional de Sanidade Suídea (PNSS), o Programa Nacional de Controle da Raiva dos Herbívoros (PNCRH), o Programa Nacional de Sanidade Caprina e Ovina (PNSCO), e o Programa Nacional de Sanidade Avícola (PNSA). Além dos programas mencionados, a GDA gerencia as seguintes Coordenações: Coordenação de Trânsito Animal, Coordenação de Cadastro e Georreferenciamento e Coordenação de Epidemiologia (ADAF, 2023a).

A Gerência de Defesa Vegetal (GDV), por meio da Defesa Sanitária Vegetal, tem como objetivo garantir a identidade e a sanidade dos produtos vegetais destinados aos consumidores. Além disso, busca controlar o trânsito de vegetais no estado do Amazonas, impedindo a introdução ou disseminação de pragas. Vale ressaltar a sua contribuição para a promoção e execução da educação sanitária vegetal. A GDV desempenha um papel crucial na consolidação de relatórios mensais preenchidos pelas Unidades Locais executoras, abrangendo ações e atividades de defesa vegetal, bem como na gestão da documentação correspondente. Dessa forma, assume a responsabilidade pelo direcionamento e planejamento das ações de defesa vegetal em toda a extensão do estado do Amazonas (ADAF, 2023a).

A Gerência de Agrotóxicos e Insumos Veterinários (GAIV) tem como missão implementar a fiscalização do uso e comércio de agrotóxicos, seus componentes e produtos correlatos. Além disso, é responsável por fiscalizar a distribuição de vacinas realizada tanto pela iniciativa privada quanto pelo Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas (IDAM) no estado do Amazonas. Suas principais ações incluem: (I) fiscalizar o comércio e o uso de agrotóxicos e produtos correlatos; (II) registrar os estabelecimentos comerciais que revendem agrotóxicos e produtos correlatos; (III) registrar os estabelecimentos que prestam serviços de aplicação de agrotóxicos; (IV) cadastrar produtos agrotóxicos e produtos correlatos registrados no órgão federal para utilização no estado do Amazonas; (V) cadastrar e fiscalizar propriedades rurais; (VI) conduzir ações educativas junto aos revendedores, prestadores de serviços com agrotóxicos, produtores rurais, profissionais e

estudantes, assim como o público em geral; e (VII) planejar e monitorar as atividades de fiscalização relacionadas a agrotóxicos realizadas pela ADAF (ADAF, 2023a).

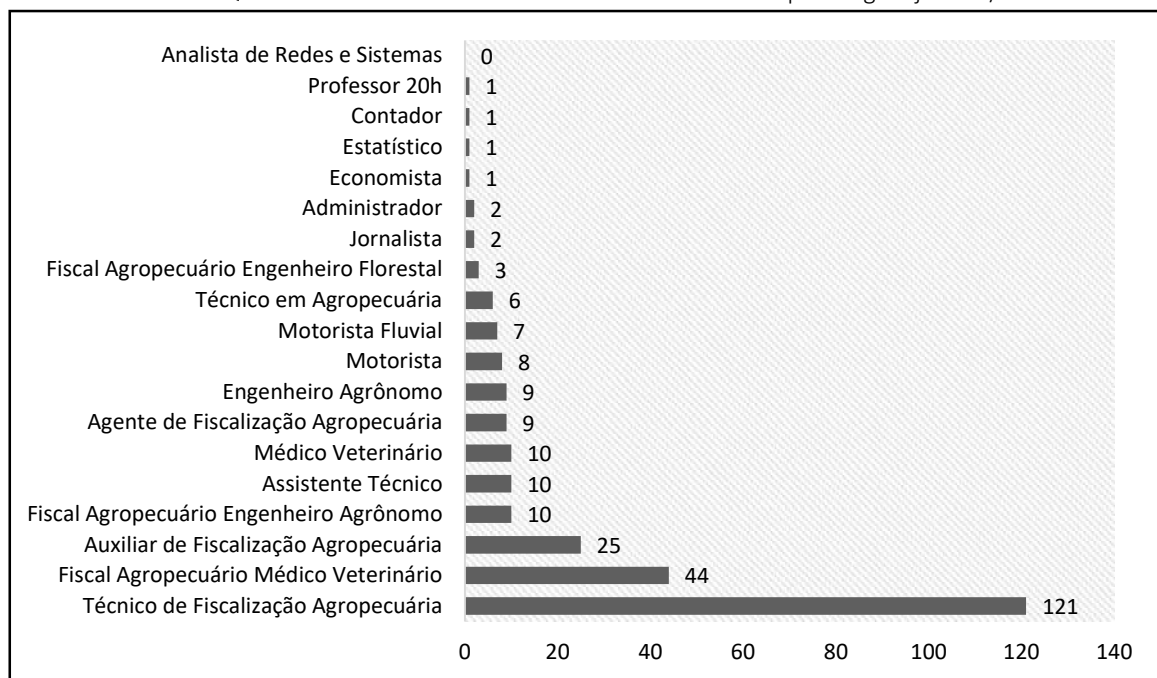
A Gerência de Inspeção de Produtos de Origem Animal (GIPOA) desempenha um papel fundamental na ADAF, sendo responsável pelo Serviço de Inspeção Estadual do Amazonas (SIE-AM) no contexto da produção de origem animal. Seu propósito central é realizar fiscalização e inspeção, tanto do ponto de vista industrial quanto sanitário, abrangendo todos os produtos de origem animal, sejam comestíveis ou não, independentemente de serem adicionados de produtos vegetais. Isso inclui produtos preparados, transformados, manipulados, recebidos, acondicionados, depositados e em trânsito. É relevante salientar que a GIPOA busca garantir a qualidade e inocuidade dos alimentos de origem animal, preservando a qualidade higiênico-sanitária e tecnológica desde a obtenção até a conservação dos produtos produzidos no estado do Amazonas e destinados ao consumo em sua área geográfica. As áreas de atuação da GIPOA compreendem: (I) fiscalização e inspeção dos estabelecimentos registrados no SIE-AM; (II) estabelecimentos de abate e industrialização de pequenos, médios e grandes animais; (III) estabelecimentos de carne e derivados; (IV) estabelecimentos de leite e derivados; (V) estabelecimentos de pescado e derivados; (VI) estabelecimentos de ovos e derivados; (VII) estabelecimentos de mel, cera de abelhas e seus derivados; e (VIII) estabelecimentos de produtos não comestíveis (ADAF, 2023a).

Para além dessas gerências, a ADAF empreende ações de Educação Sanitária, desempenhando um papel crucial nas questões relacionadas à defesa agropecuária. Essas iniciativas visam construir um senso de cidadania, com o propósito conjunto de preservar a sanidade dos rebanhos, plantações, bem como a qualidade dos produtos, subprodutos e insumos agropecuários. Essas questões são fundamentais para a implementação bem-sucedida dos programas sanitários desenvolvidos pela ADAF, por meio de atividades educativas ativas e contínuas. O foco dessas atividades é promover mudanças no conhecimento, nas atitudes e no comportamento do público-alvo, que inclui produtores rurais, consumidores, comerciantes, alunos do sistema de ensino rural e urbano, entre outros. O objetivo é alcançar resultados significativos na prevenção de doenças em animais e plantas, refletindo na melhoria da qualidade de vida, na preservação da saúde pública e na conservação do meio ambiente. Nesse contexto, é essencial manter a população informada de maneira participativa, utilizando ferramentas como palestras, reuniões, dias de campo, demonstrações nas unidades de

atendimento, entre outras, que são estratégias implementadas em todas as unidades da ADAF e por seu corpo técnico. Isso é realizado com a constante preocupação em obter resultados práticos alinhados com as metas do trabalho educativo sanitário no estado do Amazonas (ADAF, 2023a).

A partir desse cenário e de acordo com o Portal da Transparência do Governo do Amazonas (2023), a ADAF-AM possuía em janeiro de 2023 um quadro de pessoal composto por 335 servidores, dos quais 270 eram estatutários e 65 comissionados. O Gráfico 1 detalha o quantitativo de servidores estatutários por cargo, onde é possível perceber que um deles é Professor 20h, cargo atípico do *rol* de cargos da Instituição, sinalizando cessão firmada entre a Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas (SEDUC-AM) e a ADAF.

Gráfico 1. Quantitativo de servidores estatutários da ADAF-AM por cargo – janeiro/2023.



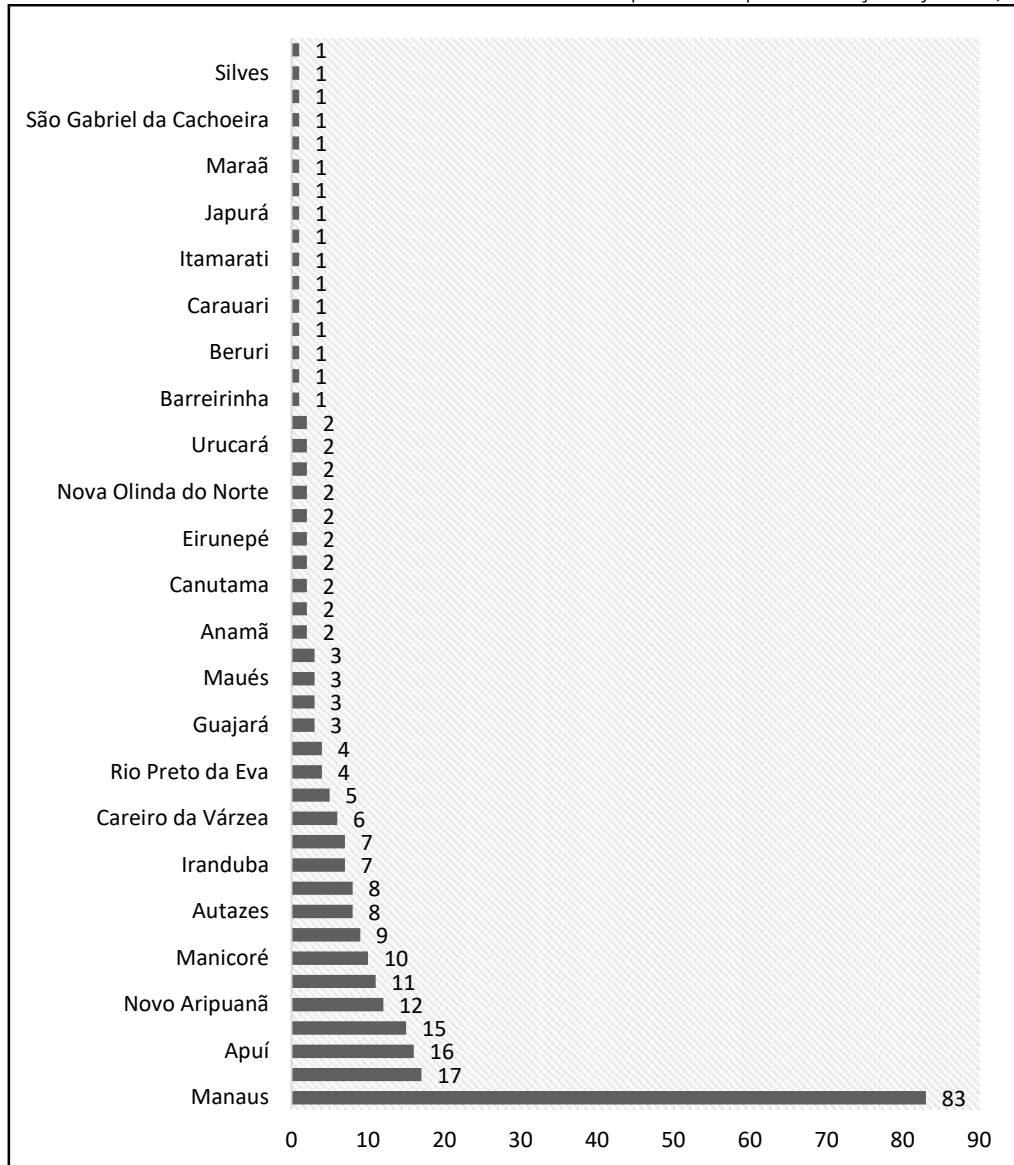
Fonte: Portal da Transparência do Governo do Amazonas (2023).

Dos cargos comissionados, a ADAF-AM possui 1 Diretor-Presidente, 1 Chefe de Gabinete, 1 Chefe de Departamento, 7 Gerentes, 2 Coordenadores, 8 Coordenadores de Unidade, 4 Coordenadores Locais I, 21 Coordenadores Locais II, 5 Assessores I, 4 Assessores II e 11 Assessores III (Portal da Transparência do Governo do Amazonas, 2023).

Por fim, os servidores estatutários da ADAF estavam presentes em 46 municípios dos 62 do estado do Amazonas no período em questão. Percebe-se a prevalência da lotação em

Manaus, capital amazonense, com mais de 30% dos servidores da Instituição, conforme demonstrado no Gráfico 2.

Gráfico 2. Quantidade de servidores estatutários da ADAF-AM por município de lotação – janeiro/2023.



Fonte: Portal da Transparência do Governo do Amazonas (2023).

CAPÍTULO 2 – MATERIAL E MÉTODOS

Neste capítulo, serão discutidos o material e métodos propostos neste estudo, que abrangem: tipo de pesquisa, população e amostra – com critérios de inclusão e exclusão, técnicas de coletas de dados, processo de coleta de dados – que incluem os aspectos éticos e riscos da pesquisa, e, por fim, as técnicas de análise de dados.

2.1 Tipo de pesquisa

Este estudo assume uma **abordagem** quantitativa, sendo conduzido junto aos servidores da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas. A finalidade é analisar a percepção desses profissionais em relação ao clima organizacional dentro da Instituição.

Em relação à **natureza**, classifica-se como *aplicada* com intuito de gerar conhecimentos direcionados à aplicação prática e à resolução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (Gerhardt e Silveira, 2009).

Com relação aos **objetivos**, caracteriza-se como *exploratória descritiva*, uma vez que esse tipo de pesquisa visa proporcionar uma compreensão mais aprofundada do problema, tornando-o mais explícito. A maioria dessas pesquisas envolve: (a) revisão bibliográfica; (b) entrevistas com indivíduos que possuem experiência prática relacionada ao problema investigado; e (c) análise de exemplos que contribuam para a compreensão (Gil, 2007).

Quanto aos **procedimentos**, classifica-se como *estudo de caso*, uma vez que essa modalidade de pesquisa é amplamente empregada nas áreas das ciências sociais e biomédicas (Gil, 2007).

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (Fonseca, 2002, p. 33).

Conforme mencionado por Alves-Mazzotti (2006), os exemplos mais frequentes desse tipo de estudo são aqueles que se concentram exclusivamente em uma única unidade, como um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição, um programa ou um evento. A autora também destaca a possibilidade de estudos de casos múltiplos, nos quais várias investigações são conduzidas simultaneamente, abrangendo diversos indivíduos ou instituições.

2.2 População e amostra

Em setembro de 2023, a Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas possuía 269 servidores públicos estatutários – distribuídos em cargos de nível fundamental, médio e superior, e 43 servidores comissionados, totalizando 312 servidores na Instituição. Estes profissionais estão presentes nos 45 municípios dos 62 do estado do Amazonas, com prevalência de lotação em Manaus, capital amazonense (Portal da Transparência do Governo do Amazonas, 2023).

Para a determinação do tamanho da amostra utilizada na etapa quantitativa, foi realizado o cálculo de amostras para populações finitas. Para tanto, utilizou-se fórmula proposta por Santos (2017), conforme segue.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot N - 1}$$

Onde:

- n = amostra calculada;
- N = população;
- Z = variável normal;
- p = real probabilidade do evento;
- e = erro amostral.

A partir da aplicação da equação supracitada, teve-se como resultado o tamanho da amostra mínima de 146, considerando a população de 312, erro amostral de 5% e nível de confiança de 90% [referência para pesquisas relacionadas às Ciências Sociais] (Santos, 2017).

2.2.1 Critérios de inclusão e exclusão

A quantidade de amostras foi associada com a estratégia de saturação, que determina quando os dados obtidos atingem o grau de respostas necessárias para a pesquisa, considerando os seguintes critérios de inclusão e exclusão, conforme o Quadro 4.

Quadro 4. Critérios de inclusão e exclusão da amostra na pesquisa.

Critério de Inclusão	Critério de Exclusão
<ul style="list-style-type: none">Servidores públicos (estatutários e comissionados) da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas, que aceitem responder o questionário <i>on-line</i> via <i>Google Forms</i> sobre o clima organizacional da Instituição.	<ul style="list-style-type: none">Servidores públicos (estatutários e comissionados) da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas, que embora preencham os critérios de inclusão, não aceitem responder o questionário <i>on-line</i> via <i>Google Forms</i> sobre o clima organizacional da Instituição ou que no decorrer da mesma desistam de participar, assim como aqueles que não souberem responder as questões apresentadas.

Fonte: O autor (2023).

2.3 Técnicas de coletas de dados

A técnica de pesquisa definida para a coleta de dados foi a aplicação de questionário estruturado *on-line* via *Google Forms* (Apêndice A), cuja amostra foi composta por servidores estatutários e comissionados da ADAF-AM, considerando a autorização da Instituição para a realização da pesquisa (Anexo A). O questionário estruturado teve como base os estudos de Nunes (2011), que foi adaptado à realidade dos servidores da Instituição.

Cabe salientar que a pesquisa foi iniciada a partir do aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice A) que estava na página inicial do *Google Forms*. O TCLE descrevia os objetivos e finalidade da pesquisa, além de esclarecimentos sobre a participação voluntária, ressaltando que não houve identificação dos participantes durante a coleta.

As perguntas iniciais eram sobre os dados demográficos dos participantes, passando em seguida para o questionário composto por 40 questões/indicadores. Para as respostas utilizou-se uma escala ordinal de cinco pontos (escala *Likert*), sendo: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; e (5) Sempre.

Além das 40 questões/indicadores, o instrumento de pesquisa também possuía duas perguntas diretas para identificação, na opinião dos participantes, dos fatores do ambiente de trabalho que geram mais “Satisfação” e dos fatores que geram mais “Insatisfação”. Cada pergunta apresenta uma relação de fatores para que sejam escolhidos três deles.

Importante destacar que os elementos considerados neste questionário estruturado foram estabelecidos somente após a categorização das questões/indicadores através da aplicação da técnica estatística conhecida como Análise Fatorial.

A Análise Fatorial (AF) é voltada para a compreensão da interdependência entre variáveis, buscando identificar tanto o número quanto a natureza dos fatores latentes que explicam a variação e a covariação em um conjunto de medidas observadas. No âmbito das ciências sociais aplicadas, notadamente nas áreas de psicologia, educação, sociologia, administração, ciência política e saúde pública, a análise fatorial tornou-se um dos métodos estatísticos multivariados mais amplamente empregados (Brown, 2015).

2.4 Processo de coleta de dados

A realização do estudo e a coleta de dados foram aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Rondônia (CEP/UNIR), em 02 de setembro de 2023, em conformidade e atendimento às resoluções vigentes – sua consulta pública pode ser realizada na Plataforma Brasil por meio do Parecer n.º 6.278.699 ou CAAE n.º 70804323.6.0000.5300 (Anexo B). Previamente, a realização do estudo na Instituição foi autorizada pelo diretor-presidente da ADAF-AM, em 13 de junho de 2023, conforme Ofício n.º 1150-GDP/ADAF-AM (Anexo A).

A partir da aprovação no CEP/UNIR, realizou-se o pré-teste com dez servidores da Instituição por meio da aplicação do questionário *on-line* (Apêndice A) – via *Google Forms*, no período de 4 a 8 de setembro de 2023. Não houve inconsistências na aplicação do pré-teste e o questionário mostrou-se eficaz, não sendo necessário realizar exclusões, modificações ou adições de perguntas.

O uso do pré-teste viabiliza a identificação e subsequente correção de possíveis deficiências no questionário, especialmente no que diz respeito à formulação das perguntas, evitando interpretações ambíguas e garantindo a inclusão de alternativas que abranjam a diversidade da realidade (Oliveira, 2021).

As características dos elementos que compõem a amostra são definidas pelo pesquisador, sendo crucial que essas características, que delineiam a população, garantam a representatividade do sujeito-tipo. Conforme a definição de Richardson *et al.* (1985, p. 106), sujeitos-tipo são "aqueles que representam as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população".

Deste modo, a partir do pré-teste, iniciou-se a coleta de dados por meio de questionário *on-line* (via *Google Forms* – Figura 2) com a Pesquisa de Clima Organizacional na ADAF-AM

(Apêndice A), no período de 11 a 29 de setembro de 2023. Conforme mencionado anteriormente, a pesquisa teve prosseguimento a partir do aceite *on-line* do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice B).

Figura 2. Tela inicial do *Google Forms* com a Pesquisa de Clima Organizacional na ADAF-AM.



The image shows the introductory screen of a Google Forms survey. At the top, there is a banner with the ADAF logo on the left and a photograph of a white cow and several oranges on the right. Below the banner, the title 'Pesquisa de Clima Organizacional na ADAF-AM' is displayed in a large, bold, black font. Underneath the title, the text reads: 'Prezado(a) servidor(a), Você está sendo convidado(a) a preencher o questionário anônimo, que faz parte da coleta de dados da pesquisa Clima organizacional: um estudo de caso na Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas apresentado na sequência, sob execução e responsabilidade do pesquisador Françaon de Oliveira Dias e orientação do Prof. Dr. Joel Bombardelli.'

Fonte: O autor (2023).

Conforme definido na amostra, seriam necessários que 146 servidores respondessem ao questionário, considerando o universo de 312 na ADAF-AM (referência – setembro/2023). Ao término da coleta de dados, 156 servidores participaram, validando, dessa forma, o nível de confiança estabelecido no estudo. Importante salientar que por ser uma pesquisa realizada de forma *on-line*, não houve a necessidade de deslocamento para aplicação do questionário.

2.4.1 Riscos da pesquisa

De acordo com a Resolução CNS n.º 466, de 12 de dezembro de 2012, toda pesquisa envolvendo seres humanos implica riscos em diversas dimensões, tais como física, psíquica, moral, intelectual, emocional, social, cultural ou espiritual. Esses riscos podem apresentar-se em distintos graus, inclusive os mínimos. O pesquisador é responsável por avaliar as possibilidades de danos, imediatos ou futuros, tanto em nível individual quanto coletivo. É obrigação do pesquisador informar sobre os riscos em todas as fases do estudo e apresentar

de maneira clara e detalhada os procedimentos adotados para prevenir, minimizar, corrigir ou remediar os riscos inerentes a essas etapas (Brasil, 2012).

Quanto à categorização dos riscos, conforme estipulado pelo artigo 21 da Resolução n.º 510, datada de 07 de abril de 2016, que distingue diferentes níveis de precaução e proteção para os participantes de pesquisa (Brasil, 2016), este estudo é classificado como risco mínimo. Esta classificação abrange estudos nos quais nenhuma intervenção ou modificação intencional é realizada nas variáveis fisiológicas, psicológicas ou sociais dos participantes. Exemplos incluem a aplicação de questionários, condução de entrevistas, revisão de prontuários clínicos, e outras abordagens que não envolvam identificação ou invasão à privacidade dos indivíduos (Universidade Federal de Viçosa, 2021).

2.5 Técnicas de análise de dados

Em outubro de 2023, teve início a tabulação e as análises estatísticas dos dados da pesquisa. Para tanto, realizou-se o *download* das respostas dos 156 questionários coletados no *Google Forms*, em arquivo único no formato “.xls” para manipulação e ajustes no *software* Microsoft Excel – versão 2019.

Após ajustes, manipulou-se o arquivo “.xls” no *software IBM SPSS Statistics* para a realização das análises estatísticas (Apêndice C). O IBM é uma das plataformas mais completas de *software* estatístico, oferecendo uma interface dinâmica e um conjunto robusto de recursos que permitem que sua organização extraia rapidamente percepções acionáveis de seus dados. Procedimentos estatísticos avançados ajudam a garantir alta precisão e qualidade na tomada de decisões. Todas as facetas do ciclo de vida analítico estão incluídas, desde a preparação e gerenciamento de dados até a análise e relatórios (IBM, 2023).

Quanto às tabelas e gráficos dos resultados deste estudo, foram gerados pelo *software R Core Team* (R Core Team, 2023). A maioria das estatísticas clássicas e grande parte da metodologia mais recente estão disponíveis para uso com “R”.

O “R” é uma linguagem de programação para processamento factual e ilustrações mantida pela “R Core Team” e pela *R Foundation for Statistical Computing*. Feito pelos analistas Ross Ihaka e Robert Gentleman, “R” é utilizado entre escavadores de informações e analistas para exame de informações e criação de programação factual. Os clientes criaram pacotes para aumentar os elementos da linguagem R (Femi e Samuel, 2022).

Nesse contexto, “R” é um conjunto integrado de recursos de *software* para manipulação de dados, cálculo e exibição gráfica (*R Core Team, 2023*). Entre outras questões, possui:

- um recurso eficaz de manipulação e armazenamento de dados;
- um conjunto de operadores para cálculos em matrizes;
- uma coleção significativa, coerente e integrada de ferramentas intermediárias para análise de dados;
- recursos gráficos para análise de dados e exibido diretamente no *desktop* ou em cópia impressa; e
- uma linguagem de programação bem desenvolvida, simples e eficaz (chamada “S”) que inclui condicionais, *loops*, funções recursivas definidas pelo usuário e recursos de entrada e saída. (Concretamente, a maioria das funções fornecidas pelo sistema são escritas na linguagem “S”).

“R” é basicamente um difusor para métodos de análise de dados interativos em desenvolvimento. Desenvolveu-se rapidamente e foi ampliado por uma grande coleção de pacotes. No entanto, a maioria dos programas escritos em “R” são essencialmente efêmeros, escritos para uma única análise de dados (*R Core Team, 2023*).

Nesse contexto, há uma importante diferença filosófica entre “S” (e, portanto, “R”) e os outros sistemas estatísticos principais. Em “S”, uma análise estatística normalmente é feita como uma série de etapas, com resultados intermediários armazenados em objetos. Assim, enquanto o “SAS” e o “SPSS” fornecerão resultados abundantes de uma análise de regressão ou discriminante, “R” fornecerá resultados mínimos e armazenará os resultados em um objeto adequado para interrogação subsequente por outras funções “R” (*R Core Team, 2023*).

2.5.1 Análise da Confiabilidade

Por meio do *software IBM SPSS Statistics*, avaliou-se a confiabilidade dos dados, mediante o modelo de Alfa de *Cronbach*, destinado a examinar o grau de confiabilidade da escala de mensuração utilizada na pesquisa. Este método, amplamente empregado em trabalhos científicos, especialmente na área de Humanas, proporciona uma avaliação da consistência interna. A premissa fundamental é que as questões ou indicadores individuais da escala devem mensurar o mesmo construto e, portanto, devem apresentar alta correlação entre si (Nunes, 2011).

O valor atribuído ao Alfa deve situar-se entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 1, maior é a confiabilidade das dimensões do construto. Embora o valor mínimo aceitável seja 0,7, em pesquisas exploratórias, é possível considerar 0,6. No entanto, não há rigidez em relação a essa regra mencionada anteriormente (Corrar, Paulo e Dias Filho, 2007).

O resultado do teste *Alfa de Cronbach* aplicado às Questões/Indicadores deste estudo apresentou um valor global de 0,949, evidenciando que as escalas empregadas são consistentes, uma vez que esse valor excede as recomendações encontradas na literatura.

2.5.2 Análise Fatorial

A Análise Fatorial (AF) é empregada com o propósito de explorar padrões ou relações subjacentes em um extenso conjunto de variáveis, buscando determinar se as informações podem ser condensadas em um conjunto mais reduzido de fatores. Mediante a AF, torna-se viável "reduzir o número de dimensões necessárias para se descrever dados derivados de um grande número de medidas" (Urbina, 2007, p. 176).

A análise estatística vinculada à análise fatorial gera estimativas das cargas fatoriais entre cada fator e cada Questão/Indicador. Estas cargas fatoriais quantificam a correlação entre os indicadores originais, isto é, entre as questões individualmente, e os fatores identificados. Cada carga fatorial representa a medida da relevância da Questão/Indicador na avaliação de um fator específico. Tanto as cargas fatoriais quanto os coeficientes de correlação podem variar de -1 a +1. Portanto, quanto maior a magnitude da carga fatorial, maior a associação entre o indicador original e o fator (Corrar, Paulo e Dias Filho, 2007). Nesse contexto, foram verificados os índices do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e da Esfericidade de *Bartlett*.

Em relação ao Teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), trata-se de uma estatística que evidencia a proporção de variância em suas variáveis que pode ser causada por fatores subjacentes. Valores elevados (próximos a 1,0) geralmente sugerem a viabilidade de uma análise de fatores para os dados em questão. Caso o valor seja inferior a 0,50, é provável que os resultados da análise de fatores careçam de utilidade (IBM, 2023). No presente estudo, foi identificado um valor de KMO igual a 0,919.

No que diz respeito ao Teste de Esfericidade de *Bartlett*, este avalia a hipótese de que a matriz de correlação é uma matriz de identidade, sugerindo que as variáveis são independentes e, portanto, inadequadas para a detecção de estrutura. Níveis de significância

baixos (inferiores a 0,05) indicam a viabilidade de uma análise de fatores com os dados em questão (IBM, 2023). Neste estudo, foi obtido um valor de 0,01 para este teste.

A partir dos resultados e das análises estatísticas, é possível inferir que a Análise Fatorial apresenta viabilidade para ser empregada em conjuntos de dados, visando a redução do número de indicadores mediante sua agrupação em fatores.

A Análise Fatorial foi empregada nas 40 Questões/Indicadores do questionário, revelando que dez conjuntos explicam 71,26% da variância dos dados. A determinação dos agrupamentos foi guiada pelo critério do autovalor, considerando apenas valores acima de 1,0, conforme especificado por Corrar, Paulo e Dias Filho (2007). Dessa forma, os resultados indicam que, em uma análise exploratória inicial, dez fatores são apropriados para este estudo.

Durante a elaboração do modelo de Análise Fatorial, não foram realizadas exclusões de Questões/Indicadores, uma vez que a carga fatorial de cada uma delas ultrapassou o valor de 0,50. Assim, as análises estatísticas foram executadas no software *IBM SPSS Statistics*, apresentando os seguintes resultados:

- *Alfa de Cronbach* (valor global) = 0,949;
- Teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) = 0,919;
- Teste de Esfericidade de *Bartlett* = 0,01;
- Grau de explicação total das Questões/Indicadores = 0,7126.

Os conjuntos de Questões/Indicadores foram examinados e denominados com base nos fatores dos modelos delineados neste estudo, considerando as particularidades do ambiente de trabalho investigado, neste caso, na ADAF-AM. A Tabela 1 exibe os fatores nomeados, juntamente com seus valores correspondentes de *Alfa de Cronbach*.

Tabela 1. Fatores nomeados e Alfa de *Cronbach* de cada fator.

FATOR/SIGNIFICADO	QUESTÕES/INDICADORES	ALFA DE CRONBACH
1 Liderança	3; 4; 11; 12; 17; 23; 24; 25; 30; 36; 39	0,936
2 Satisfação com a Instituição	26; 31; 32; 33; 37; 38	0,817
3 Realização e Satisfação com o Trabalho	16; 28; 35	0,747
4 Comprometimento e Trabalho em Equipe	9; 14; 20	0,676
5 Salário	2; 10; 29	0,792
6 Interação	13; 18	0,643
7 Autonomia	22; 40	0,698
8 Identidade e Segurança	1; 7; 15	0,753
9 Desenvolvimento profissional	5; 6; 8; 19	0,689
10 Estrutura Organizacional	21; 27; 34	0,692

Fonte: O autor (2023), com base no estudo de Nunes (2011).

As interpretações dos fatores identificados nos agrupamentos foram fundamentadas nas seguintes interpretações, conforme explicitado no Quadro 5.

Quadro 5. Identificação e interpretação dos fatores analisados no estudo.

Fator	Identificação	Interpretações
1	Liderança	Avalia a satisfação dos servidores em relação aos gestores, considerando o nível de <i>feedback</i> , a competência técnica e administrativa, e o relacionamento com a equipe.
2	Satisfação com a Instituição	Avalia a percepção dos servidores quanto à imagem do ADAF-AM, o clima entre os servidores no que se refere ao poder, o relacionamento entre a Direção e os Servidores, a ética institucional e a importância do trabalho realizado no contexto organizacional.
3	Realização e Satisfação com o Trabalho	Avalia a satisfação dos servidores em relação à natureza do trabalho que desempenham, a compreensão das expectativas relacionadas às suas funções e o sentimento de realização profissional.
4	Comprometimento e Trabalho em Equipe	Avalia o nível de envolvimento do servidor, o sentimento de contribuir para o sucesso da Instituição e a colaboração entre as equipes.
5	Salário	Avalia o nível de satisfação do servidor em relação à remuneração recebida.
6	Interação	Avalia o nível de interação entre os servidores, levando em consideração a modalidade de comunicação e a eficácia na utilização do potencial profissional.
7	Autonomia	Avalia o nível de autonomia dos servidores no desempenho de suas atividades e o interesse em buscar aprimoramentos.
8	Identidade e Segurança	Avalia o sentimento de pertencimento do servidor à ADAF-AM.
9	Desenvolvimento profissional	Avalia as percepções em relação às oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal, levando em conta a qualificação e o relacionamento entre as equipes.
10	Estrutura Organizacional	Avalia a percepção dos servidores em relação às normas, procedimentos e eventuais restrições que afetam o desenvolvimento das atividades.

Fonte: O autor (2023), com base no estudo de Nunes (2011).

Com base nos agrupamentos apresentados na Tabela 1 e nas definições dos fatores delineados no Quadro 5, deu-se início à análise dos resultados do estudo de clima organizacional na ADAF-AM.

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são analisados os resultados da pesquisa por meio da aplicação do questionário de Clima Organizacional proposto por Nunes (2011). O foco foi avaliar a percepção dos servidores da ADAF-AM em relação ao clima da Instituição. Os resultados são apresentados em três partes distintas: a primeira aborda o perfil da amostra, destacando dados demográficos dos servidores; a segunda parte é realizada uma discussão dos dez fatores de Clima Organizacional avaliados na ADAF-AM, sendo estes: Liderança, Satisfação com a Instituição; Realização e Satisfação com o Trabalho, Comprometimento e Trabalho em Equipe, Salário, Interação, Autonomia, Identidade e Segurança, Desenvolvimento Profissional e Estrutura Organizacional; e, por fim, a última parte destaca os fatores que geram mais “satisfação” e “insatisfação” entre os servidores da ADAF-AM.

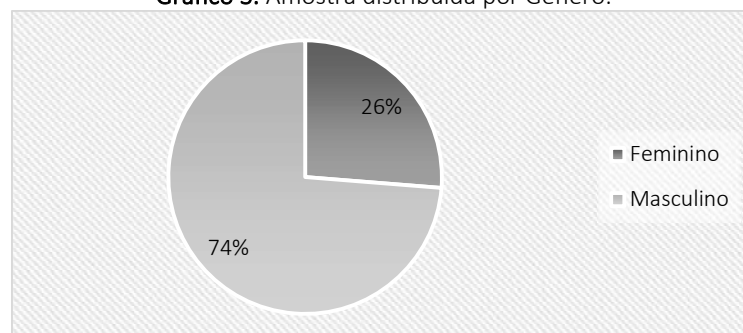
3.1 Perfil da Amostra – Dados Demográficos

A seguir, apresentam-se os dados demográficos da amostra de servidores, os quais foram coletados na primeira seção do questionário aplicado, composta por 156 respondentes. Esses dados oferecem uma visão do perfil dos servidores da ADAF-AM que participaram da pesquisa.

3.1.1 Gênero

A amostra de servidores da ADAF-AM incluiu 156 participantes, sendo 74% (115) do sexo masculino e 26% (41) do sexo feminino. Esses dados confirmam que a maioria dos servidores da Instituição é composta pelo sexo masculino, com mais de 70%, conforme ilustrado no Gráfico 3.

Gráfico 3. Amostra distribuída por Gênero.

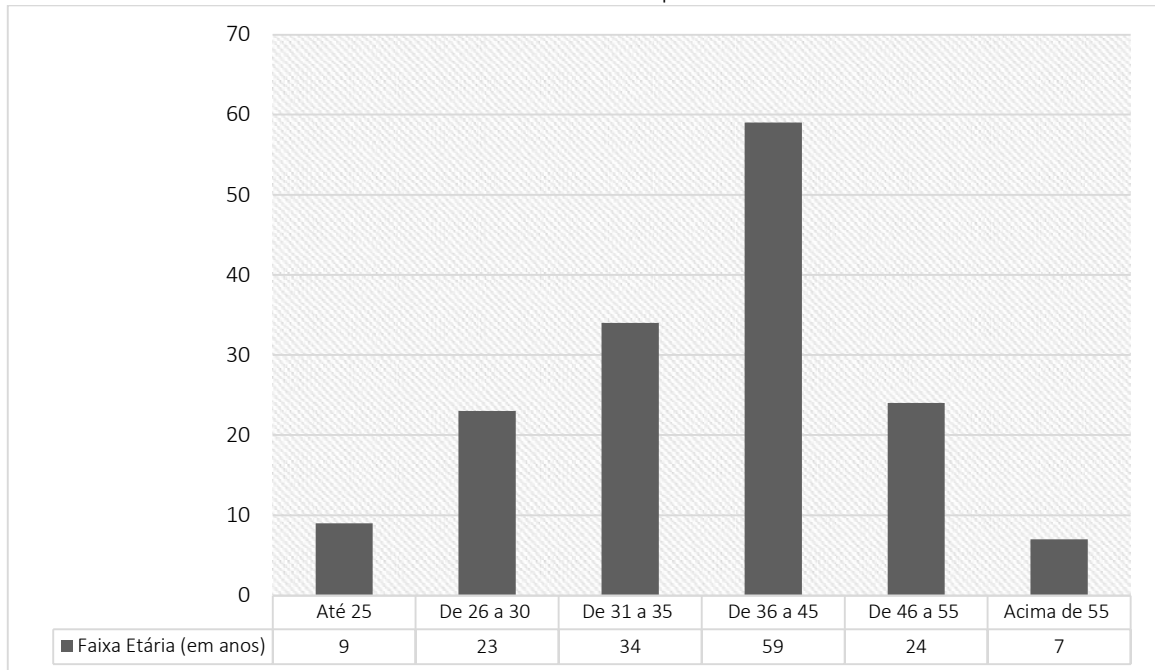


Fonte: O autor (2023).

3.1.2 Faixa Etária

No Gráfico 4, é possível notar que a maioria da amostra (75%) pertence à faixa etária de 31 a 55 anos, com uma concentração significativa de servidores na faixa de 36 a 45 anos (37,8%). A parcela de participantes com mais de 55 anos é apenas de 4,5%.

Gráfico 4. Amostra distribuída por Faixa Etária.



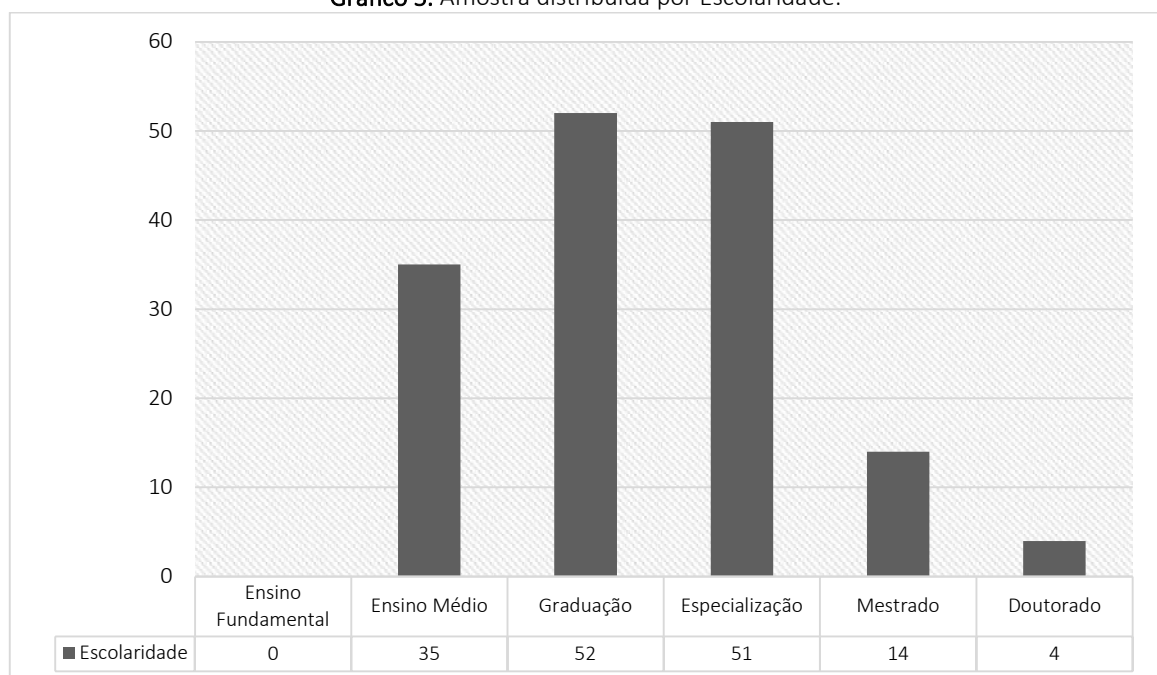
Fonte: O autor (2023).

Nesse contexto, é importante salientar que a ADAF é uma instituição relativamente recente, criada em 2012 (Amazonas, 2012). O primeiro concurso da Instituição ocorreu em 2018 com 208 vagas para provimento em caráter efetivo. Anteriormente, a ADAF tinha quadro de pessoal cedido pela SEPROR – do concurso público de 2011. Antes do concurso de 2018, a ADAF possuía 140 servidores, sendo 103 estatutários e 37 comissionados. Atualmente, a ADAF possui 305 servidores (dado de novembro de 2023), dos quais 261 eram estatutários e 44 comissionados (Portal da Transparência do Governo do Amazonas, 2023). Dessa forma, é possível inferir que, a partir do concurso de 2018, ocorreu o ingresso de servidores relativamente jovens para integrar o quadro de pessoal da Instituição.

3.1.3 Escolaridade

A análise da amostra indica que 33,3% dos servidores têm pelo menos Ensino Superior, conforme ilustrado no Gráfico 5. Além disso, 44,3% dos servidores possuem pós-graduação, incluindo especialização, mestrado e doutorado, evidenciando nível intelectual elevado dentro da Instituição. Não foram identificados servidores na amostra com formação no ensino fundamental.

Gráfico 5. Amostra distribuída por Escolaridade.



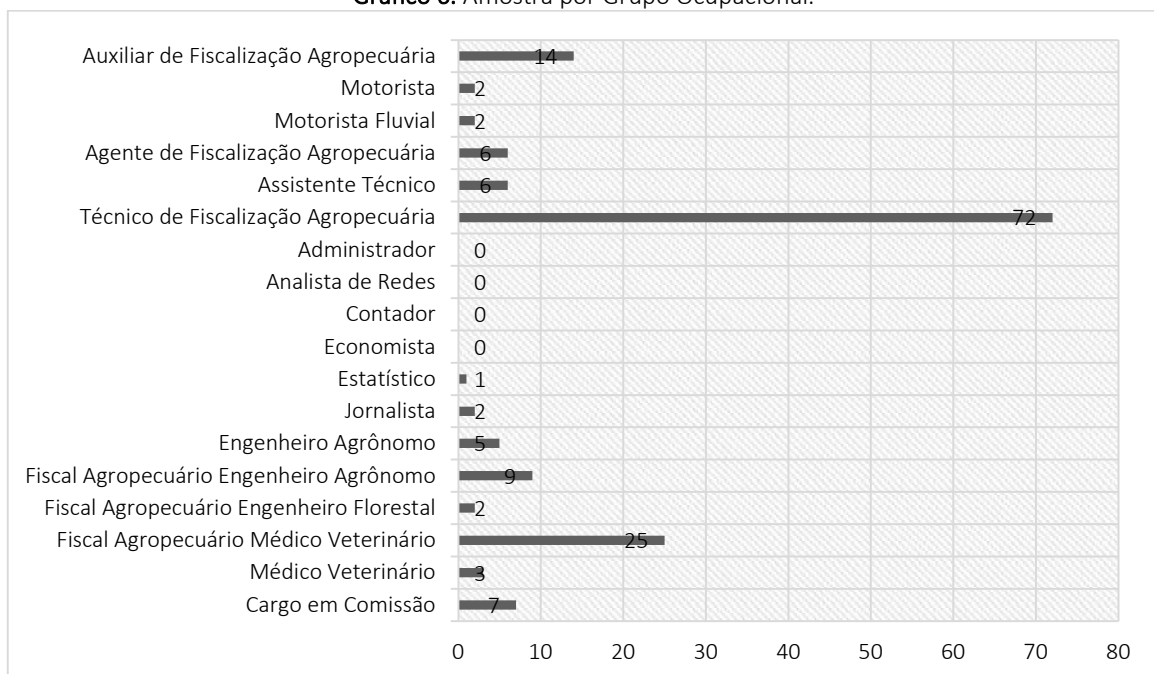
Fonte: O autor (2023).

3.1.4 Cargo

A estrutura de pessoal da ADAF é subdividida em cinco grupos: (i) Grupo Ocupacional I (nível fundamental) – incluindo Auxiliar de Fiscalização Agropecuária, Motorista e Motorista Fluvial; (ii) Grupo Ocupacional II (nível médio) – abrangendo Agente de Fiscalização Agropecuária, Assistente Técnico e Técnico de Fiscalização Agropecuária; (iii) Grupo Ocupacional III (Técnico de Nível Superior) – compreendendo profissões como Administrador, Analista de Redes, Contador, Economista, Estatístico e Jornalista; (iv) Grupo Ocupacional IV (Nível Superior) – englobando Engenheiro Agrônomo, Fiscal Agropecuário Engenheiro Agrônomo, Fiscal Agropecuário Engenheiro Florestal, Fiscal Agropecuário Médico Veterinário e Médico Veterinário; e (v) Grupo Ocupacional V – Cargos em Comissão (Amazonas, 2012).

Na amostra analisada, observou-se que o Grupo Ocupacional correspondente ao nível fundamental constituiu 11,6%. Por sua vez, o Grupo Ocupacional II, referente ao nível médio, representou a maior parcela, alcançando 53,8% da amostra. O Grupo Ocupacional III, composto por Técnicos de Nível Superior, apresentou a menor representação, totalizando 1,9%. O Grupo Ocupacional IV, referente a profissionais de Nível Superior, destacou-se como a segunda maior parcela da amostra, compreendendo 28,2%. Por fim, o Grupo Ocupacional V, composto por Cargos em Comissão, contribuiu com 4,5% da amostra. Esses dados estão visualmente representados no Gráfico 6, que ilustra a distribuição quantitativa por grupo ocupacional.

Gráfico 6. Amostra por Grupo Ocupacional.

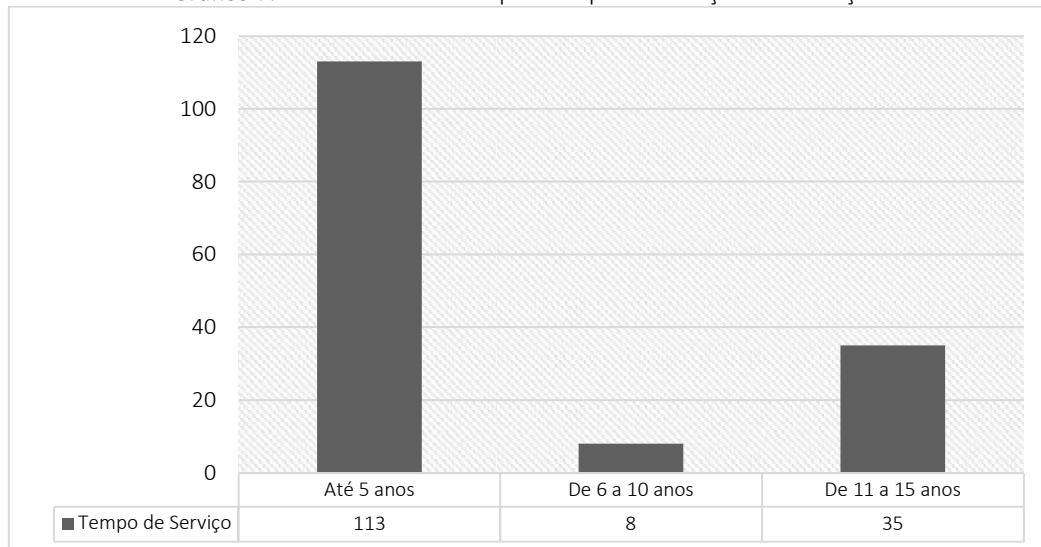


Fonte: O autor (2023).

3.1.5 Tempo de Serviço na Instituição

Em relação à experiência profissional dos servidores participantes da amostra, a análise do Gráfico 7 revela que 72,4% deles têm uma trajetória de trabalho de até 5 anos. Essa constatação sugere um aumento no quadro de pessoal da Instituição a partir do concurso público realizado pela ADAF em 2018. Por outro lado, a fatia de 22,4% da amostra revela que alguns respondentes acumulam mais de 10 anos de serviço na Instituição, predominantemente devido à incorporação de servidores da SEPROR para a ADAF, provenientes do concurso de 2011 da Secretaria, conforme mencionado anteriormente.

Gráfico 7. Amostra distribuída por Tempo de Serviço na Instituição.



Fonte: O autor (2023).

3.2 Fatores avaliados no Clima Organizacional da ADAF-AM

No total, foram avaliados 156 indivíduos. Todas as variáveis coletadas foram submetidas a análises descritivas. Uma vez que as variáveis eram do tipo *Likert* – ou seja, variáveis categóricas ordinais – foram calculadas as frequências absolutas (n) e relativas (%) (Kaur, Stoltzfus e Yellapu, 2018). As variáveis foram representadas em gráficos com barras divergentes, conforme recomendado na literatura (Robbins e Heiberger, 2011). Todas as análises foram conduzidas no *software “R”* versão 4.3.0 (R Core Team, 2023) e utilizaram o pacote “*Likert*” (Bryer e Speerschneider, 2016; Peres, 2023).

3.2.1 Liderança

No contexto da Administração Pública, têm surgido diversos estudos que abordam o conceito de liderança pública, entendido como um domínio que engloba elites políticas, funcionários eleitos e líderes administrativos. A argumentação central é que a liderança pública apresenta características distintas devido à sua indispensável necessidade de se concentrar no valor público. Deste modo, os gestores públicos enfrentam restrições e requisitos diferentes em comparação com outros tipos de líderes, uma vez que devem servir ao interesse público, respeitar a Constituição/lei, demonstrar integridade pessoal, promover organizações éticas e buscar a excelência profissional (Crosby e Bryson, 2018).

A partir dessa perspectiva, dentro do contexto abordado pelas questões 3, 4, 11, 12, 17, 23, 24, 25, 30 e 36 do fator “Liderança”, observou-se que as perguntas 4, 24 e 30 destacaram-se ao apresentarem as maiores proporções de discordância, evidenciadas pelas respostas "nunca" e "raramente". Em média, 40% da amostra manifestou discordância em relação às assertivas que tratam do sentimento de estar informado sobre as decisões que impactam o trabalho, da recepção de feedback por parte do superior hierárquico sobre o desempenho no trabalho, e da participação conjunta com o superior hierárquico nas decisões que influenciam a atividade laboral.

As perguntas que receberam predominantemente respostas "frequentemente" e "sempre" foram as questões 17, 25 e 39. Estas abordaram a percepção em relação ao profissionalismo do superior hierárquico ("Considero meu superior hierárquico um bom profissional"), a qualidade do relacionamento entre os membros da equipe e o superior ("O relacionamento entre as pessoas da equipe em que trabalho com meu superior é bom"), e o nível de apoio proporcionado pelo superior quando necessário ("Tenho apoio de meu superior hierárquico quando preciso dele"). Detalhes adicionais desses resultados podem ser encontrados na Tabela 2.

Tabela 2. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Liderança. N = 156.

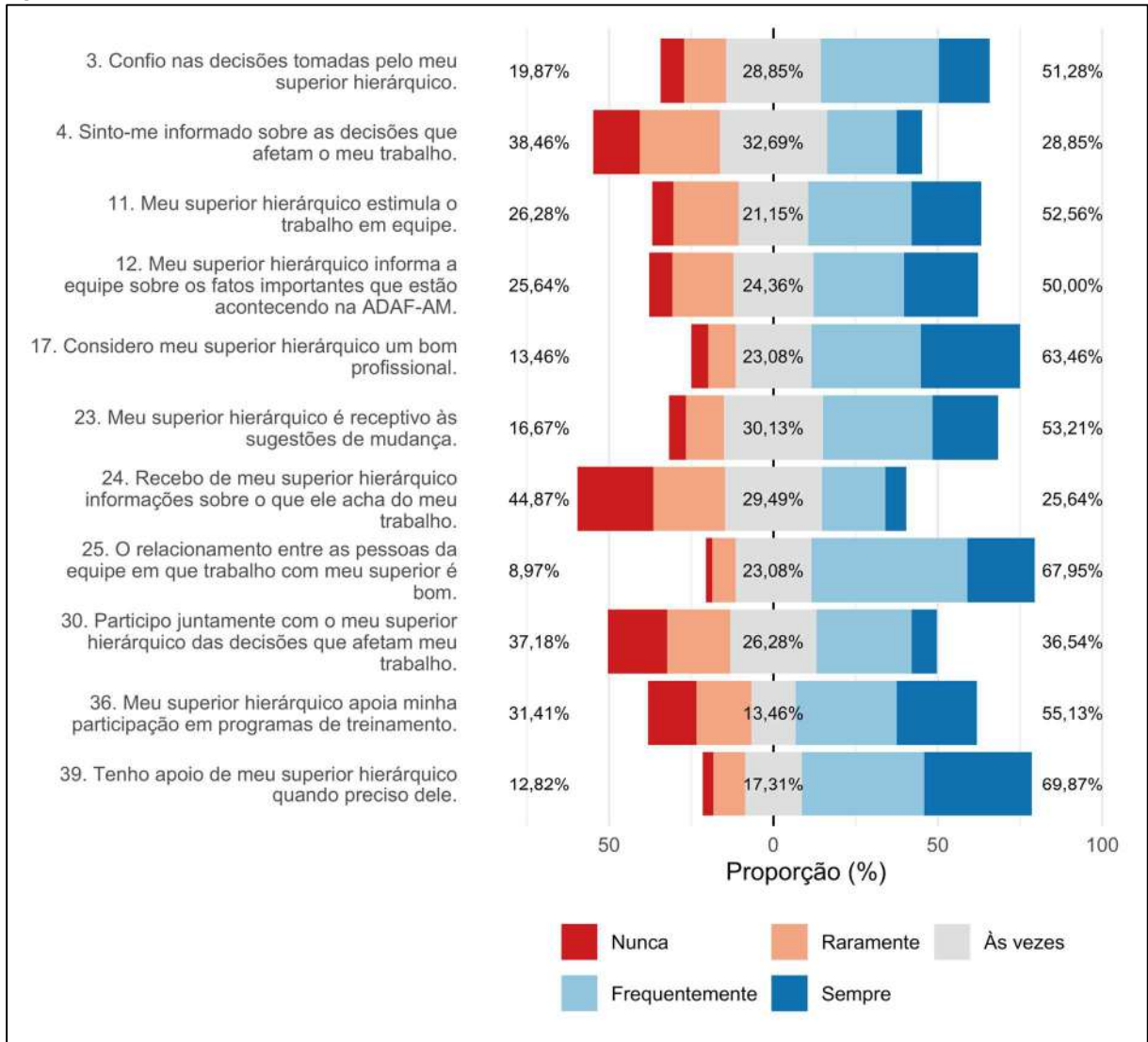
Questão	Respostas N (%)					
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre	
Q3	Confio nas decisões tomadas pelo meu superior hierárquico.	11 (7,05%)	20 (12,82%)	45 (28,85%)	56 (35,90%)	24 (15,38%)
Q4	Sinto-me informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.	22 (14,10%)	38 (24,36%)	51 (32,69%)	33 (21,15%)	12 (7,69%)
Q11	Meu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe.	10 (6,41%)	31 (19,87%)	33 (21,15%)	49 (31,41%)	33 (21,15%)
Q12	Meu superior hierárquico informa a equipe sobre os fatos importantes que estão acontecendo na ADAF-AM.	11 (7,05%)	29 (18,59%)	38 (24,36%)	43 (27,56%)	35 (22,44%)
Q17	Considero meu superior hierárquico um bom profissional.	8 (5,13%)	13 (8,33%)	36 (23,08%)	52 (33,33%)	47 (30,13%)
Q23	Meu superior hierárquico é receptivo às sugestões de mudança.	8 (5,13%)	18 (11,54%)	47 (30,13%)	52 (33,33%)	31 (19,87%)
Q24	Recebo de meu superior hierárquico informações	36 (23,08%)	34 (21,79%)	46 (29,49%)	30 (19,23%)	10 (6,41%)

	sobre o que ele acha do meu trabalho.					
Q25	O relacionamento entre as pessoas da equipe em que trabalho com meu superior é bom.	3 (1,92%)	11 (7,05%)	36 (23,08%)	74 (47,44%)	32 (20,51%)
Q30	Participo juntamente com o meu superior hierárquico das decisões que afetam meu trabalho.	28 (17,95%)	30 (19,23%)	41 (26,28%)	45 (28,85%)	12 (7,69%)
Q36	Meu superior hierárquico apoia minha participação em programas de treinamento.	23 (14,74%)	26 (16,67%)	21 (13,46%)	48 (30,77%)	38 (24,36%)
Q39	Tenho apoio de meu superior hierárquico quando preciso dele.	5 (3,21%)	15 (9,62%)	27 (17,31%)	58 (37,18%)	51 (32,69%)

Fonte: O autor (2023).

A Figura 3, demonstrada por meio de um gráfico de barras, representa a distribuição percentual de respostas indicando "Discordância" e "Concordância" para as questões associadas a esse fator.

Figura 3. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Liderança. N = 156.



Fonte: O autor (2023).

No contexto da ADAF-AM, identificou-se que o Fator "Liderança" emerge como um aspecto que requer uma compreensão mais aprofundada e monitoramento cauteloso no âmbito do sistema de comunicação, devido à evidente falta de clareza no ambiente de trabalho.

Sendo assim, a partir dos dados do fator "Liderança", corrobora-se que os líderes da ADAF (coordenadores, chefes, gerentes e diretores) são caracterizados como autocráticos. Os líderes autocráticos concentram-se intensamente na configuração estrutural das hierarquias, priorizando as tarefas que são exclusivas de sua tomada de decisão (Fries, Kammerlander e Letterstorf, 2021). Em algumas situações, o estilo de liderança autocrático é considerado eficaz, uma vez que os subordinados podem preferir uma abordagem mais direta e orientada à tarefa (Efferin e Hartono, 2015).

3.2.2 Satisfação com a Instituição

Segundo as observações de Ferreira (2011), a satisfação no ambiente de trabalho exerce influência não apenas sobre os comportamentos dos colaboradores, mas também sobre sua saúde física e mental, além de impactar diretamente a dinâmica organizacional. A satisfação no trabalho é caracterizada como uma variável de atitude que reflete os sentimentos das pessoas em relação às suas atividades laborais, abrangendo aspectos globais ou específicos, como suas necessidades, valores pessoais e os valores coletivos. Essa perspectiva engloba elementos biológicos e psicossociais cruciais não apenas para a sobrevivência individual, mas também para a coletiva.

Nesse contexto, das questões 26, 31, 32, 33, 37 e 38 do fator “Satisfação com a Instituição”, as questões 31, 32 e 33 se destacaram pela maior incidência de discordância, refletida nas respostas "nunca" e "raramente". Em média, 42% da amostra expressou discordância em relação às afirmativas que abordavam a inexistência de clima de intrigas e brigas de poder entre os servidores da ADAF-AM, a percepção positiva da imagem da Direção perante os servidores, e a abertura da Direção para receber opiniões e contribuições dos seus membros.

A predominância de respostas nas categorias "frequentemente" e "sempre" foi observada nas questões 26, 37 e 38 da pesquisa. Essas questões abordaram a percepção geral do clima de trabalho na ADAF-AM, a ética nas decisões da organização (com uma inclinação para "Às vezes" nesta última) e o respeito pelas regras, políticas, procedimentos e práticas administrativas da ADAF-AM por parte de seus membros. Uma análise mais detalhada desses resultados pode ser encontrada na Tabela 3.

Tabela 3. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Satisfação com a Instituição. N = 156.

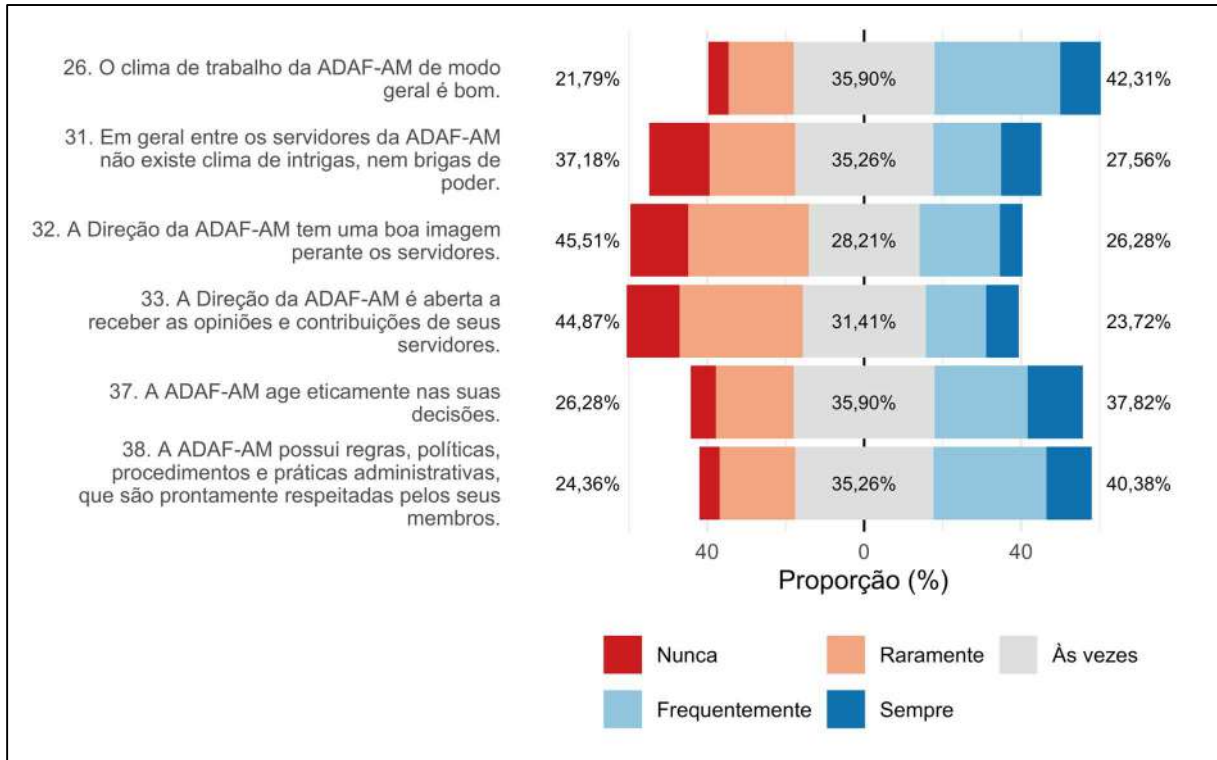
Questão	Respostas N (%)				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Q26 O clima de trabalho da ADAF-AM de modo geral é bom.	8 (5,13%)	26 (16,67%)	56 (35,90%)	50 (32,05%)	16 (10,26%)
Q31 Em geral entre os servidores da ADAF-AM não existe clima de intrigas, nem brigas de poder.	24 (15,38%)	34 (21,79%)	55 (35,26%)	27 (17,31%)	16 (10,26%)

Q32	A Direção da ADAF-AM tem uma boa imagem perante os servidores.	23 (14,74%)	48 (30,77%)	44 (28,21%)	32 (20,51%)	9 (5,77%)
Q33	A Direção da ADAF-AM é aberta a receber as opiniões e contribuições de seus servidores.	21 (13,46%)	49 (31,41%)	49 (31,41%)	24 (15,38%)	13 (8,33%)
Q37	A ADAF-AM age eticamente nas suas decisões.	10 (6,41%)	31 (19,87%)	56 (35,90%)	37 (23,72%)	22 (14,10%)
Q38	A ADAF-AM possui regras, políticas, procedimentos e práticas administrativas, que são prontamente respeitadas pelos seus membros.	8 (5,13%)	30 (19,23%)	55 (35,26%)	45 (28,85%)	18 (11,54%)

Fonte: O autor (2023).

A representação gráfica da Figura 4, apresentada por meio de um gráfico de barras, ilustra a proporção de respostas expressando "Discordância" e "Concordância" nas questões associadas a esse fator.

Figura 4. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Satisfação com a Instituição. N = 156.



Fonte: O autor (2023).

O Fator "Satisfação com a Instituição" evidenciou aspectos desfavoráveis ao clima organizacional na ADAF-AM, demandando uma atenção mais aprofundada e uma compreensão mais abrangente. Notavelmente, a imagem da Direção da Instituição surge como um ponto crítico dentro da ADAF.

Nesse cenário, considerando que o cargo de direção na ADAF é uma posição política preenchida por indicação, Ramos (2023) destaca que uma Administração Pública de Alta Direção (ADP), profissionalizada e, portanto, resguardada contra interferências políticas, pode conciliar os desafios complexos da competência neutra (competência autônoma fundamentada em habilidades profissionais) com a necessidade de ser politicamente responsiva. A responsividade política se manifesta através da lealdade aos objetivos políticos do governo e, quando sujeita a um sistema de avaliação de desempenho, possibilita uma gestão equilibrada desses dois imperativos.

3.2.3 Realização e Satisfação com o Trabalho

Compreender os elementos que possivelmente influenciam a satisfação dos profissionais no setor público representa um passo significativo na concepção e execução de políticas de gestão pública mais eficazes (Gil, 2009). A atuação do gestor público deve levar em consideração as particularidades desse contexto, visando criar condições propícias para um ambiente organizacional voltado à motivação e satisfação no trabalho (Bichett e Vargas, 2021). Segundo Marras (2009), por meio do trabalho, cada indivíduo busca, geralmente, a oportunidade de expandir suas habilidades, e à medida que a participação no setor público atende a esse anseio de autodesenvolvimento, sua motivação torna-se cada vez mais evidente.

A partir desse contexto, entre as questões 16, 28 e 35 do fator "Realização e Satisfação com o Trabalho", a questão 16 tendeu a neutralidade (resposta "às vezes"), com 33,97% para a proposição "Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional". Por outro lado, as questões 28 e 35 foram destacadas pela maior incidência de respostas positivas, classificadas como "frequentemente" e "sempre". Estas questões são, respectivamente, "Gosto do trabalho que faço" e "Sei quais são minhas metas e os resultados que o meu superior hierárquico espera do meu trabalho". Os detalhes desses resultados podem ser encontrados na Tabela 4.

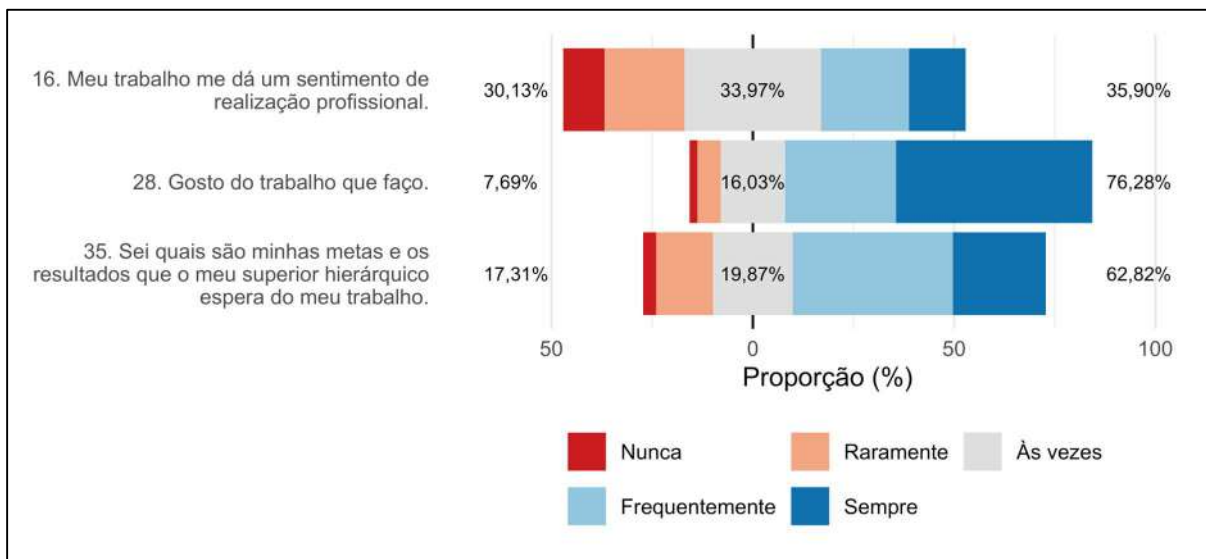
Tabela 4. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Realização e Satisfação com o Trabalho. N = 156.

Questão		Respostas N (%)				
		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Q16	Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.	16 (10,26%)	31 (19,87%)	53 (33,97%)	34 (21,79%)	22 (14,10%)
Q28	Gosto do trabalho que faço.	3 (1,92%)	9 (5,77%)	25 (16,03%)	43 (27,56%)	76 (48,72%)
Q35	Sei quais são minhas metas e os resultados que o meu superior hierárquico espera do meu trabalho.	5 (3,21%)	22 (14,10%)	31 (19,87%)	62 (39,74%)	36 (23,08%)

Fonte: O autor (2023).

A Figura 5 exibe visualmente, por meio de um gráfico de barras, a representação gráfica da proporção de respostas que indicam "Discordância" e "Concordância" nas questões vinculadas a este fator.

Figura 5. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Realização e Satisfação com o Trabalho. N = 156.



Fonte: O autor (2023).

Conforme ilustrado na Figura 5, a apreciação pelo trabalho, exemplificada pelo Fator "Realização e Satisfação com o Trabalho", revelou uma inclinação positiva em relação ao clima organizacional da ADAF-AM. Essa inclinação reflete o agrado dos colaboradores em relação às suas atividades, evidenciando um consenso dentro da Instituição. Esse resultado possivelmente está associado à motivação para buscar aprimoramentos na execução das tarefas laborais.

Nesse cenário da ADAF, corrobora-se com as considerações de Lima *et al.* (2014), à medida que a sensação de satisfação pode ser entendida como um estado emocional positivo derivado de vários elementos relacionados ao trabalho. Essa satisfação pode ser moldada pela perspectiva de mundo, aspirações, experiências e traços individuais de cada profissional, resultando em abordagens distintas para lidar com desafios e na tomada diária de decisões.

3.2.4 Comprometimento e Trabalho em Equipe

De acordo com Cançado, Moraes e Silva (2020), o comprometimento organizacional pode ser definido como uma sólida convicção nos valores e metas da organização, bem como a aceitação destes – um anseio de dedicar esforços significativos em prol da organização e uma forte vontade de permanecer como membro da mesma. Nessa perspectiva, Moraes (1997) enfatiza que o comprometimento afetivo transcende a mera lealdade passiva a uma organização, envolvendo uma relação ativa na qual o indivíduo deseja contribuir de maneira proativa para o bem-estar da entidade.

Já em relação ao trabalho em equipe, Justi *et al.* (2022) definem como o processo no qual um grupo de indivíduos colabora de forma conjunta para alcançar objetivos compartilhados. Por outro lado, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), equipes de trabalho são caracterizadas por um conjunto de pessoas cujas ações se convertem em um esforço coordenado, resultando em sinergia, isto é, um trabalho conjunto para a consecução de metas específicas.

A partir desse contexto, das questões 9, 14 e 20, não foram identificadas respostas de alto grau de discordância (classificadas como "nunca" ou "raramente"). Para as afirmativas "As pessoas da equipe em que trabalho tem um bom relacionamento", "Na equipe em que trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de serem decididos" e "A equipe em que trabalho tem um relacionamento de cooperação com outras áreas da ADAF-AM", mais de 60% da amostra demonstrou concordância. Esses resultados estão detalhados na Tabela 5.

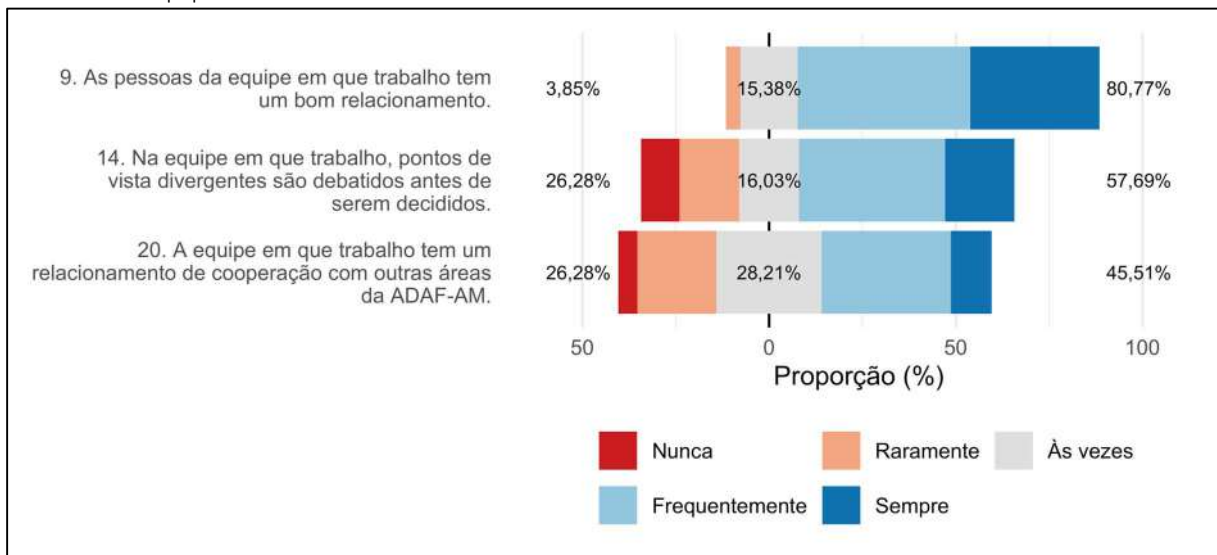
Tabela 5. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Comprometimento e Trabalho em Equipe. N = 156.

Questão		Respostas N (%)				
		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Q9	As pessoas da equipe em que trabalho tem um bom relacionamento.	0 (0,00%)	6 (3,85%)	24 (15,38%)	72 (46,15%)	54 (34,62%)
Q14	Na equipe em que trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de serem decididos.	16 (10,26%)	25 (16,03%)	25 (16,03%)	61 (39,10%)	29 (18,59%)
Q20	A equipe em que trabalho tem um relacionamento de cooperação com outras áreas da ADAF-AM.	8 (5,13%)	33 (21,15%)	44 (28,21%)	54 (34,62%)	17 (10,90%)

Fonte: O autor (2023).

A Figura 6, demonstrada por intermédio de um gráfico de barras, ilustra a distribuição percentual de respostas que denotam tanto "Discordância" quanto "Concordância" em relação às questões vinculadas a este fator.

Figura 6. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Comprometimento e Trabalho em Equipe. N = 156.



Fonte: O autor (2023).

O Fator “Comprometimento e Trabalho em Equipe”, ilustrado na Figura 6, revelou uma avaliação relativamente favorável em relação ao clima organizacional da ADAF. É relevante ressaltar que a Questão 9 "As pessoas da equipe em que trabalho têm um bom relacionamento", registrou um índice de concordância de 80,77%. Para Santos, Reis e Santos

(2023), na Administração Pública, a qualidade do relacionamento interpessoal entre os servidores desempenha um papel crucial na gestão dos recursos e serviços destinados ao seu público-alvo. Este elo entre os indivíduos que lideram, gerenciam e atendem às necessidades da sociedade é vital. É imprescindível que, dentro desse contexto organizacional, o relacionamento interpessoal seja mantido de maneira harmoniosa e saudável.

3.2.5 Salário

De acordo com Silva (2018), a remuneração estratégica no âmbito do setor público, como parte integrante do sistema de estímulos, não só tem como propósito atrair e manter talentos na organização, mas também visa recompensar os funcionários com modalidades inovadoras de incentivos, com o objetivo de atender às demandas dos serviços públicos sob a responsabilidade do Estado.

Nesse cenário, entre as perguntas 2, 10 e 19 do estudo, que abordam o Fator "Salário", houve uma concordância baixa para as opções "frequentemente" e "sempre". Contudo, observou-se uma significativa discordância ("nunca" e "raramente") nas questões "Os benefícios oferecidos pela ADAF-AM atendem minhas necessidades", "Considero meu salário adequado a minha função" e "Acho justo meu atual salário". As questões 10 e 29 registraram uma discordância elevada, situando-se entre 60% e 69%, sendo a última a maior discordância observada no estudo (69,87%). Esses resultados podem ser visualizados na Tabela 5.

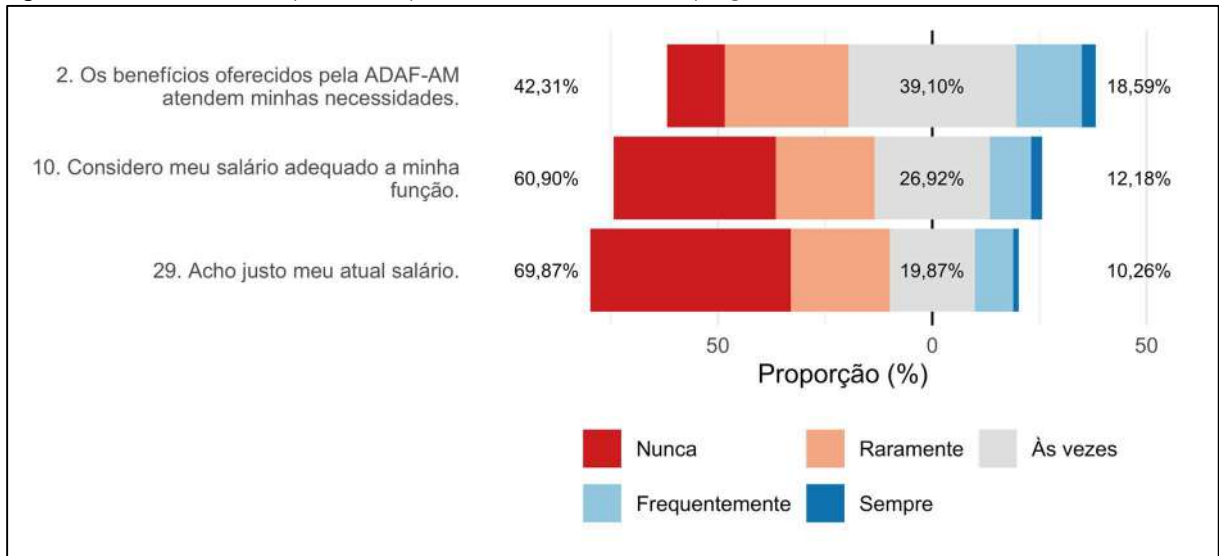
Tabela 5. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Salário. N = 156.

Questão	Respostas N (%)				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Q2 Os benefícios oferecidos pela ADAF-AM atendem minhas necessidades.	21 (13,46%)	45 (28,85%)	61 (39,10%)	24 (15,38%)	5 (3,21%)
Q10 Considero meu salário adequado a minha função.	59 (37,82%)	36 (23,08%)	42 (26,92%)	15 (9,62%)	4 (2,56%)
Q29 Acho justo meu atual salário.	73 (46,79%)	36 (23,08%)	31 (19,87%)	14 (8,97%)	2 (1,28%)

Fonte: O autor (2023).

A Figura 7, apresentada por meio de um gráfico de barras, evidencia a distribuição percentual de respostas que indicam tanto "Discordância" quanto "Concordância" em relação às perguntas associadas a este fator.

Figura 7. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Salário. N = 156.



Fonte: O autor (2023).

Conforme evidenciado na Figura 7, o Fator "Salário" exibiu uma tendência negativa, influenciando significativamente o clima organizacional na ADAF-AM. Essa inclinação reflete a insatisfação dos colaboradores em relação às suas remunerações, destacando a necessidade de implementar estratégias para reverter esse panorama. Este resultado, possivelmente, está relacionado à desmotivação, podendo eventualmente resultar em desvinculação da instituição.

Em conformidade com Klein e Mascarenhas (2016), existem casos de servidores satisfeitos e motivados que decidem deixar seus cargos devido à percepção de uma remuneração considerada insuficiente. Isso é resultado de desequilíbrios nas políticas de gestão de pessoas, acarretando efeitos prejudiciais à prestação de serviços públicos e diminuindo a eficácia dos servidores na consecução dos objetivos que originaram a criação de suas carreiras.

Deste modo, torna-se essencial analisar essa dinâmica de discordância na percepção do Fator "Salário" na ADAF-AM, que exerce uma influência desfavorável sobre o clima organizacional da Instituição. Assim, serão abordados a seguir quatro pontos que podem esclarecer essa problemática: (i) a perda de arrecadação do estado do Amazonas [seção 3.2.5.1]; (ii) Revisão Salarial Anual (RSA) ou Data-Base [seção 3.2.5.2]; (iii) a ausência de Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR exclusivo para a ADAF [seção 3.2.5.3]; e (iv) o papel

do Sindicato dos Servidores da Fiscalização Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas – SINFAGRO na consecução de direitos remuneratórios aos servidores da ADAF [seção 3.2.5.4].

3.2.5.1 Perda da arrecadação do estado do Amazonas

De acordo com as projeções orçamentárias, o estado do Amazonas enfrenta uma redução de R\$ 1 bilhão em sua arrecadação no ano de 2023 (Monteiro, 2023). Diante desse cenário, o Governo do Estado anunciou o Decreto nº 47.925, de 16 de agosto de 2023, o qual estabelece medidas obrigatórias de contenção de despesas no âmbito do Poder Executivo Estadual, buscando ajustar o equilíbrio financeiro (Amazonas, 2023).

Este decreto implica na redução de gastos com contratos e outras despesas, alcançando uma diminuição de até 25% nos dispêndios. As perdas financeiras são resultado de alterações em dois importantes tributos: o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e o Fundo de Participação dos Estados (FPE) (Amazonas, 2023).

A Secretaria de Estado de Fazenda (SEFAZ) informou que as estimativas iniciais de arrecadação eram de R\$ 14,6 bilhões para o ICMS, porém, devido a revisões, o novo valor estimado é de R\$ 13,9 bilhões. No caso do FPE, a previsão inicial era de R\$ 4,4 bilhões, mas o valor revisado é agora de R\$ 4,1 bilhões (Monteiro, 2023).

Diante dessas revisões, o governo estadual alerta para a possibilidade de perdas orçamentárias atingirem o montante significativo de R\$ 1 bilhão, destacando a necessidade de medidas emergenciais para mitigar os impactos econômicos decorrentes dessas mudanças (Monteiro, 2023).

Com relação ao recente decreto, este estabelece uma redução de 25% em contratos e diversas despesas, abrangendo áreas como locação, material de consumo, bens permanentes, aluguel de veículos e gastos com combustível. Além disso, o decreto prevê uma diminuição equivalente de 25% nos pagamentos de diárias e horas extras, bem como veda qualquer medida que resulte no aumento das despesas com pessoal, incluindo a suspensão de contratos de serviços considerados não essenciais (Amazonas, 2023).

O Governo do Estado do Amazonas enfatiza que esse decreto estadual tem como objetivo principal assegurar a manutenção do equilíbrio fiscal do estado ao longo do ano de 2023. A justificativa apresentada pelo governo inclui o notável aumento da folha de pessoal, que registrou um acréscimo de 62% no período compreendido entre 2017 e 2022. Esse

aumento, segundo o governo, decorreu de iniciativas como a concessão de datas-bases para servidores em setores como saúde, educação e segurança pública, bem como a convocação de aprovados em concursos públicos (Monteiro, 2023).

3.2.5.2 Revisão Salarial Anual ou Data-Base

No contexto brasileiro, a data-base representa o intervalo anual dedicado à atualização salarial e à revisão das condições laborais estipuladas por Acordo, Convenção ou Dissídio Coletivo em cada setor profissional. Este período é sempre ancorado no primeiro dia do mês da data-base, e mesmo que o respectivo Acordo, Convenção ou Dissídio Coletivo seja estabelecido em um mês posterior, todas as melhorias para os trabalhadores devem ser retroativamente remuneradas. O conceito de data-base foi introduzido pela Consolidação das Leis do Trabalho em 1º de maio de 1943 (SINTPQ, 2016).

À vista disso, em 10 de janeiro de 2022, por meio da promulgação da Lei n.º 5.770, houve reajuste no percentual correspondente a 7,34%, referente às datas-bases de 2019 a 2020 (Amazonas, 2022). Esse reajuste ocorreu mediante alteração na tabela remuneratória dos servidores da ADAF, conforme Figura 8 que apresenta o Anexo III desta Lei.

Figura 8. Anexo III da Lei n.º 5.770/2022, que altera a tabela remuneratória dos cargos da ADAF-AM.

NÍVEL SUPERIOR																
CARGO	CLASSE	REFERÊNCIAS														
		A			B			C			D			E		
		VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.	VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.	VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.	VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.	VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.
FISCAL AGROPECUÁRIO [MED. VETERINÁRIO, ENG. AGRÔNOMO e ENG. FLORESTAL]; MÉDICO VETERINÁRIO e ENGENHEIRO AGRÔNOMO	1a	2.405,87	6.014,66	8.420,53	2.429,92	6.074,81	8.504,73	2.454,22	6.135,55	8.589,77	2.478,76	6.196,91	8.675,67	2.503,56	6.258,88	8.762,44
	2a	2.201,90	5.504,74	7.706,64	2.223,91	5.559,78	7.783,69	2.246,15	5.615,38	7.861,53	2.268,61	5.671,53	7.940,14	2.291,30	5.728,25	8.019,55
	3a	2.015,21	5.038,05	7.053,26	2.035,37	5.088,42	7.123,79	2.055,72	5.139,31	7.195,03	2.076,28	5.190,69	7.266,97	2.097,04	5.242,60	7.339,64
TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR	1a	2.405,87	4.811,72	7.217,59	2.429,92	4.859,84	7.289,76	2.454,22	4.908,43	7.362,65	2.478,76	4.957,52	7.436,28	2.503,54	5.007,10	7.510,64
	2a	2.201,89	4.403,77	6.605,66	2.223,91	4.447,82	6.673,73	2.246,14	4.492,30	6.738,44	2.268,61	4.537,22	6.805,83	2.291,29	4.582,59	6.873,88
	3a	2.015,21	4.030,42	6.045,63	2.035,36	4.070,73	6.106,09	2.055,72	4.111,43	6.167,15	2.076,28	4.152,54	6.228,82	2.097,04	4.194,07	6.291,11

NÍVEL MÉDIO																
CARGO	CLASSE	REFERÊNCIAS														
		A			B			C			D			E		
		VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.	VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.	VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.	VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.	VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.
TÉCNICO DE FISCALIZAÇÃO AGROPECUÁRIA e AGENTE DE FISCALIZAÇÃO AGROPECUÁRIA	1a	1.443,52	3.608,79	5.052,31	1.457,96	3.644,88	5.102,84	1.472,53	3.681,33	5.153,86	1.487,26	3.718,15	5.205,41	1.502,13	3.755,33	5.257,46
	2a	1.321,14	3.302,84	4.623,98	1.334,34	3.335,87	4.670,21	1.347,70	3.369,23	4.716,93	1.361,17	3.402,92	4.764,09	1.374,78	3.436,95	4.811,73
	3a	1.209,13	3.022,82	4.231,95	1.221,22	3.053,05	4.274,27	1.233,43	3.083,59	4.317,02	1.245,77	3.114,42	4.360,19	1.258,23	3.145,57	4.403,80
ASSISTENTE TÉCNICO	1a	1.443,52	2.887,04	4.330,56	1.457,96	2.915,91	4.373,87	1.472,53	2.945,08	4.417,61	1.487,26	2.974,52	4.461,78	1.502,14	3.004,26	4.506,40
	2a	1.321,14	2.642,28	3.963,42	1.334,35	2.666,70	4.003,05	1.347,70	2.695,38	4.043,08	1.361,17	2.722,34	4.083,51	1.374,78	2.749,57	4.124,35
	3a	1.209,13	2.418,26	3.627,39	1.221,22	2.442,45	3.663,67	1.233,43	2.466,87	3.700,30	1.245,77	2.491,54	3.737,31	1.258,23	2.516,46	3.774,69

NÍVEL FUNDAMENTAL																
CARGO	CLASSE	REFERÊNCIAS														
		A			B			C			D			E		
		VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.	VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.	VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.	VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.	VENCIMENTO	GRADAP	REMUN.
AUXILIAR DE FISCALIZAÇÃO AGROPECUÁRIA	1a	1.226,99	1.717,78	2.944,77	1.239,26	1.734,97	2.974,23	1.251,65	1.752,31	3.003,96	1.264,16	1.769,83	3.033,99	1.276,81	1.787,53	3.064,34
	2a	1.122,97	1.572,16	2.695,13	1.134,20	1.587,87	2.722,07	1.145,53	1.603,75	2.749,28	1.157,00	1.619,79	2.776,79	1.168,56	1.635,99	2.804,55
	3a	1.027,76	1.438,86	2.466,62	1.038,03	1.453,25	2.491,28	1.048,42	1.467,79	2.516,21	1.058,90	1.482,46	2.541,36	1.069,49	1.497,29	2.566,78
MOTORISTA e MOTORISTA FLUVIAL	1a	1.226,99	1.595,08	2.822,07	1.239,26	1.611,03	2.850,29	1.251,65	1.627,15	2.878,80	1.264,16	1.643,42	2.907,58	1.276,81	1.659,85	2.936,66
	2a	1.122,97	1.459,86	2.582,83	1.134,20	1.474,45	2.608,65	1.145,53	1.489,19	2.634,72	1.157,00	1.504,09	2.661,09	1.168,56	1.519,13	2.687,69
	3a	1.027,76	1.336,08	2.363,84	1.038,03	1.349,45	2.387,48	1.048,42	1.362,94	2.411,36	1.058,90	1.376,57	2.435,47	1.069,49	1.390,33	2.459,82

Fonte: Amazonas (2022).

Cabe salientar que no ano de 2023, não houve reposição inflacionária na remuneração dos servidores do Sistema SEPROR – que inclui IDAM, ADAF e ADS, decorrente de Índice

Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA pendente de 8,89% (referente as datas-bases dos anos de 2021 e 2022), mais 4,18% (das datas-bases dos anos de 2022 e 2023), acumulando IPCA 13,07%, que deveria ser cumprido em maio de 2023, conforme dados do Sindicato dos Trabalhadores dos Setores Públicos Agropecuário, Florestal, Pesqueiro e Meio Ambiente do Estado do Amazonas – SINTRASPA/AM (2023, no prelo).

Destaca-se ainda que o orçamento constitucional do estado do Amazonas destina às ações relativas à política agropecuária, pesqueira e florestal, o percentual mínimo de 3% das suas receitas correntes líquidas, conforme Emenda Constitucional n.º 97/2018 (Amazonas, 2018). Nesse contexto, para o SINTRASPA/AM (2023, no prelo) existe margem financeira para conceder a reposição inflacionária aos servidores, conforme demonstra a Tabela 6.

Tabela 6. Orçamento do Sistema SEPROR e aplicação com despesas com pessoal.

ORÇAMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS		ORÇAMENTO DO SISTEMA SEPROR	DESPESAS COM PESSOAL MAIS ENCARGOS	
LOA	Valor	Valor	Aprovado	Aplicado
2021	19 Bilhões	262,8 milhões	R\$ 70.058.092,00	R\$ 70.539.547,12
2022	24 Bilhões	318,1 milhões	R\$ 79.402.000,00	R\$ 73.128.348,49
2023	26 Bilhões	340,7 milhões	R\$ 95.351.000,00	R\$ 77.870.213,88
2023	29,3 Bilhões	381,2 milhões	R\$ 98.000.000,00	R\$ 88.047.850,71

Fonte: SINTRASPA/AM (2023, no prelo).

A partir desse cenário, em 5 de dezembro de 2023, durante a 45ª Exposição Agropecuária do Amazonas (Expoagro), ocorreu manifestação dos servidores do Sistema SEPROR, que incluiu a ADAF, quanto ao pagamento do passivo da data-base do exercício 2021/2022 e da reposição salarial referente ao exercício 2022/2023. Além disso, os servidores demandavam um aumento no valor do *ticket* alimentação, atualmente fixado em R\$ 500,00. A Figura 9 mostra o protesto dos servidores do Sistema SEPROR, que ocorreu na Expoagro.

Figura 9. Protesto na Expoagro dos servidores do Sistema SEPROR – que incluiu a ADAF, quanto à data-base.



Fonte: A Crítica Notícia (2023).

3.2.5.3 Ausência de PCCR exclusivo para a ADAF

Atualmente, a ADAF não possui um Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) exclusivo. Sua estrutura está vinculada ao PCCR da SEPROR e IDAM, conforme estabelecido pela Lei n.º 4.575, de 9 de abril de 2018, que modificou a Lei n.º 3.503, de 12 de maio de 2010 (Amazonas, 2018; 2010). Esta legislação incorpora a Gratificação de Fiscalização Agropecuária e Florestal (GRADAF), a qual é destinada a todos os servidores do quadro permanente da ADAF (Amazonas, 2018).

Nesse cenário, já foi realizado estudos de impacto financeiro para a instituição do PCCR exclusivo da ADAF. Para tanto, a Despesa Total com Pessoal da ADAF corresponde a 41,1043% da Receita Corrente Líquida (RCL) do Poder Executivo do Estado do Amazonas. Logo, encontra-se abaixo do limite de alerta, que corresponde a 44,1%. O impacto da folha de pessoal da ADAF, liquidada, em 2022 representa 0,2871% da Despesa Total com Pessoal. Com a aprovação do PCCR, o impacto na despesa de pessoal será de 0,0813%, ou seja, será inferior a 0,1%. Portanto, a Despesa Total com Pessoal, após a aprovação do PCCR, irá para 41,1857% da Receita Corrente Líquida, ficando distante do limite de alerta, prudencial e máximo (SINFAGRO, 2023a, no prelo). A Tabela 7 detalha essas informações.

Tabela 7. Demonstrativo de Impacto Financeiro com a implementação do PCCR da ADAF.

Discriminação qualitativa das Variáveis	Valor (R\$)	%	Cálculo
Receita Corrente Líquida ajustada para cálculo dos limites da despesa com pessoal – RCL	22.401.830.451,37	-	-
Despesa Total com Pessoal – DTP	9.208.124.074,050	41,1043	DTP/RCL*100%
Limite Máximo (incisos I, II e III, art. 20 da LRF) – LM	10.976.896.921,17	49,0000	RCL*49%
Limite Prudencial (parágrafo único do art. 22 da LRF) – LP	10.428.052.075,11	46,5500	RCL*46,55%
Limite de Alerta (inciso II do § 1º do art. 59 da LRF) – LA	9.879.207.229,05	44,1000	RCL*44,1%
-	-	-	-
Folha de Pessoal, Liquidada, 2022, ADAF – Pré-evento – FLHpre	26.438.559,80	0,2871	FLHpre/DTP*100%
Folha de Pessoal, Anual ADAF – Pós-evento – FLHpos	44.662.358,02	0,4850	FLHpos/DTP*100%
-	-	-	-
Despesa Total com Pessoal – DTP – Pós-evento – DTPpos = DTP + IDPpos	9.226.347.872,72	41,1857	DTPpos/RCL*100%
Impacto na Despesa de Pessoal – Pós-evento – IDPpos = FLHpos - FLHpre	18.223.798,22	0,0813	DTPpos%-DTP%

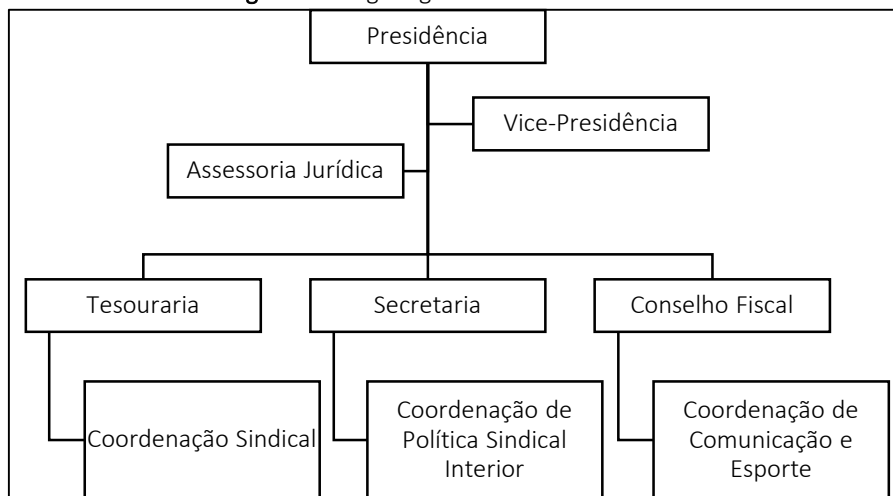
Fonte: SINFAGRO (2023a, no prelo).

A proposta do projeto de lei que estabelece o PCCR da ADAF foi oficialmente enviada pelo Sindicato dos Servidores da Fiscalização Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas (SINFAGRO) no ano de 2023 aos 24 (vinte e quatro) deputados estaduais da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas. No que diz respeito às remunerações dos cargos efetivos na ADAF, estas serão constituídas pelo salário base, gratificações, auxílios, bem como por verbas e vantagens pecuniárias, sejam elas permanentes ou temporárias, conforme estabelecido por lei (SINFAGRO, 2023a, no prelo).

Quanto às gratificações, pretende-se instituir no PCCR da ADAF: (i) Gratificação de Fiscalização Agropecuária e Florestal – GRADAF (vigente para todos os cargos e calculada com base no vencimento); (ii) Gratificação de Qualificação Funcional da Defesa Agropecuária (apenas para os cargos de nível superior e no novo PCCR será para todos os cargos); (iii) Gratificação de Atividade de Docência da Defesa Agropecuária; (iv) Gratificação de Localidade da Defesa Agropecuária (R\$ 500 para cargos de médio/fundamental e R\$ 800 para superior; e com o novo PCCR estará entre R\$ 900 a R\$ 1.500); (v) Gratificação pela Execução de Trabalho de Natureza Especial com Risco à Saúde; (vi) Gratificação por Atividade de Barreiras Agropecuárias; (vii) Gratificação de Responsabilidade por Programas de Controle e Sanidade Agropecuária; (viii) Gratificação por Responsabilidade pelos Escritórios Locais e pelos Postos ou Barreiras de Vigilância Agropecuária; (ix) Gratificação pela Execução de Tarefas Extraordinárias da Defesa Agropecuária; (x) Gratificação por Desempenho da Defesa Agropecuária; (xii) Gratificação de Dedicção Exclusiva (SINFAGRO, 2023a, no prelo).

almejar melhores condições para as categorias profissionais as quais este Sindicato representa, conforme deliberações em assembleia, no sentido de promover a solidariedade da classe, tendo como princípio básico a defesa da independência, a autonomia sindical e a livre organização dos trabalhadores, independentemente de suas convicções ideológicas políticas, partidárias e religiosas (SINFAGRO, 2020). O Figura 10 detalha o organograma do sindicato.

Figura 10. Organograma do SINFAGRO-AM.

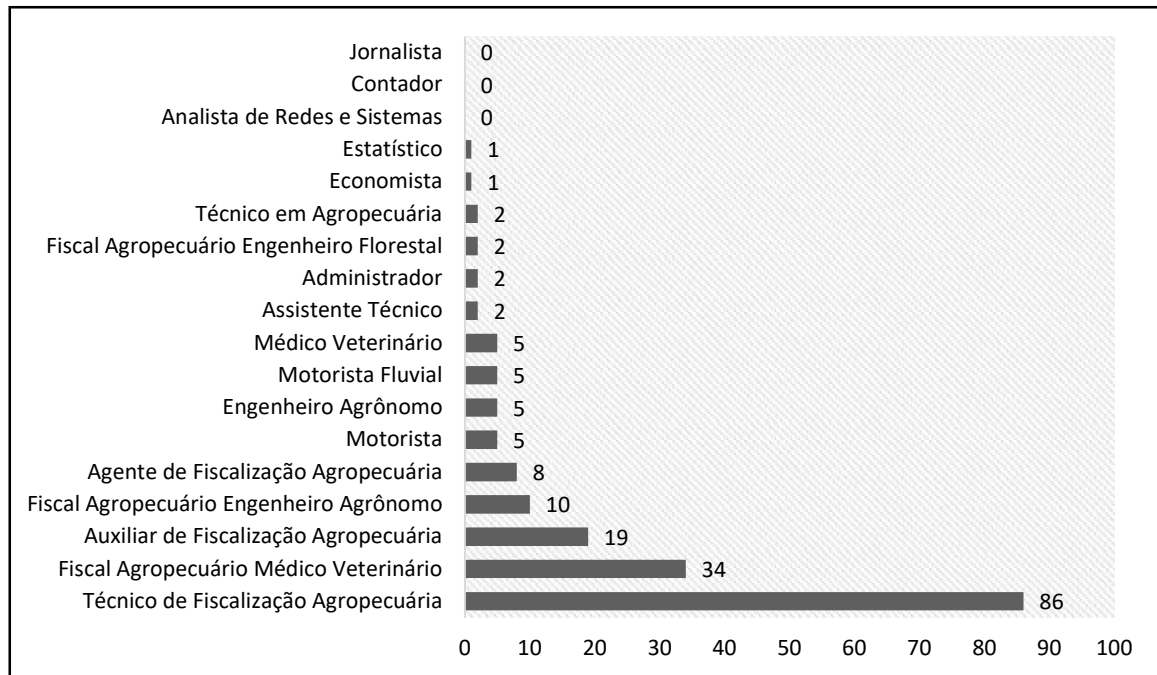


Fonte: SINFAGRO (2020).

A representação da categoria profissional abrange os cargos de Fiscal Agropecuário Médico Veterinário, Fiscal Agropecuário Engenheiro Agrônomo, Fiscal Agropecuário Engenheiro Florestal, Técnico de Fiscalização Agropecuária, Agente de Fiscalização Agropecuária, Auxiliar de Fiscalização Agropecuária, Motorista, Motorista Fluvial, Médico Veterinário, Engenheiro Agrônomo, Técnico em Agropecuária, Assistente Técnico e Técnico de Nível Superior ativos, inativos e seus pensionistas da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas e de acordo com a Lei Estadual nº 4.575, de 09 de abril de 2018, e os cargos de estado a disposição da ADAF que executem ações de fiscalização agropecuária e florestal (Amazonas, 2018).

Dados de janeiro de 2023, demonstram, por meio do Gráfico 8, que dos 270 servidores estatutários da ADAF, 187 eram sindicalizados no Sindicato dos Servidores da Fiscalização Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas (SINFAGRO, 2023c).

Gráfico 8. Quantitativo de sindicalizados do SINFAGRO por cargo – referência janeiro/2023.



Fonte: SINFAGRO (2023c, no prelo).

A Tabela 9, a seguir, detalha os valores das contribuições sindicais ao SINFAGRO para o ano de 2023, tendo como base a Lei nº 5.928, de 15 de junho de 2022, que altera a remuneração dos servidores públicos do Sistema Estadual de Saúde (SES), dos servidores da Secretaria de Estado de Produção Rural (SEPROR), do Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas (IDAM), da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas (ADAF) e dos Peritos Criminais, Legistas e Odontologistas da Polícia Civil do Estado do Amazonas (Amazonas, 2022). Conforme destacado anteriormente, a composição da remuneração dos profissionais da ADAF é composta pelo vencimento e Gratificação de Fiscalização Agropecuária e Florestal (GRADAF).

Tabela 9. Valores de contribuições sindicais dos servidores estatutários da ADAF ao SINFAGRO – ano 2023.

Cargo	Classe / Referências	Base de Cálculo (0,7% do Vencimento + GRADAF)	Valor da Contribuição Mensal em 2023 (R\$)
Engenheiro, Fiscal Agropecuário, Médico Veterinário	2° B	R\$ 8.562,06	R\$ 59,93
	2° A	R\$ 8.477,30	R\$ 59,34
	3° A	R\$ 7.758,58	R\$ 54,31
Técnico de Fiscalização Agropecuária, Agente de Fiscalização	2° B	R\$ 5.137,24	R\$ 35,96
	2° A	R\$ 5.086,38	R\$ 35,60
	3° A	R\$ 4.655,15	R\$ 32,58
Assistente Técnico	2° B	R\$ 4.403,36	R\$ 30,82
	3° A	R\$ 3.990,13	R\$ 27,93
Técnico de Nível Superior (Administrador, Analista de Redes e Sistemas, Contador, Economista, Estatístico, Jornalista)	3° A	R\$ 6.650,20	R\$ 46,55
	2° B	R\$ 2.994,28	R\$ 20,96
Auxiliar de Fiscalização Agropecuária	2° A	R\$ 2.964,64	R\$ 20,75
	3° E	R\$ 2.823,45	R\$ 19,76
	3° A	R\$ 2.713,28	R\$ 19,00
	2° B	R\$ 2.869,52	R\$ 20,08
Motorista Terrestre, e Motorista Fluvial	3° A	R\$ 2.600,22	R\$ 18,20

Fonte: Fonte: SINFAGRO (2023c, no prelo).

A previsão anual das contribuições sindicais para o ano de 2023 realizada pela diretoria do SINFAGRO foi prevista em R\$ 71.888,52. Essas contribuições visam fomentar ações de coordenação, proteção, representação legal, no intuito de almejar melhores condições para as categorias profissionais as quais este Sindicato representa (SINFAGRO, 2023c, no prelo).

Neste contexto, destaca-se a relevante atuação do SINFAGRO na defesa dos direitos dos servidores da ADAF, especialmente no que diz respeito a questões remuneratórias. A exemplo disso, a Figura 11 evidencia a participação do SINFAGRO na sessão da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, em 1º de março de 2018, durante a votação da Proposta de Emenda Constitucional (PEC) número 05/2017. Essa emenda propunha o aumento da receita líquida do Estado destinada a investimentos no setor primário, passando de 0,69% para 3%. Com a aprovação da PEC, o orçamento do setor primário elevou-se de R\$ 96,198 milhões para R\$ 346,985 milhões.

Figura 11. Participação do SINFAGRO na PEC que aumentou o repasse orçamentário para o Sistema SEPROR.



Fonte: ADAF (2018).

A seguir, detalham-se alguns processos administrativos instaurados pelo SINFAGRO (Tabela 10). Esses processos abrangem direitos salariais que ainda não foram assegurados, como o risco de vida, adicional noturno, reajuste da data-base e aumento do *ticket* alimentação. Cabe enfatizar que esses direitos estão presentes na solicitação do PCCR exclusivo da ADAF. No entanto, optou-se por requerê-los separadamente, visando garantir que, quando o PCCR for implementado, alguns desses direitos já estejam em vigor (SINFAGRO, 2023b, no prelo). Os processos podem ser acessados por meio do *link*: <https://online.sefaz.am.gov.br/processo/>

Tabela 10. Processos administrativos instaurados pelo SINFAGRO-AM ao decorrer de 2022-2023.

Órgão	Demanda	Número do processo	Status
ADAF	Data Base (13,07%)	01.01.018202.004117/2023-09	Aguardando reunião com a SEAD (Processo 01.01.018101.006612/2023-90) No dia 26.10.23, o SINFAGRO conseguiu por WhatsApp contato com o Secretário da SEAD, Fabrício Barbosa, que destacou a atual situação financeira do Estado, inclusive com Decreto de redução de gastos vigente, entretanto o mesmo Secretário afirmou que as negociações serão retomadas com agenda alinhada com o Secretário da SEPROR, intenção de fazer a agenda de retomada de negociação até o dia 01.11.23.
		01.01.018202.004428/2023-78	
SEPROR		01.01.018101.006359/1023-75	
SEAD		01.01.018101.006612/2023-90	
ADAF	<i>Ticket</i> Alimentação (Proposta de reajuste: R\$ 600,00 ou R\$ 700,00)	01.01.018202.004118/2023-53	
		01.01.018202.004428/2023-78	
SEPROR		01.01.018101.006359/1023-75	
SEAD		01.01.018101.006612/2023-90	

Casa Civil	Risco de Vida	01.01.011101.000386/2023-95	Foram feitas diligências para que a ADAF atendesse, e todas foram atendidas, com total envolvimento do SINFAGRO, Processo enviado à PGE em 21/09/23 – SAJ nº 2023.02.3365-PPC/PGE (última diligência solicitada pela Casa Civil – Envio da Minuta de Lei à PGE, e assim foi realizado).
ADAF	Adicional Noturno	01.01.018202.000222/2023-79	Despacho no dia 05/10/23 pela Casa Civil alegando momento não oportuno para solicitação de Gratificação, devido ao Decreto nº 47.924, de 16/08/23, podendo ser remetido para apreciação quando o Decreto expirar.
Casa Civil			
Casa Civil	PCCR exclusivo para os Servidores da ADAF	01.01.011101.001063/2023-19	Processo foi enviado ao Comitê Especial de Análise e Monitoramento da Gestão Fiscal. Já foi informado o impacto financeiro de R\$ 32.053.562,65 (trinta e dois milhões, cinquenta e três mil, quinhentos e sessenta e dois reais, e sessenta e cinco centavos), para implementação do PCCR exclusivo da ADAF. No entanto, esbarrou-se no orçamento para implementação, devolvido a ADAF pela Casa Civil para que a ADAF submetesse a apreciação do Comitê de Gestão do Governo que respondeu por <i>e-mail</i> . Da mesma forma que o Adicional Noturno, será aguardado a expiração do Decreto de Vedação para retornar as negociações.
ADAF	Passivo gerado por progressões não ocorridas em tempo hábil (servidores há 9 anos sem Progressão)	01.01.018202.003965/2023-09	Foram abertos 66 Processos no TJ-AM, por meio do SINFAGRO, com a demanda de pagamento de passivos decorrentes da progressão que não ocorreu em tempo hábil dos servidores que estavam há 9 anos sem ter nenhum tipo de progressão, sendo de R\$ 1.468.769,53 (um milhão, quatrocentos e sessenta e oito mil, setecentos e sessenta e nove reais, e cinquenta e três centavos), o valor somado de todos os 66 processos. Para essa demanda é necessário aguardar os trâmites jurídicos, considerando que existem processos que estão em andamento, com diligências já atendidas pelo Escritório Jurídico.
TJ do Amazonas		Processos individuais	
ADAF	Revalidação do Concurso da ADAF – Edital nº 01/2018	01.01.018202.003972/2023-00	O SINFAGRO oficializou junto a ADAF, com todas as instruções necessárias para análise e apreciação, sendo todas as peças enviadas a PGE pela ADAF para parecer, o qual foi favorável, e atualmente o processo com parecer favorável da PGE, encontra-se na Casa Civil, onde a ADAF solicita publicação de
PGE			
Casa Civil			

			Decreto que revalide o prazo do concurso público da ADAF de 2018.
SEAD	Acúmulo da GATA e GRADAF	01.01.013101.000507/2022-43	Tramitação concluída com expressa proibição no acúmulo. Destacam-se ainda, que o impasse de acúmulo poderá ser sanado com a aprovação do PCCR exclusivo para a categoria de Servidores da ADAF, onde relaciona-se a possibilidade de soma nas gratificações, pois, entende-se que a GRADAF tem natureza de Função Fiscal, e a GATA é um acréscimo de responsabilidade, sendo a mesma não possível de incorporação por parte do servidor que a recebe, ao contrário da GRADAF, que ao aposentar será incorporada.
ADAF	Regulamentação de Metodologia para implantação de Sistema de Folgas	01.01.018202.000223/2023-13	Encontra-se na SEAD para que a mesma proponha ao Estado do Amazonas um dispositivo legal que regule o Sistema de Folgas aos Servidores do Amazonas.
PGE			
SEAD			

Fonte: Fonte: SINFAGRO (2023b, no prelo).

3.2.6 Interação

A Teoria da Troca Social (TTS) emerge como um dos paradigmas conceituais mais impactantes na compreensão do comportamento no ambiente de trabalho (Cropanzano *et al.*, 2017). Dentro desse âmbito, Blau (1964) caracteriza a TTS como um processo de reciprocidade direta entre duas partes, em que as pessoas buscam retribuir àqueles que as beneficiam. Importante notar que a natureza exata da retribuição não é rigidamente especificada, permitindo variações, e a reciprocidade pode não se dar de forma idêntica aos tratamentos recebidos, uma vez que a qualidade dessas trocas é influenciada pela dinâmica da relação entre as partes.

Dentro desse contexto, referente às perguntas 13 e 18 do Fator “Interação”, não se observaram respostas que alcançaram um alto nível de concordância (classificadas como “frequentemente” ou “sempre”). No que diz respeito às afirmações “Meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado” e “Na ADAF-AM existe um sistema de comunicação aberto e informal, que favorece a interação dos servidores e a circulação de informações”, mais de 41,66% da amostra indicou discordância. Os detalhes desses resultados são apresentados na Tabela 11.

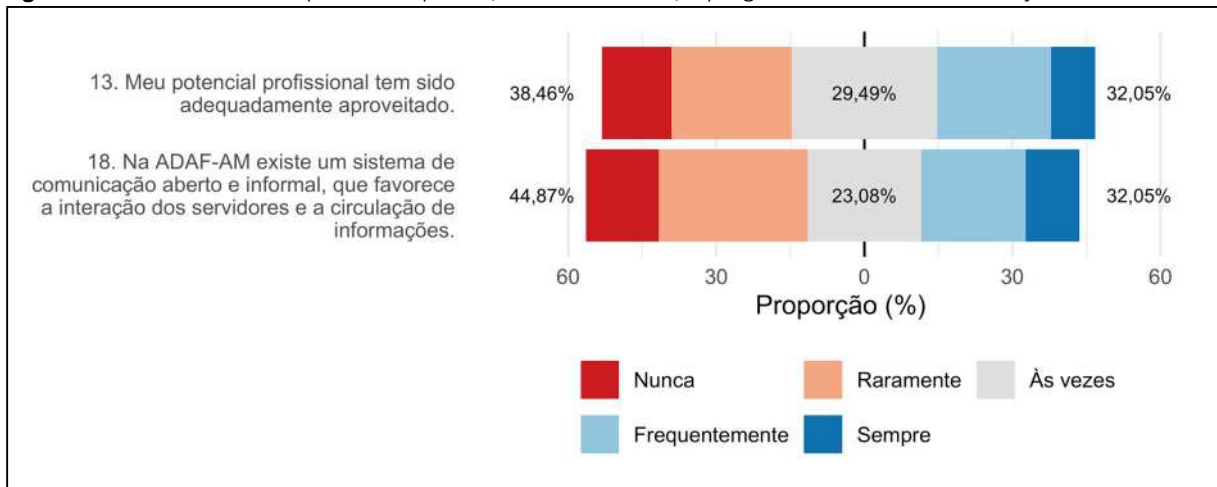
Tabela 11. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Interação. N = 156.

Questão	Respostas N (%)				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Q13 Meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.	22 (14,10%)	38 (24,36%)	46 (29,49%)	36 (23,08%)	14 (8,97%)
Q18 Na ADAF-AM existe um sistema de comunicação aberto e informal, que favorece a interação dos servidores e a circulação de informações.	23 (14,74%)	47 (30,13%)	36 (23,08%)	33 (21,15%)	17 (10,90%)

Fonte: O autor (2023).

A Figura 12, apresentada por meio de um gráfico de barras, ilustra a distribuição percentual de respostas que indicam "Discordância" e "Concordância" para as questões relacionadas a esse fator.

Figura 12. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Interação. N = 156.



Fonte: O autor (2023).

De acordo com as informações apresentadas na Figura 12, o Fator “Interação” emergiu como um aspecto que demanda uma compreensão mais aprofundada e um monitoramento cuidadoso no contexto do clima organizacional, especialmente no que se refere ao sistema de comunicação da Instituição. Isso se deve à evidência de falta de clareza na comunicação, o que impacta negativamente em uma interação mais eficaz. Para Brandão (2018), o grande desafio enfrentado pelas organizações reside em compreender a significância da comunicação interna

em todos os níveis hierárquicos. Esta é percebida como uma ferramenta essencial da administração estratégica, visando alcançar a eficácia organizacional. Para atingir esse propósito de maneira eficiente e no momento adequado, é indispensável reconhecer a importância da comunicação interna.

3.2.7 Autonomia

De acordo com Furbino (2023), a autonomia no ambiente de trabalho refere-se ao grau de liberdade concedido aos colaboradores para autogerenciarem suas rotinas, tarefas, decisões e ações. À medida que os funcionários desfrutam de maior autonomia, sua dependência da aprovação de superiores diminui. Nesse contexto, os profissionais não aguardam ordens ou diretrizes extensas, possuindo autonomia suficiente para conduzir suas atividades de maneira proativa.

Nesse contexto apresentado, das perguntas 22 e 40 do Fator “Autonomia”, não foram identificadas respostas que demonstrassem um elevado grau de discordância, classificadas como “Nunca” ou “Raramente”. Em relação à declaração “Tenho autonomia para tomar decisões relacionadas ao meu trabalho, sem precisar consultar meu superior”, 38,46% dos participantes indicaram a opção “Às vezes”. Quanto à afirmação “Procuro formas de melhorar a qualidade e a produtividade de meu trabalho, não me limitando apenas em executá-lo”, foi observada uma concordância de 85,90% na amostra. Os detalhes desses resultados estão disponíveis na Tabela 12.

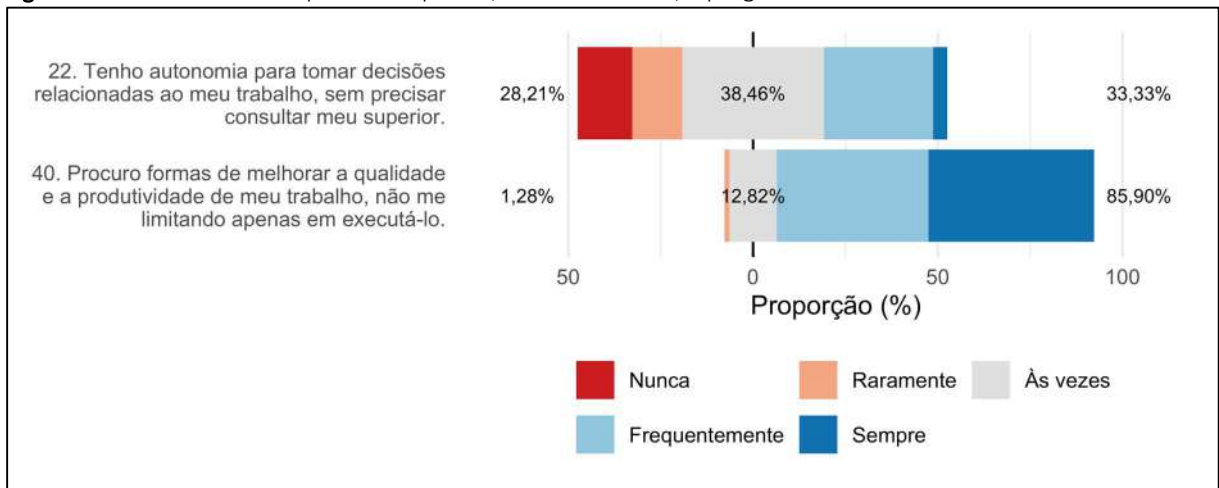
Tabela 12. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Autonomia. N = 156.

Questão	Respostas N (%)				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Q22 Tenho autonomia para tomar decisões relacionadas ao meu trabalho, sem precisar consultar meu superior.	23 (14,74%)	21 (13,46%)	60 (38,46%)	46 (29,49%)	6 (3,85%)
Q40 Procuro formas de melhorar a qualidade e a produtividade de meu trabalho, não me limitando apenas em executá-lo.	0 (0,00%)	2 (1,28%)	20 (12,82%)	64 (41,03%)	70 (44,87%)

Fonte: O autor (2023).

A Figura 13, exibida por meio de um gráfico de barras, representa a distribuição percentual das respostas indicando os níveis de "Discordância" e "Concordância" em relação às questões associadas a esse fator.

Figura 13. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Autonomia. N = 156.



Fonte: O autor (2023).

O Fator “Autonomia” obteve uma taxa de concordância de 85,90% na questão 40, representando uma das avaliações mais elevadas na pesquisa. Isso evidencia que os colaboradores, ao desempenharem suas atividades, buscam constantemente maneiras de aprimorar a qualidade e a produtividade. Esses resultados sugerem a relevância atribuída pelos servidores ao significado e à natureza das tarefas que desempenham.

Nessa perspectiva, Santos, Almeida e Lopes (2022) enfatizam que a concepção de autoeficácia no ambiente de trabalho refere-se à avaliação que o profissional realiza sobre sua habilidade para executar as tarefas, superar desafios e avançar em sua carreira. Esta percepção está inversamente relacionada ao estresse e à exaustão emocional, enquanto está positivamente associada à saúde, desempenho, remuneração e satisfação no trabalho. Em outras palavras, quando o indivíduo acredita em sua capacidade, ele tende a dedicar esforços adicionais para alcançar um maior número de metas. A autoeficácia, por sua vez, é influenciada pela experiência, habilidades, *feedback* e autonomia.

3.2.8 Identidade e Segurança

O trabalho não se resume meramente a uma imposição, uma obrigação ou uma injunção que nos é colocada. É, de igual modo, uma oportunidade concedida para a construção de nossa própria identidade. O trabalho atua como um agente formador de quem somos, um meio essencial na edificação de nossa identidade e um elemento central no desenvolvimento pessoal (Jobert, 2014). Além disso, fomentar um ambiente laboral seguro e saudável, além de cultivar uma cultura preventiva de riscos, emergem como duas das principais obrigações sociais de uma organização, conforme destacado por Montero, Araque e Rey (2009).

Nesse contexto apresentado, das questões 1, 7 e 15 do Fator "Identidade e Segurança", a questão 1, que diz respeito ao orgulho em relação ao desempenho da ADAF-AM e ao prestígio perante a sociedade, obteve um elevado índice de concordância, alcançando 42,31% para as opções "frequentemente" e "sempre". Além disso, a questão 7, relacionada ao tratamento respeitoso dispensado aos servidores independentemente de seus cargos e posições hierárquicas, registrou o mesmo percentual de concordância. Por outro lado, a questão 1 também revelou uma inclinação à neutralidade, com 41,67% dos respondentes indicando a opção "Às vezes". Quanto à questão 15, que aborda a sensação de segurança ao trabalhar na ADAF-AM, observou-se uma discordância mais expressiva, atingindo 33,97% na amostra. Detalhes mais específicos desses resultados podem ser encontrados na Tabela 13.

Tabela 13. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Identidade e Segurança. N = 156.

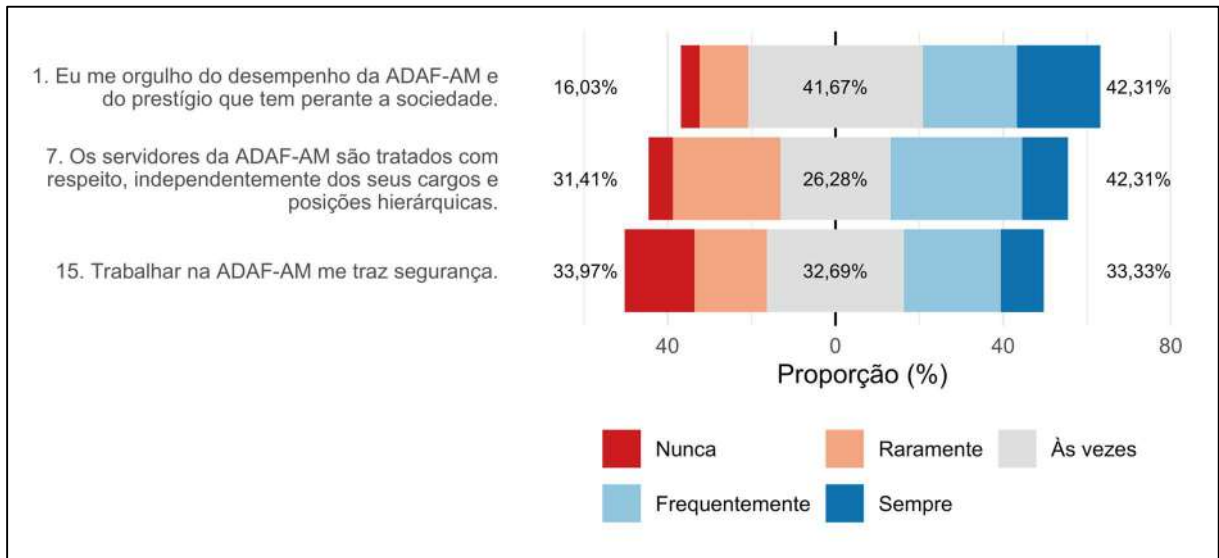
Questão	Respostas N (%)				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Q1 Eu me orgulho do desempenho da ADAF-AM e do prestígio que tem perante a sociedade.	7 (4,49%)	18 (11,54%)	65 (41,67%)	35 (22,44%)	31 (19,87%)
Q7 Os servidores da ADAF-AM são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos e posições hierárquicas.	9 (5,77%)	40 (25,64%)	41 (26,28%)	49 (31,41%)	17 (10,90%)
Q15 Trabalhar na ADAF-AM me traz segurança.	26 (16,67%)	27 (17,31%)	51 (32,69%)	36 (23,08%)	16 (10,26%)

Fonte: O autor (2023).

A representação gráfica da distribuição percentual das respostas em relação às questões associadas a esse fator é apresentada na Figura 14, por meio de um gráfico de barras.

O gráfico ilustra os níveis de "Discordância" e "Concordância", oferecendo uma visão visual da distribuição das opiniões dos respondentes.

Figura 14. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Identidade e Segurança. N = 156.



Fonte: O autor (2023).

Deste modo, na Figura 14, nota-se que o Fator “Identidade e Segurança” apresentou índices de discordância e concordância que demandam atenção em relação ao clima organizacional da ADAF, especialmente no que se refere à questão da segurança na Instituição.

3.2.9 Desenvolvimento Profissional

A noção de desenvolvimento profissional (DP) resulta da soma de todas as iniciativas de aprendizado, tanto formais quanto informais, que capacitam os indivíduos a expandirem suas habilidades para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho (Borges-Andrade *et al.*, 2013). Nesse contexto, as atividades de aprendizagem laboral podem assumir uma forma formal, através de programas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), ou serem informais, caracterizadas pela ausência de sistematização, ocorrendo de maneira espontânea e natural – ambas desempenhando um papel estratégico para as organizações (Coelho Júnior e Borges-Andrade, 2008).

Dessa forma, tais iniciativas de aprendizagem no ambiente de trabalho contribuem significativamente para o enriquecimento dos conhecimentos, experiências e práticas dos

profissionais, elementos intrinsecamente ligados ao seu desenvolvimento profissional. Importante destacar que esse desenvolvimento é influenciado não apenas por características individuais, mas também pela assistência e pelas oportunidades proporcionadas pelas organizações em que os profissionais estão inseridos (Lima *et al.*, 2020).

A partir do contexto mencionado, das questões 5, 6, 8 e 19, pertencentes ao Fator "Desenvolvimento Profissional", revelaram percepções significativas. As perguntas 5, sobre as oportunidades de qualificação na ADAF-AM, e 19, referente à adequação dos treinamentos oferecidos pela ADAF-AM às necessidades do setor, destacaram-se com índices mais elevados de discordância ("nunca" e "raramente"), registrando 69,23% e 67,31%, respectivamente. A questão 8, abordando o reconhecimento e valorização do trabalho executado, tendeu à neutralidade, com 39,10% indicando resposta intermediária ("Às vezes"). Por fim, a questão 6, relacionada ao compromisso de contribuir para o sucesso da ADAF-AM, foi a única a apresentar a mais alta taxa de concordância ("frequentemente" e "sempre"), alcançando 82,69%. Esses resultados estão descritos na Tabela 14.

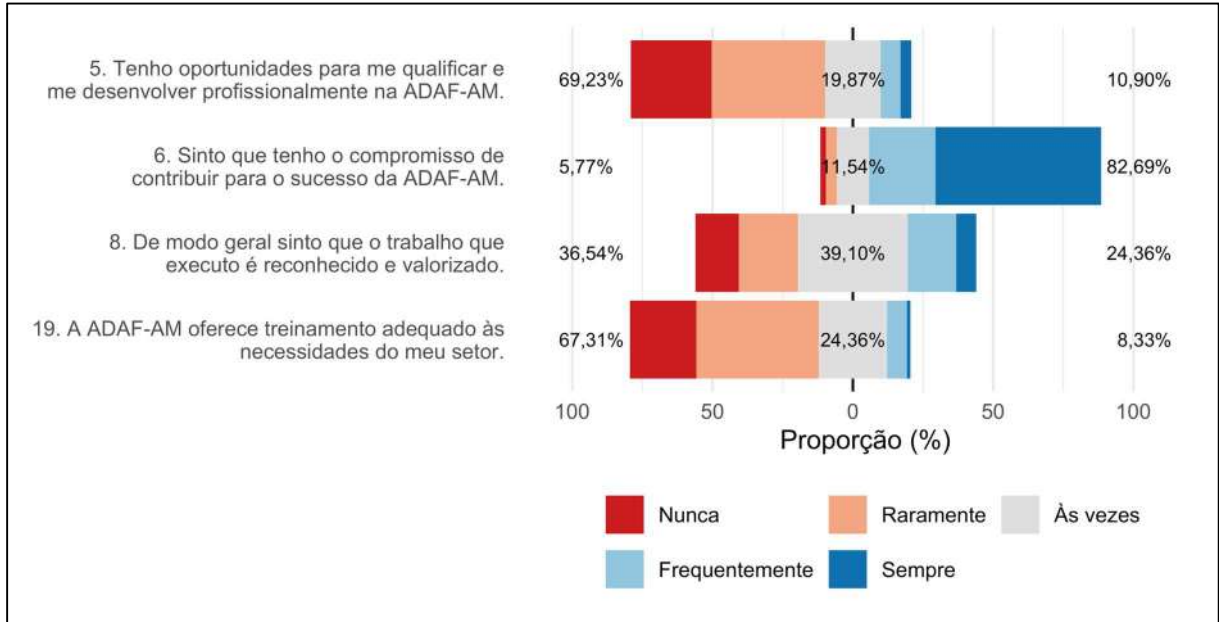
Tabela 14. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Desenvolvimento Profissional. N = 156.

Questão	Respostas N (%)				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Q5 Tenho oportunidades para me qualificar e me desenvolver profissionalmente na ADAF-AM.	45 (28,85%)	63 (40,38%)	31 (19,87%)	11 (7,05%)	6 (3,85%)
Q6 Sinto que tenho o compromisso de contribuir para o sucesso da ADAF-AM.	3 (1,92%)	6 (3,85%)	18 (11,54%)	37 (23,72%)	92 (58,97%)
Q8 De modo geral sinto que o trabalho que executo é reconhecido e valorizado.	24 (15,38%)	33 (21,15%)	61 (39,10%)	27 (17,31%)	11 (7,05%)
Q19 A ADAF-AM oferece treinamento adequado às necessidades do meu setor.	37 (23,72%)	68 (43,59%)	38 (24,36%)	11 (7,05%)	2 (1,28%)

Fonte: O autor (2023).

A Figura 15 exibe de forma gráfica a distribuição percentual das respostas relacionadas a este fator, por meio de um gráfico de barras. Este gráfico visualiza os diferentes níveis de "Discordância" e "Concordância", proporcionando uma representação visual da distribuição das opiniões dos participantes.

Figura 15. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Desenvolvimento Profissional. N = 156.



Fonte: O autor (2023).

Deste modo, de acordo com os dados apresentados na Figura 15 – Fator "Desenvolvimento Profissional" revelou áreas que requerem atenção, especialmente em relação às questões 5 e 19, que abordam as oportunidades de qualificação e treinamento. O único ponto positivo destacada nesse fator é o comprometimento em contribuir para o sucesso da ADAF, conforme abordado na Questão 6.

Nesse sentido, Freitas e Pederneiras (2020) salientam que devido à crescente demanda por eficiência no serviço público, a administração de recursos humanos tem passado por aprimoramentos, visando aperfeiçoar a qualificação da força de trabalho no setor público. Conforme ressaltado por Amaral (2006), a gestão contemporânea de pessoas enfatiza a administração de competências, o aprimoramento das equipes de trabalho e a democratização das relações laborais para fomentar a inovação. No entanto, a nova abordagem política, juntamente com os estímulos governamentais, concentra-se na educação convencional para o desenvolvimento e qualificação dos funcionários, evidenciando uma perspectiva funcionalista na abordagem do governo à capacitação das equipes de trabalho.

3.2.10 Estrutura Organizacional

No contexto da administração pública, é imprescindível reavaliar os procedimentos e a estrutura organizacional, estabelecendo um ambiente propício fundamentado nos princípios de democracia, cidadania e interesse público. Isso visa viabilizar a participação da sociedade em todas as etapas do processo governamental (Denhardt e Denhardt, 2007).

Nesse cenário, em relação às questões 21, 27 e 34, que compõem o Fator "Estrutura Organizacional", observa-se que as perguntas 21, referente ao conhecimento das prioridades e objetivos da ADAF-AM, e 27, que aborda a presença de um sistema burocrático que prejudica às atividades e à agilidade dos processos na ADAF-AM, registraram os mais altos índices de concordância ("frequentemente" e "sempre"), com percentuais de 67,95% e 60,26%, respectivamente. Por outro lado, a questão 34, relacionada à disponibilidade de recursos e informações necessárias para a execução do trabalho, apresentou uma prevalência de discordância ("nunca" e "raramente"), atingindo 48,72%. Esses resultados estão detalhados na Tabela 15.

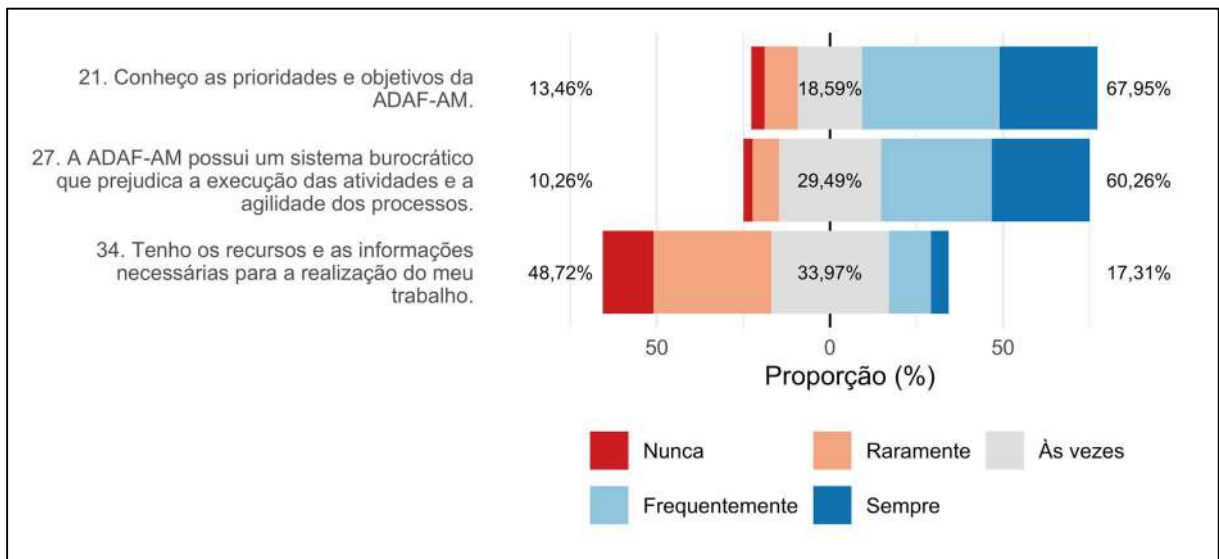
Tabela 15. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Estrutura Organizacional. N = 156.

Questão	Respostas N (%)				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Q21 Conheço as prioridades e objetivos da ADAF-AM.	6 (3,85%)	15 (9,62%)	29 (18,59%)	62 (39,74%)	44 (28,21%)
Q27 A ADAF-AM possui um sistema burocrático que prejudica a execução das atividades e a agilidade dos processos.	4 (2,56%)	12 (7,69%)	46 (29,49%)	50 (32,05%)	44 (28,21%)
Q34 Tenho os recursos e as informações necessárias para a realização do meu trabalho.	23 (14,74%)	53 (33,97%)	53 (33,97%)	19 (12,18%)	8 (5,13%)

Fonte: O autor (2023).

A Figura 16, a seguir, ilustra, por meio de um gráfico de barras, a distribuição percentual das respostas vinculadas a este fator. Esse gráfico oferece uma visualização clara dos diversos níveis de "Discordância" e "Concordância", proporcionando uma representação visual das opiniões dos participantes.

Figura 16. Gráfico de barras para as respostas, em escala *Likert*, a perguntas referentes a Estrutura Organizacional. N = 156.



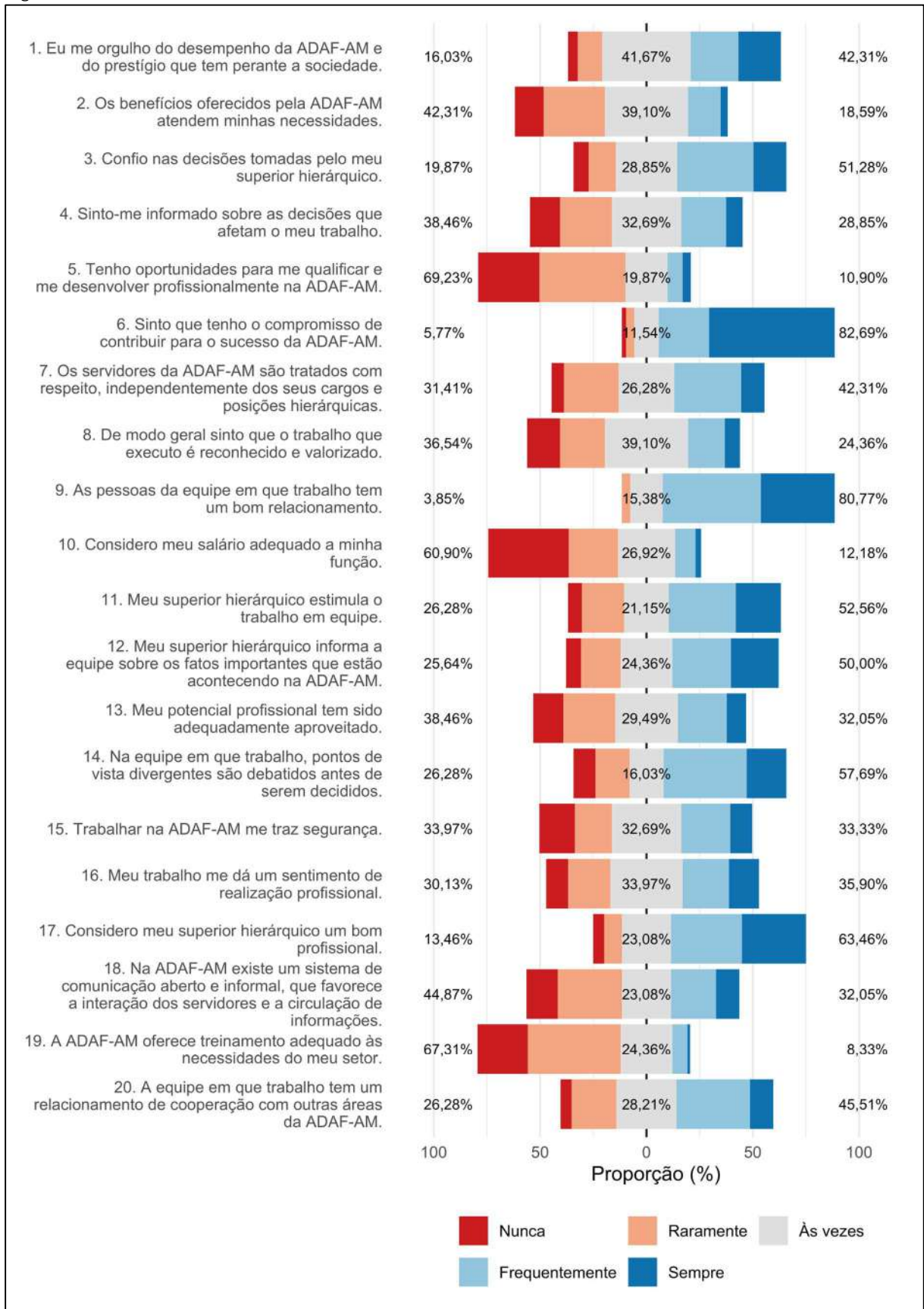
Fonte: O autor (2023).

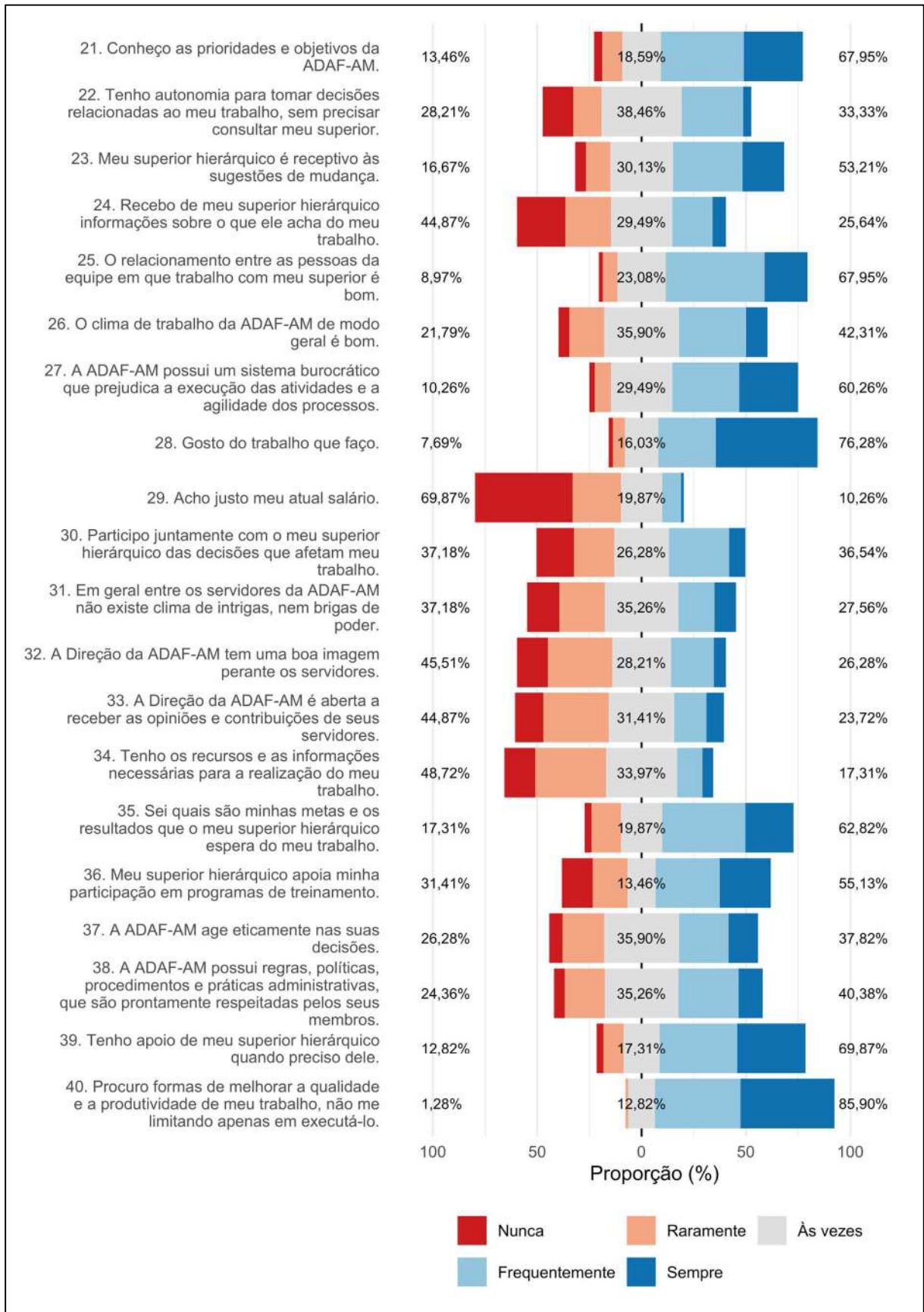
É crucial destacar que, conforme evidenciado na Figura 16, o índice de concordância global para o Fator “Estrutura Organizacional” atingiu 64,1%, considerando as respostas às questões 21 e 27. No entanto, é importante ressaltar que a concordância na questão 27 revela uma conotação negativa, sugerindo uma percepção desfavorável do clima organizacional na ADAF em relação ao sistema burocrático, o qual impacta de forma adversa na execução das atividades e na eficiência dos processos. Adicionalmente, a questão 34 destaca outro aspecto negativo, apontando para a carência de recursos e informações essenciais para a realização das tarefas. Para Rocha (2017), a burocracia, originalmente concebida como um elemento organizador no serviço público, perdeu-se no excesso, resultando em rotinas extensas, tramitações intermináveis, uma complexidade de níveis de responsabilidade e a perpetuação da ideia de que a natureza intrínseca do serviço público é caracterizada pela lentidão.

3.3 Panorama das questões quanto ao nível de concordância e discordância

O Gráfico 9 apresenta uma visão geral das questões discutidas nas seções anteriores quanto ao nível de concordância e discordância. Esta representação visual ilustra a atual situação do clima organizacional na ADAF, destacando áreas que demandam atenção no ambiente de trabalho e que podem se beneficiar de melhorias.

Gráfico 9. Frequências absoluta (n) e relativa (%) das respostas, em escala Likert, a perguntas referentes a Clima organizacional – Questões 1 a 40. N = 156.





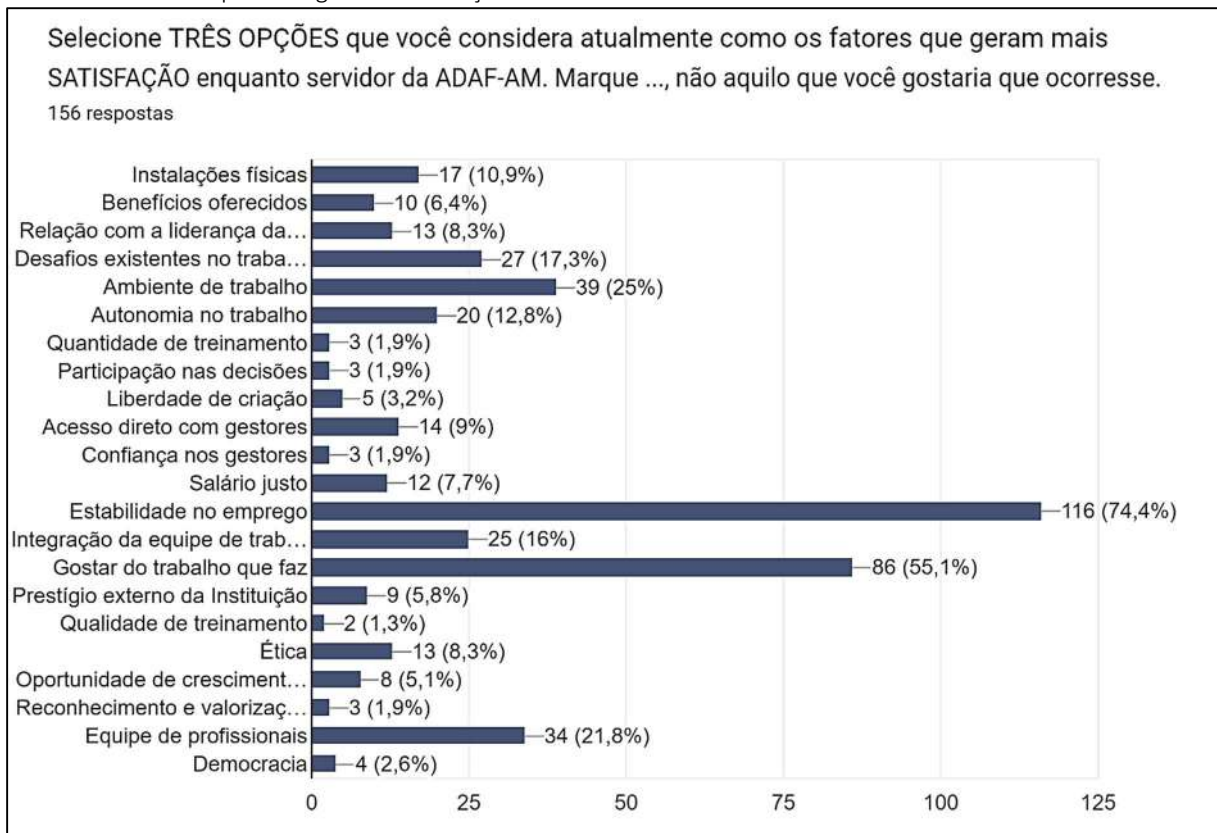
Fonte: O autor (2023).

3.4 Fatores que geram mais satisfação e insatisfação enquanto servidor na ADAF-AM

No âmbito da pesquisa conduzida neste estudo, foram incorporadas duas indagações que permitiam aos participantes selecionarem, em cada uma delas, três elementos identificados como impulsionadores da "Satisfação" no ambiente de trabalho da ADAF, refletindo o sentimento presente e tangível, e não aspirações desejadas. Da mesma maneira, na segunda questão, os participantes foram solicitados a escolher três fatores considerados geradores de "Insatisfação". Estas questões foram incorporadas para enriquecer e complementar os resultados obtidos por meio do questionário.

De acordo com o Gráfico 10, os três fatores que mais geram "Satisfação" na ADAF, são: (i) estabilidade no emprego (74,4%), considerando que da amostra de 156 participantes, 149 são estatutários em caráter efetivo, que justifica o alto índice nessa afirmação; seguido de (ii) gosto do trabalho que faço (55,1%); e (iii) o ambiente de trabalho, com 25%.

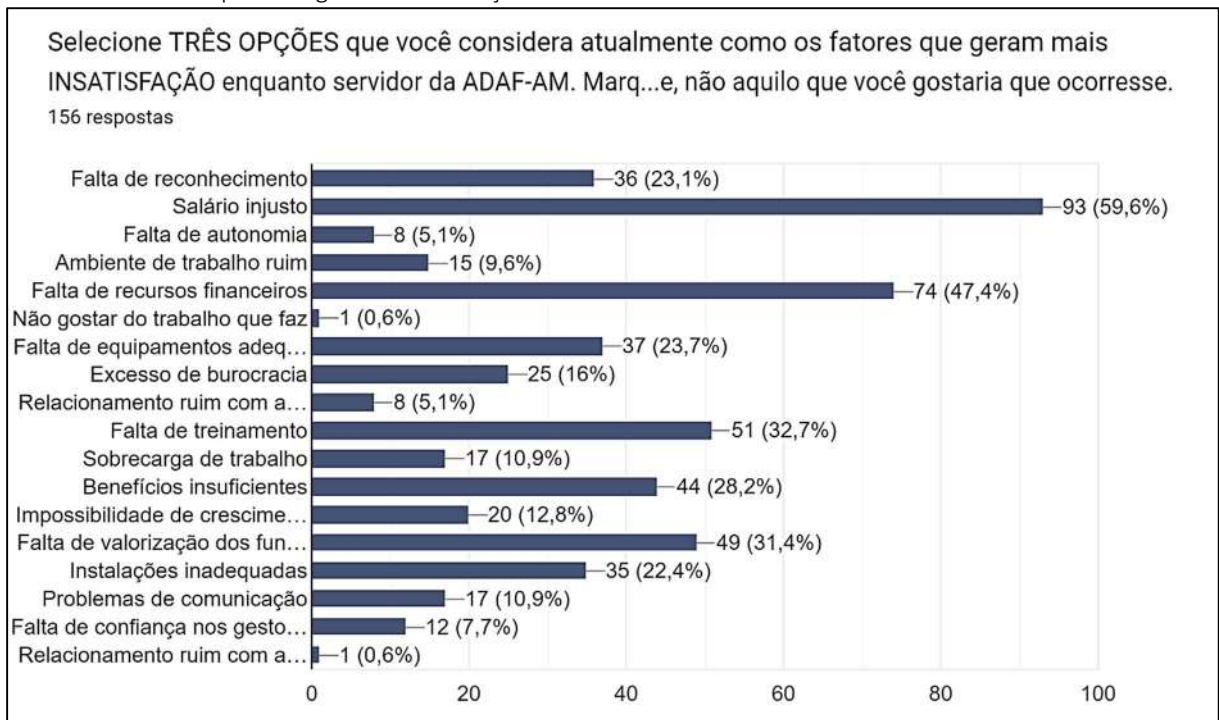
Gráfico 10. Fatores que mais geram "Satisfação" na ADAF.



Fonte: O autor (2023).

Em relação ao Gráfico 11, apresentam-se os três fatores que mais geram “Insatisfação” na ADAF, que são: (i) salário injusto (59,6%), em decorrência dos motivos expostos na seção 3.2.5; seguido de (ii) falta de recursos financeiros (47,4%) – um dos fatores pode ser atribuído ao Decreto nº 47.925, de 16 de agosto de 2023, que estabelece medidas obrigatórias de redução de despesas no âmbito do Poder Executivo Estadual (Amazonas, 2023); e, por último, (iii) falta de treinamento, com 32,7%, podendo ser justificado pela ausência de programa institucional acerca dessa questão e de PCCR exclusivo para os servidores da ADAF – considerando que na minuta deste documento prevê a implantação e manutenção de programa permanente de capacitação profissional, objetivando o aperfeiçoamento funcional de seus servidores e o desenvolvimento de competências, visando o desenvolvimento na carreira e a preparação para o desempenho de atribuições de maior complexidade e responsabilidade (SINFAGRO, 2023a, no prelo).

Gráfico 11. Fatores que mais geram “Insatisfação” na ADAF.



Fonte: O autor (2023).

CAPÍTULO 4 – PRODUTO

Conforme estabelecido no art. 20 do Regimento Nacional do PROFIAP (Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração Pública em Rede, no nível de mestrado profissional), durante a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso, o estudante é requerido a apresentar uma produção técnico-científica mínima (PROFIAP, 2021).

No contexto do PROFIAP, os critérios obrigatórios abrangem: (i) a elaboração de uma dissertação sobre temáticas relacionadas à Gestão Pública, configurando-se como uma Análise Situacional em uma Instituição Pública, exemplificado neste caso pela Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas (ADAF); e (ii) a criação de um produto técnico/tecnológico, representado, neste contexto, pela elaboração de uma minuta de portaria que dispõe sobre o Programa de Gestão do Clima Organizacional da ADAF, detalhada no Apêndice D (PROFIAP, 2021).

A elaboração desta minuta de portaria foi fundamentada na Portaria Conjunta n.º 1, de 02 de janeiro de 2020, do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT). Essa portaria dispõe sobre o Programa de Gestão do Clima Organizacional do TJDFT (TJDFT, 2020).

Deste modo, a publicação da portaria do Programa de Gestão do Clima Organizacional da ADAF é de suma importância para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Essa iniciativa demonstrará o compromisso da Instituição em promover a valorização e o bem-estar dos seus servidores, reconhecendo a influência positiva que um clima organizacional favorável tem na eficiência, na motivação e no desempenho dos seus colaboradores.

Além disso, ao estabelecer diretrizes claras para a gestão do clima organizacional, a portaria contribui para o fortalecimento da cultura institucional, incentivando a comunicação transparente, a colaboração e a resiliência diante dos desafios, elementos fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição no contexto agropecuário e florestal do estado do Amazonas.

Nesse contexto, é importante destacar que os resultados iniciais obtidos por meio da aplicação do questionário (via *Google Forms*) referente à Pesquisa de Clima Organizacional na ADAF foram oficialmente encaminhados à Instituição por meio de requerimento protocolado em 29 de setembro de 2023, acompanhado da minuta de portaria. O propósito dessa

requisição foi fundamentar a publicação da portaria, ao mesmo tempo em que se buscou justificar sua importância para a ADAF. Por consequência, foi instaurado processo administrativo de número 01.01.018202.006152/2023-62, cujos detalhes podem ser acessados por meio do *link*: <https://online.sefaz.am.gov.br/processo/>

Em 7 de novembro de 2023, a Assessoria Jurídica da ADAF emitiu parecer favorável à publicação da referida portaria no Diário Oficial do Estado do Amazonas (DOE) (Anexo C). Posteriormente, em 4 de dezembro deste mesmo ano, a direção da ADAF concedeu a autorização para a publicação, e no dia 12/12/2023 a portaria foi efetivamente publicada no DOE (Anexo D).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional exerce uma influência significativa sobre as atitudes e comportamentos dos servidores, impactando diretamente nas interações interpessoais e nas relações estabelecidas com os supervisores. Nesse contexto, o intuito deste estudo foi analisar a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas.

Optou-se pelo emprego do instrumento proposto por Nunes (2011) como ferramenta de pesquisa, o qual demonstra relevância atual no âmbito do serviço público e abrange 40 questões/indicadores para avaliação do clima organizacional. Ao examinar esse instrumento de pesquisa, constatou-se a sua adequação ao contexto da ADAF.

Nesse contexto, foram analisados dez fatores no clima organizacional da ADAF, juntamente com duas questões sobre os principais fatores geradores de "satisfação" e "insatisfação" na Instituição. Os dez aspectos analisados no clima organizacional da ADAF incluíram: (i) liderança; (ii) satisfação com a instituição; (iii) realização e satisfação com o trabalho; (iv) comprometimento e trabalho em equipe; (v) salário; (vi) interação; (vii) autonomia; (viii) identidade e segurança; (ix) desenvolvimento profissional; e (x) estrutura organizacional.

À vista disso, o estudo atingiu seus objetivos ao analisar a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional na ADAF, considerando as teorias sobre clima organizacional que foram fundamentais para a análise dos resultados. As dimensões exploradas, como liderança, satisfação no trabalho, comprometimento e trabalho em equipe, entre outras, alinharam-se com as teorias existentes. A constatação de que benefícios insatisfatórios afetam o clima organizacional, por exemplo, corroborou com teorias que destacam a importância de recompensas e reconhecimento.

Posto isso, quanto ao fator "liderança", constatou-se que a maior discordância ocorreu na afirmação "Recebo do meu superior hierárquico informações sobre o que ele acha do meu trabalho", enquanto a mais expressiva concordância foi registrada em relação à afirmativa "Tenho apoio de meu superior hierárquico quando preciso dele".

No que diz respeito ao fator "satisfação com a instituição", destacou-se que a principal divergência ocorreu na declaração "A direção da ADAF tem uma boa imagem perante os

servidores", enquanto a maior concordância foi registrada em relação à afirmativa "O clima de trabalho da ADAF de modo geral é bom".

Em relação ao fator "realização e satisfação com o trabalho", não foram identificadas afirmações com discordâncias significativas. Contudo, a alegação "Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional" mostrou uma inclinação para a neutralidade. Por outro lado, a afirmativa "Gosto do trabalho que faço" obteve a maior porcentagem de concordância.

No que se refere ao fator "comprometimento e trabalho em equipe", não foi observada uma porcentagem expressiva de discordância. Em contrapartida, registrou-se uma notável concordância com a afirmação "As pessoas da equipe em que trabalho tem um bom relacionamento".

No que tange ao fator "salário", evidenciou-se um considerável nível de discordância em todas as questões, com ênfase na afirmação "Considero justo o meu salário atual". Este aspecto figura como um dos pontos de maior impacto no clima organizacional da ADAF.

Acerca do fator "interação", constatou-se discordância em todas as afirmativas, com particular ênfase negativa na afirmação "Na ADAF existe um sistema de comunicação aberto e informal, que favorece a interação dos servidores e a circulação de informações".

Sobre o fator "autonomia", não houve discordâncias significativas. Contudo, observou-se uma tendência à neutralidade na afirmação "Tenho autonomia para tomar decisões relacionadas ao meu trabalho, sem precisar consultar meu superior", enquanto a concordância mais expressiva se deu para a proposição "Procuro formas de melhorar a qualidade e a produtividade de meu trabalho, não me limitando apenas em executá-lo".

Com relação ao fator "identidade e segurança", foi notado uma prevalência de discordância na afirmação "Trabalhar na ADAF me proporciona segurança", enquanto a maior concordância foi registrada na proposição "Sinto orgulho do desempenho da ADAF e do prestígio que ela desfruta perante a sociedade".

No que concerne ao fator "desenvolvimento profissional", houve maior discordância para "Tenho oportunidades para me qualificar e me desenvolver profissionalmente na ADAF", enquanto a maior concordância foi registrada na proposição "Sinto que tenho o compromisso de contribuir para o sucesso da ADAF".

Por último, o fator "estrutura organizacional", verificou-se uma discordância mais proeminente na afirmação "Tenho os recursos e as informações necessárias para a realização

do meu trabalho", ao passo que a maior concordância foi notada na proposição "Conheço as prioridades e objetivos da ADAF".

Quanto aos fatores que mais geram "satisfação" na ADAF, destaca-se a afirmativa sobre a "estabilidade no emprego". Em contrapartida, a maior fonte de "insatisfação" na Instituição é evidenciada pela alegação de "salário injusto".

A partir dessas ponderações, os fatores negativos identificados, como falta de reconhecimento, salários inadequados e ausência de oportunidades de desenvolvimento, podem impactar diretamente a motivação e desempenho dos servidores e colaboradores da ADAF, refletindo nos serviços prestados à sociedade. Por outro lado, aspectos positivos, como o orgulho dos servidores e a confiança nas decisões dos supervisores, podem contribuir para um ambiente mais produtivo, refletindo positivamente nos serviços oferecidos.

Entre as limitações, destaca-se o foco na percepção dos servidores, sem considerar a visão da gestão. Sugere-se uma análise mais abrangente, incorporando a perspectiva da liderança. Além disso, a pesquisa foi realizada em um momento específico, sendo recomendável estudos longitudinais para avaliar mudanças ao longo do tempo. A generalização dos resultados também pode ser limitada, considerando a singularidade da ADAF.

Durante o processo de pesquisa, o aprendizado reforçou a importância da interconexão entre o clima organizacional e a eficácia institucional. A compreensão das nuances que afetam a motivação dos servidores destaca a necessidade contínua de estratégias de gestão de pessoas. Perspectivas futuras podem incluir a implementação e avaliação de intervenções específicas para melhorar áreas identificadas como críticas, bem como a investigação de novos fatores emergentes no contexto organizacional.

Por fim, este estudo evidenciou aspectos que requerem atenção quanto ao clima organizacional da ADAF. Os resultados indicam a necessidade de um foco mais aprofundado em determinados fatores, uma vez que eles impactam a eficácia e a eficiência dos serviços públicos oferecidos pela Instituição a sociedade.

REFERÊNCIAS

A CRÍTICA NOTÍCIA. **Ao Vivo em 05 de dezembro de 2023**. YouTube: 2023. Disponível em: <https://bit.ly/3TfYNXQ>. Acesso em: 06 dez. 2023.

AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESTADO DO AMAZONAS – ADAF. **Aprovada a PEC que vai aumentar o repasse orçamentário para o Sistema SEPROR**. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/47lxsSi>. Acesso em: 26 nov. 2023.

AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESTADO DO AMAZONAS – ADAF. **Institucional**. 2023a. Disponível em: <https://bit.ly/2m5SVCJ>. Acesso em: 16 nov. 2023.

AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESTADO DO AMAZONAS – ADAF. **Organograma da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas**. 2023b. Disponível em: <https://bit.ly/3RWoSbl>. Acesso em: 11 nov. 2023.

AKETCH, J. R. *et al.* *Effects of quality of work life on job performance: theoretical perspectives and literature review*. **Current Research Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 5, p. 383-388, 2012.

ALCOVER DE LA HERA, C. M. *et al.* **Psicología del trabajo**. 2012. Madrid: UNED.

ALLES, M. A. **Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias**. 2005. Buenos Aires: Granica.

AL-HAWAJREH, K. M. *Exploring the relationship between occupational stress and organizational commitment among nurses in selected jordanian hospitals*. **Dirasat: Administrative Sciences**, v. 40, n. 1, p. 127-43, 2013.

AL-KHASAWNEH, A. L.; FUTA, S. M. *The relationship between job stress and nurses performance in the Jordanian hospitals: A case study in King Abdullah the Founder Hospital*. **Asian Journal of Business Management**, v. 5, n. 2, p. 267-275, 2013.

AL-MAKHAITA, H. M.; SABRA, A. A.; HAFEZ, A. S. *Predictors of work-related stress among nurses working in primary and secondary health care levels in Dammam, Eastern Saudi Arabia*. **Journal of family & community medicine**, v. 21, n. 2, p. 79, 2014.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.

AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, dez. 2006.

AMAZONAS. [Constituição (1989)]. **Emenda Constitucional n.º 97/2018**. Manaus, AM: ALEAM, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3GDx3EE>. Acesso em: 24 nov. 2023.

AMAZONAS. **Decreto nº 47.925, de 16 de agosto de 2023**. Estabelece medidas obrigatórias de redução de despesas no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. 2023. Disponível em: <https://bit.ly/3uQhxTu>. Acesso em: 16 out. 2023.

AMAZONAS. **Lei n.º 3503, de 12 de maio de 2010**. Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Servidores da Secretaria de Estado de Produção Rural – SEPROR e do Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável – IDAM. 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3t09CT9>. Acesso em: 16 nov. 2023.

AMAZONAS. **Lei n.º 3.801, de 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre a criação da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas - ADAF, e dá outras providências. 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3S77Jw3>. Acesso em: 16 out. 2023.

AMAZONAS. **Lei n.º 4.575, de 9 de abril de 2018**. Altera, na forma que especifica, a Lei n.º 3.503, de 12 de maio de 2010, que Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Servidores da Secretaria de Estado de Produção Rural – SEPROR e do Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável – IDAM, com as alterações promovidas pela Lei n.º 4.029 de 6 de maio de 2014, e dá outras providências. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3Tg33Xk>. Acesso em: 16 nov. 2023.

AMAZONAS. **Lei n.º 5.770, de 10 de janeiro de 2022**. Altera, na forma que especifica, a remuneração dos servidores públicos do Poder Executivo Estadual que especifica, e dá outras providências. 2022. Disponível em: <https://bit.ly/4abKmtz>. Acesso em: 16 nov. 2023.

AMAZUE, L. O.; ONYISHI, I. E. *Stress coping strategies, perceived organizational support and marital status as predictors of work–life balance among Nigerian bank employees*. **Social Indicators Research**, v. 128, p. 147-159, 2016.

AQUINO, A. S.; FERNANDES, A. C. P. Qualidade de vida no trabalho. **Journal Health Science**, 31(1), 53–58. 2013.

ARDILLA, R. **La Psicología en América Latina pasado, presente y futuro**. México: Siglo XXI, 1998.

ARGYRIS, C. *Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank*. **Administrative science quarterly**, p. 501-520, 1958.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. *Social identity theory and the organization. Academy of management review*, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. (Ed.). *Handbook of organizational culture and climate*. Sage, 2000.

BEEHR, T. A.; NEWMAN, J. E. *Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review 1. Personnel psychology*, v. 31, n. 4, p. 665-699, 1978.

BICHETT, M.; VARGAS, S. M. L. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. *Desafio Online*, v. 9, n. 1, 2021.

BISWAS, S.; VARMA, A. *Psychological climate and individual performance in India: test of a mediated model. Employee Relations*, v. 29, n. 6, p. 664-676, 2007.

BLAU, P. *Exchange and power in social life. 2nd ed. New York: Wiley*, 1964. 387 p.

BORGES-ANDRADE, J. E. *et al.* Treinamento, desenvolvimento e educação: Um modelo para sua gestão. *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*, 2013.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BRANDÃO, N. G. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* nas organizações. *Media and Jornalismo*, v. 18, n. 33, p. 91-102, 2018.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 jun. 2013.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. Brasília (DF), 2016.

BROWN, T. A. *Confirmatory factor analysis for applied research. Guilford publications*, 2015.

BRYER, J.; SPEERSCHNEIDER, K. *Likert: Analysis and Visualization Likert Items. R package version 1.3.5*, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/3R8UYRj>. Acesso em: 19 out. 2023.

BURKE, M. J.; BORUCKI, C. C.; KAUFMAN, J. D. *Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. European Journal of work and organizational psychology*, v. 11, n. 3, p. 325-340, 2002.

CAMERON, K.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture. Prantice Hall*, 1999.

CAMPBELL, J. P. *et al. Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York: McGraw-Hill*, 1970.

CANÇADO, V. L.; MORAES, L. F. R. de; SILVA, E. M. da. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 7, p. 11-37, 2020.

CARDOSO, M. F.; CARDOSO, J. de F.; SANTOS, S. R. dos. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 3, n. 1, p. 107-121, 2013.

CARNEIRO, S. A. M. Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas – a experiência na Prefeitura de São Paulo. *Revista Serviço Público*, 57(1), 23 – 49, 2006.

CHOI, D.; OH, I-S.; COLBERT, A. E. *Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. Journal of applied psychology*, v. 100, n. 5, p. 1542, 2015.

CHU, T-H.; CHIU, Y-T. *We are in the same boat: The effect of social interdependences on knowledge boundary spanning in interdisciplinary collaboration. Journal of Information*, v. 24, n. 3, p. 307-340, 2017.

COELHO JÚNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, v. 18, p. 221-234, 2008.

CORNELL, F. G. *Socially perceptive administration. The Phi Delta Kappan*, v. 36, n. 6, p. 219-223, 1955.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise Multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia.** Editora Atlas, 2007.

COTTON, P.; HART, P. M. *Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research.* **Australian Psychologist**, v. 38, n. 2, p. 118-127, 2003.

CROPANZANO, R. *et al.* *Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies.* **Academy of management annals**, v. 11, n. 1, p. 479-516, 2017.

CROSBY, B. C.; BRYSON, J. M. *Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it.* **Public Management Review**, v. 20, n. 9, p. 1265-1286, 2018.

CUNHA, M. P.; GOMES, J. F. S.; REGO, A. **Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI.** Lisboa: RH Editora, 2006.

DA SILVA, T. M.; VIANA, C. M. C.; FEITOSA, L. da C. O impacto da gestão do clima organizacional no comportamento das pessoas do setor público. ID *on-line*. **Revista de psicologia**, v. 12, n. 42, p. 213-224, 2018.

DENHARDT, V. J.; DENHARDT, B. R. **The New Public Service: Serving, Not Steering.** New York e London: M.E. Sharpe, 2007.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. da. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 26, p. 549-556, 2010.

DIAS, M. O. Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 22, p. 89-113, 2014.

DOMÍNGUEZ AGUIRRE, L. R. *et al.* **El clima organizacional como detonante de la productividad empresarial.** 2009. *Guadalajara: Universidad de Guadalajara.*

DOMÍNGUEZ AGUIRRE, L. R.; CAMPOS, A. F. R.; MÉNDEZ, A. G. *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional.* **Revista Nacional de administración**, v. 4, n. 1, p. 59-70, 2013.

DUTRA, G. P.; VARGAS, S. M. L. 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, 2021.

EFFERIN, S.; HARTONO, M. S. *Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 11, n. 1, p. 130-159, 2015.

FABARA, G.; JARAMILLO, C.; FALCÓN, R. *Clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato - Empresa Pública. Digital Publisher CEIT*, 5(6), 77-89, 2020.

FEMI, A. G.; SAMUEL, I. O. *The needs to embrace R programming language in every organizations that deals with statistical research and data analysis. Iconic Research and Engineering Journals*, v. 5, n. 7, p. 357-365, 2022.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, A. C. M. **Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida.** 2011, 126f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2011.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores.** Brasília, DF: Paralelo 15, 2016.

FINNEY, C. *et al. Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. BMC public health*, v. 13, p. 1-13, 2013.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, M. do C. R.; PEDERNEIRAS, M. M. **Qualificação profissional na administração pública: uma análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFMG. Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, 2020.

FRIES, A.; KAMMERLANDER, N.; LEITTERSTORF, M. *Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. Journal of Family Business Strategy*, v. 12, n. 1, p. 100374, 2021.

FURBINO, I. **Autonomia no Trabalho: Quais os Benefícios para sua Empresa?** Sólides, 2023. Disponível em: <https://bit.ly/486E0Kj>. Acesso em: 29 nov. 2023.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GARCIA, L. L. N. *et al.* Distúrbios Mentais e Comportamentais no Serviço Público – Experiência na Unidade SIASS-SFA/MAPA – Belém-Pará. **Cognitio**, n. 1, 2013.

GROJEAN, M. W. *et al.* *Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics*. **Journal of business ethics**, v. 55, p. 223-241, 2004.

GRUESO HINESTROZA, M. P. (Ed.). **Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos**. Editorial Universidad del Rosario, 2016.

GUILLOU, M. M. A. **Gestão de pessoas: absentéismo nas unidades de estratégia saúde da família no município de Marechal Deodoro/AL-Brasil**. 2015. (Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal).

HAMIDIANPOUR, F. *et al.* *The influence of emotional intelligence and organizational climate on creativity and entrepreneurial of small to medium-sized enterprises*. **European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings**, v. 4, n. 1 (s), p. pp. 20-30, 2015.

HERMAN, H. M.; DASBOROUGH, M. T.; ASHKANASY, N. M. *A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work*. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 195-211, 2008.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SYDERMAN, B. **The motivational work**. 1964.

INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES CORPORATION – IBM. **Teste de KMO e Bartlett**. 2023. Disponível em: <https://ibm.co/46JVJWX>. Acesso em: 18 nov. 2023.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION – ILO. C155 – *Occupational Safety and Health Convention*, 1981 (No. 155). Disponível em: <https://bit.ly/3Gf80YD>. Acesso em: 15 nov. 2023.

JAMAL, M. *Job stress and job performance relationship in challenge-hindrane model of stress: An empirical examination in the Middle East. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, v. 10, n. 3, p. 404-418, 2016.

JEHANGIR, M. *et al. Effects of job stress on job performance and job satisfaction. Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, v. 3, n. 7, p. 453-465, 2011.

JOBERT, G. O formador de adultos: um agente de desenvolvimento. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 17, n. spe1, p. 21-32, 2014.

JOHN, A. *et al. Getting paid to be good: How and when employees respond to corporate social responsibility? Journal of cleaner production*, v. 215, p. 784-795, 2019.

JONES, D. A. *Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 83, n. 4, p. 857-878, 2010.

JUSTI, E. B. L. *et al. Trabalho em equipe: estudo exploratório. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, v. 6, n. 1, 7 nov. 2022.

KATZ, D.; KAHN, R.L. *The social psychology of organizations*. Wiley, 1966.

KAUR, P.; STOLTZFUS, J.; YELLAPU, V. *Descriptive statistics. International Journal of Academic Medicine*, v. 4, n. 1, p. 60-63, 2018.

KIM, S. S.; VANDENBERGHE, C. *The moderating roles of perceived task interdependence and team size in transformational leadership's relation to team identification: A dimensional analysis. Journal of Business and Psychology*, v. 33, p. 509-527, 2018.

KIM, J.; MILLIMAN, J.; LUCAS, A. *Effects of CSR on employee retention via identification and quality-of-work-life. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 32, n. 3, p. 1163-1179, 2020.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, v. 50, p. 17-39, 2016.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 20, 2019.

KOHAN, N. A.; SAFARI, A.; TEIMOURI, H. *Friendship, transformational leadership and organizational climate. Human Systems Management*, v. 37, n. 3, p. 319-331, 2018.

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

LAI, Y.; SARIDAKIS, G.; BLACKBURN, R. *Job stress in the United Kingdom: Are small and medium-sized enterprises and large enterprises different? Stress and Health*, v. 31, n. 3, p. 222-235, 2015.

LESTER, D. *Measuring Maslow's hierarchy of needs. Psychological reports*, v. 113, n. 1, p. 15-17, 2013.

LEWIN, K. *Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. American journal of sociology*, v. 44, n. 6, p. 868-896, 1939.

LEWIN, K. *La teoría de campo en la ciencia social, concepto de dinámica grupal*. 1988. Barcelona: Paidós.

LEWIS, S. *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations. John Wiley & Sons*, 2011.

LILLY, S. *et al. The higher education impact on the quality of young people working life. Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 191, 2412–2415, 2015.

LIMA, M. C. da S. *et al. Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos? Organizações & Sociedade*, v. 27, p. 152-170, 2020.

LIMA, L. de *et al. Satisfação e insatisfação no trabalho de profissionais de saúde da atenção básica. Escola Anna Nery*, v. 18, p. 17-24, 2014.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas as empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo, SP: Atlas. 2010.

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

LUCATELLI, O. A. *Atividade física, satisfação no trabalho e absenteísmo em contextos organizacionais: estudo da influência da atividade física na satisfação do trabalho e no*

absenteísmo em funcionários públicos administrativos. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal).

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. 3ª Edição. São Paulo: Qualitymark, 2007.

MAAMARI, B. E.; MESSARRA, L. C. *An empirical study of the relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior*. **European Journal of Management**, v. 12, n. 3, p. 165-174, 2012.

MAAMARI, B. E.; MAJDALANI, J. F. *Emotional intelligence, leadership style and organizational climate*. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 2, p. 327-345, 2017.

MACHE, S. *Coping with job stress by hospital doctors: a comparative study*. **Wiener Medizinische Wochenschrift (1946)**, v. 162, n. 19-20, p. 440-447, 2012.

MAO, H-Y.; CHEN, C-Y.; HSIEH, T-H. *The relationship between bureaucracy and workplace friendship*. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 37, n. 2, p. 255-266, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCHANT, L. *Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal*. **Ciencias Sociales Online**, v. 3, n. 1, p. 58-69, 2006.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. New York, S-II PP, v. 1, 1954.

MCCLELLAND, D. C. **Estudio de lamotivacion humana**. 1. ed. Madrid. Narcea, S. A. de Ediciones. 1989. 688.p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. E. **Clima Organizacional en Colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención**. Medellín: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2015

MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. E. **Clima Organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención**. Rosario: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2018.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

MISES, L. V. **Bureaucracy**. Yale: Yale University Press; 1944.

MÓL, A. L. R. **Clima organizacional na administração pública**: um estudo na Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte. Editora FGV, 2010.

MONARES, S. R. P. M.; GIRARDI, D. M.; BERNARDINI, I. de S. Saúde do servidor: uma análise das justificativas do absenteísmo ao trabalho. **Coleção Gestão da Saúde Pública**, v. 4, p.179-189, 2012.

MONTEIRO, E. **Amazonas deve perder R\$ 1 bilhão em arrecadação**. G1 Amazonas, 2023. Disponível em: <http://glo.bo/47L5LII>. Acesso em: 29 nov. 2023.

MONTERO, M. J.; ARAQUE, R. A.; REY, J. M. *Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility*. **Safety Science**, v. 47, n. 10, p. 1440-1445, 2009.

MONTEIRO NETO, A.; SEVERIAN, D. **Emprego público no Brasil**: bases atuais da coesão federativa e do desenvolvimento territorial-da Constituição Federal de 1988 ao presente. IPEA: 2023.

MORAES, L. F. R. **Comprometimento organizacional das Universidades Federais Mineiras**: um exercício preliminar de análise. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1997.

MORRIS, C. G.; MAISTO, A. A. *Introducción a la Psicología*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, 2001.

MORSE, N. C.; REIMER, E. *The experimental change of a major organizational variable*. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 52, n. 1, p. 120, 1956.

NACIFE, J. M. **A pesquisa de clima organizacional na prática**: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise. 2022. 52 p. 2 ed.

NG, T. W. H.; YAM, K. C.; AGUINIS, H. *Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover*. **Personnel Psychology**, v. 72, n. 1, p. 107-137, 2019.

NUNES, F. M. G. **Fatores relevantes para avaliação de clima organizacional em uma instituição pública de pesquisas**. 2011. 155 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2011.

NUNES, A. V. de L.; LINS, S. L. B. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 9, n. 1, p. 51-67, 2009.

OLIVEIRA, C. P. de. **O Perfil Socioeconômico das Pessoas que atuam no Setor Informal de Produção e Venda de Tapioca na Cidade do Recife:** aplicação de um pré-teste. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Departamento de Ciência da Informação. Curso de Gestão da Informação, 2021.

PARKER, D. F.; DECOTIIS, T. A. *Organizational determinants of job stress. **Organizational behavior and human performance***, v. 32, n. 2, p. 160-177, 1983.

PATTERSON, M. G. *et al. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of organizational behavior***, v. 26, n. 4, p. 379-408, 2005.

PAULILLO, G. **Entenda o conceito de clima organizacional e como mudá-lo.** Agendor, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3ISfTgw>. Acesso em: 16 out. 2023.

PAZ, M. G. T. *et al. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie***, v. 21, 2020.

PERES, F.F. **Análise descritiva de itens em escala Likert no R.** YouTube, 2023. Disponível em: <https://bit.ly/46GyTiU>. Acesso em: 29 nov. 2023.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. ***Revista de administração pública***, v. 40, p. 81-104, 2006.

PILCH, I.; TURSKA, E. *Relationships between Machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. **Journal of Business Ethics***, v. 128, p. 83-93, 2015.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO GOVERNO DO AMAZONAS. **Remuneração dos Servidores.** 2023. Disponível em: <https://bit.ly/3EdeF4J>. Acesso em: 16 nov. 2023.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE – PROFIAP. **Regimento Nacional do PROFIAP.** 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3SOyWWp>. Acesso em: 15 nov. 2023.

QIU, H. *et al.* *Exploring antecedents of employee turnover intention—Evidence of China’s hotel industry.* *Journal of China Tourism Research*, v. 11, n. 1, p. 53-66, 2015.

QUIJANO, S. *Dirección de recursos humanos y consultoría.* Icaria editorial, 2006.

QUINN, R. E. *et al.* *Becoming a master manager.* 2011. New York: John Wiley & Sons.

R CORE TEAM. *R: A Language and Environment for Statistical Computing.* Vienna, Austria: R Foundation for Statistical Computing, 2023.

RAMALHO, I. M. **Absenteísmo-Doença, Custo Humano do Trabalho e Custo Econômico: A Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho em Questão no Setor Público.** São Paulo: Editora Dialética, 2022.

RAMOS, C. **Os problemas de consolidação da alta direção pública na América Latina.** República: 2023. Disponível em: <https://bit.ly/3GxO1Eu>. Acesso em: 25 nov. 2023.

RIBEIRO, G. dos S. **Clima Organizacional no Setor Público: O Caso do Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região.** UFMA, São Luís, 2022.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985. 389 p.

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 2002.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, N. B.; HEIBERGER, R. M. *Plotting Likert and other rating scales.* In: **Proceedings of the 2011 joint statistical meeting.** American Statistical Association, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, C. **Burocracia e a morosidade do serviço público.** UFG/Caderno: Opinião Pública, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/48ayxSH>. Acesso em: 25 nov. 2023.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A.; AÑEZ, M. E. M. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. **Gestão & Produção**, v. 20, p. 455-468, 2013.

ROYUELA, V.; LÓPEZ-TAMAYO, J.; SURIÑACH, J. *The institutional vs. the academic definition of the quality of work life. What is the focus of the European Commission?* **Social Indicators Research**, v. 86, p. 401-415, 2007.

SANTOS, G. E. O. **Cálculo Amostral**: calculadora *on-line*. Disponível em: <https://bit.ly/2VTlyzd>. Acesso em: 12 nov. 2023.

SANTOS, M.; ALMEIDA, A.; LOPES, C. Autonomia no Trabalho. **Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional online**, v. 13, p. 147-156, 2022.

SANTOS, J. P. dos; MATTOS, A. P. de. *Illness absenteeism in the municipal administration of Porto Alegre, Brazil*. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, p. 148-156, 2010.

SANTOS, S. S. dos; REIS, E. G. dos; SANTOS, L. M. da S. Relacionamento Interpessoal na Administração Pública. **Revista FT**, v. 27 (127), 49, 2023.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 1992. San Francisco: *Jossey-Bass*.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. *Organizational climate and culture*. **Annual review of psychology**, v. 64, p. 361-388, 2013.

SILVA, J. P. G. da. **A implementação de remuneração estratégica na administração pública como fator de evolução para o desempenho de servidores públicos**. UFSJ, 2018.

SILVEIRA, S. G.; GRISOTTI, M. Trabalho e saúde: Um estudo sobre o processo saúde-doença dos servidores de um hospital universitário. **Revista Trabalho e Transformação Social**. 2(1), 18-27, 2011.

SINDICATO DOS SERVIDORES DA FISCALIZAÇÃO AGROPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESTADO DO AMAZONAS – SINFAGRO. **Estatuto do Sindicato dos Servidores da Fiscalização Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas – SINFAGRO/AM**. Manaus, AM, 2020.

SINDICATO DOS SERVIDORES DA FISCALIZAÇÃO AGROPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESTADO DO AMAZONAS – SINFAGRO. **Ofício n.º 023/2023-SINFAGRO-AM, de 26 de julho de 2023**. Apresentação de Justificativas para Desvincular, Reestruturar e Criar um Plano Único de Cargos

Carreiras e Remunerações dos Servidores da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas – ADAF. 2023a. No prelo.

SINDICATO DOS SERVIDORES DA FISCALIZAÇÃO AGROPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESTADO DO AMAZONAS – SINFAGRO. **Carta nº 004/2023 SINFAGRO-AM, de 27 de outubro de 2023.** Processos abertos em nome do Sindicato dos Servidores da Fiscalização Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas (CNPJ 30.728.094/0001-80). 2023b. No prelo.

SINDICATO DOS TRABALHADORES DOS SETORES PÚBLICOS AGROPECUÁRIO, FLORESTAL, PESQUEIRO E MEIO AMBIENTE DO ESTADO DO AMAZONAS – SINTRASPA/AM. **Carta Aberta ao Governador Wilson Lima.** 2023. No prelo.

SINDICATO DOS TRABALHADORES EM PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – SP/SINTPQ. **Entenda os conceitos de data-base, dissídio coletivo, pauta de reivindicações e acordo coletivo.** Disponível em: <https://bit.ly/3ReYQ3b>. Acesso em: 25 nov. 2023.

SOARES, L. M. P. **A ética na administração pública.** Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa. Portugal, 2008.

SÓLIDES. **Clima organizacional:** o que é, como fazer a pesquisa e quais os indicadores. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/47WIEvD>. Acesso em: 25 out. 2023.

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

SUIFAN, T. S.; ABDALLAH, A. B.; DIAB, H. *The influence of work life balance on turnover intention in private hospitals: The mediating role of work life conflict.* **European Journal of Business and Management**, v. 8, n. 20, p. 126-139, 2016.

SUIFAN, T. S.; DIAB, H.; ABDALLAH, A. B. *Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment.* **Journal of Management Development**, v. 36, n. 9, p. 1137-1148, 2017.

SILVA, N. T. da. **Clima Organizacional:** Uma Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para Avaliação do Clima de Uma Instituição de Ensino Superior. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TENG, C-C. *et al.* *Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB) A study of three star hotels in Taiwan. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 32, n. 1, p. 212-229, 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS - TJDF. **Portaria Conjunta n.º 1, de 02 de janeiro de 2020.** Dispõe sobre o Programa de Gestão do Clima Organizacional do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3QTGS6u>. Acesso em: 15 nov. 2023.

TRINDADE, V. G. da. **A Cultura e a Ética Organizacional numa Instituição Pública.** IPG: 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA – UFV. **Tabela de riscos.** 2021. Disponível em: <https://bit.ly/44SPqQB>. Acesso em: 02 nov. 2023.

URBINA, S. **Fundamentos da testagem Psicológica.** Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

VALE, S. F. do *et al.* Análise de diagnósticos associados às licenças médicas de servidores públicos do Ceará. 2015. **Revista de Psicologia**, 6(1), 68 - 81.

VARGAS, A.; CABRERA, H.; RINCÓN, P. *Estilos de solución de conflictos. Revista Latinoamericana de Psicología*, 10(1), 53 – 69, 1978.

WADDELL, G.; BURTON, A. K. *Is work good for your health and well-being? The Stationary Officer.* 2006.

WALTON, R. E. *Quality of working life: what is it? Sloan management review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WANG, P.; RODE, J. C. *Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. Human relations*, v. 63, n. 8, p. 1105-1128, 2010.

WOOLDRIDGE, B. R.; MINSKY, B. D. *The role of climate and socialization in developing interfunctional coordination. The Learning Organization*, v. 9, n. 1, p. 29-38, 2002.

YOZGAT, U.; YURTKORU, S.; BILGINOĞLU, E. *Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. Procedia-Social and behavioral sciences*, v. 75, p. 518-524, 2013.



ZAMBRANO CAMPOVERDE, J.; RAMÓN PINEDA, M. A.; ESPINOZA-FREIRE, E. *Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la universidad Técnica de Machala. Revista Universidad y Sociedad*, v. 9, n. 2, p. 163-172, 2017.

APÊNDICE A – *Google Forms* com questionário sobre o Clima Organizacional da ADAF-AM

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

- (1) Os dados demográficos são para fins estatísticos.
- (2) Leia com atenção cada afirmativa seguinte e use de toda sinceridade ao respondê-la.
- (3) Marcar apenas uma alternativa de cada questão.
- (4) Terminar respondendo as **2 questões finais**, colocando um **X** em **3 alternativas**, em cada uma das questões.

DADOS DEMOGRÁFICOS (utilizados apenas para fins estatísticos)

Sexo: () Masculino () Feminino

Cargo		Tempo de trabalho na ADAF-AM	
<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Fiscalização Agropecuária	<input type="checkbox"/>	até 5 anos
<input type="checkbox"/>	Motorista	<input type="checkbox"/>	de 06 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	Motorista Fluvial	<input type="checkbox"/>	de 11 a 15 anos
<input type="checkbox"/>	Agente de Fiscalização Agropecuária	Faixa etária	
<input type="checkbox"/>	Assistente Técnico	<input type="checkbox"/>	até 25 anos
<input type="checkbox"/>	Técnico de Fiscalização Agropecuária	<input type="checkbox"/>	de 26 a 30 anos
<input type="checkbox"/>	Administrador	<input type="checkbox"/>	de 31 a 35 anos
<input type="checkbox"/>	Analista de Redes e Sistemas	<input type="checkbox"/>	de 36 a 45 anos
<input type="checkbox"/>	Contador	<input type="checkbox"/>	de 46 a 55 anos
<input type="checkbox"/>	Economista	<input type="checkbox"/>	acima de 55 anos
<input type="checkbox"/>	Estatístico	Escolaridade	
<input type="checkbox"/>	Jornalista	<input type="checkbox"/>	Ensino Fundamental
<input type="checkbox"/>	Engenheiro Agrônomo	<input type="checkbox"/>	Ensino Médio
<input type="checkbox"/>	Fiscal Agropecuário Engenheiro Agrônomo	<input type="checkbox"/>	Graduação
<input type="checkbox"/>	Fiscal Agropecuário Engenheiro Florestal	<input type="checkbox"/>	Especialização
<input type="checkbox"/>	Fiscal Agropecuário Médico Veterinário	<input type="checkbox"/>	Mestrado
<input type="checkbox"/>	Médico Veterinário	<input type="checkbox"/>	Doutorado

Legenda: (1) Nunca (2) Raramente (3) Às vezes (4) Frequentemente (5) Sempre					
Situação Atual: Como está a ADAF-AM hoje para você. Marque um número de escala da "Situação Atual".	Situação Atual				
(1) Eu me orgulho do desempenho da ADAF-AM e do prestígio que tem perante a sociedade.	1	2	3	4	5
(2) Os benefícios oferecidos pela ADAF-AM atendem minhas necessidades.	1	2	3	4	5
(3) Confio nas decisões tomadas pelo meu superior hierárquico.	1	2	3	4	5
(4) Sinto-me informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.	1	2	3	4	5
(5) Tenho oportunidades para me qualificar e me desenvolver profissionalmente na ADAF-AM.	1	2	3	4	5
(6) Sinto que tenho o compromisso de contribuir para o sucesso da ADAF-AM.	1	2	3	4	5
(7) Os servidores da ADAF-AM são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos e posições hierárquicas.	1	2	3	4	5
(8) De modo geral sinto que o trabalho que executo é reconhecido e valorizado.	1	2	3	4	5
(9) As pessoas da equipe em que trabalho tem um bom relacionamento.	1	2	3	4	5
(10) Considero meu salário adequado a minha função.	1	2	3	4	5
(11) Meu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe.	1	2	3	4	5
(12) Meu superior hierárquico informa a equipe sobre os fatos importantes que estão acontecendo na ADAF-AM.	1	2	3	4	5

(13) Meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.	1	2	3	4	5
(14) Na equipe em que trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de serem decididos.	1	2	3	4	5
(15) Trabalhar na ADAF-AM me traz segurança.	1	2	3	4	5
(16) Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.	1	2	3	4	5
(17) Considero meu superior hierárquico um bom profissional.	1	2	3	4	5
(18) Na ADAF-AM existe um sistema de comunicação aberto e informal, que favorece a interação dos servidores e a circulação de informações.	1	2	3	4	5
(19) A ADAF-AM oferece treinamento adequado às necessidades do meu setor.	1	2	3	4	5
(20) A equipe em que trabalho tem um relacionamento de cooperação com outras áreas da ADAF-AM.	1	2	3	4	5
(21) Conheço as prioridades e objetivos da ADAF-AM.	1	2	3	4	5
(22) Tenho autonomia para tomar decisões relacionadas ao meu trabalho, sem precisar consultar meu superior.	1	2	3	4	5
(23) Meu superior hierárquico é receptivo às sugestões de mudança.	1	2	3	4	5
(24) Recebo de meu superior hierárquico informações sobre o que ele acha do meu trabalho.	1	2	3	4	5
(25) O relacionamento entre as pessoas da equipe em que trabalho com meu superior é bom.	1	2	3	4	5
(26) O clima de trabalho da ADAF-AM de modo geral é bom.	1	2	3	4	5
(27) A ADAF-AM possui um sistema burocrático que prejudica a execução das atividades e a agilidade dos processos.	1	2	3	4	5
(28) Gosto do trabalho que faço.	1	2	3	4	5
(29) Acho justo meu atual salário.	1	2	3	4	5
(30) Participo juntamente com o meu superior hierárquico das decisões que afetam meu trabalho.	1	2	3	4	5
(31) Em geral entre os servidores da ADAF-AM não existe clima de intrigas, nem brigas de poder.	1	2	3	4	5
(32) A Direção da ADAF-AM tem uma boa imagem perante os servidores.	1	2	3	4	5
(33) A Direção da ADAF-AM é aberta a receber as opiniões e contribuições de seus servidores.	1	2	3	4	5
(34) Tenho os recursos e as informações necessárias para a realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
(35) Sei quais são minhas metas e os resultados que o meu superior hierárquico espera do meu trabalho.	1	2	3	4	5
(36) Meu superior hierárquico apoia minha participação em programas de treinamento.	1	2	3	4	5
(37) A ADAF-AM age eticamente nas suas decisões.	1	2	3	4	5
(38) A ADAF-AM possui regras, políticas, procedimentos e práticas administrativas, que são prontamente respeitadas pelos seus membros.	1	2	3	4	5
(39) Tenho apoio de meu superior hierárquico quando preciso dele.	1	2	3	4	5
(40) Procuo formas de melhorar a qualidade e a produtividade de meu trabalho, não me limitando apenas em executá-lo.	1	2	3	4	5
Selecione as TRÊS OPÇÕES que você considera atualmente como os fatores que geram mais SATISFAÇÃO para os servidores da ADAF-AM . Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que ocorresse.					
Instalações físicas			Salário justo		
Benefícios oferecidos			Estabilidade no emprego		
Relação com a liderança da equipe			Integração da equipe de trabalho		
Desafios existentes no trabalho			Gostar do trabalho que faz		
Ambiente de trabalho			Prestígio externo da Instituição		
Autonomia no trabalho			Qualidade de treinamento		
Quantidade de treinamento			Ética		
Participação nas decisões			Oportunidade de crescimento profissional		
Liberdade de criação			Reconhecimento e valorização do trabalho		

<input type="checkbox"/>	Acesso direto com gestores	<input type="checkbox"/>	Equipe de profissionais
<input type="checkbox"/>	Confiança nos gestores	<input type="checkbox"/>	Democracia
Selecione as TRÊS OPÇÕES que você considera atualmente como os fatores que geram mais INSATISFAÇÃO para os servidores da ADAF-AM . Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que ocorresse.			
<input type="checkbox"/>	Falta de reconhecimento	<input type="checkbox"/>	Falta de treinamento
<input type="checkbox"/>	Salário injusto	<input type="checkbox"/>	Sobrecarga de trabalho
<input type="checkbox"/>	Falta de autonomia	<input type="checkbox"/>	Benefícios insuficientes
<input type="checkbox"/>	Ambiente de trabalho ruim	<input type="checkbox"/>	Impossibilidade de crescimento profissional
<input type="checkbox"/>	Falta de recursos financeiros	<input type="checkbox"/>	Falta de valorização dos funcionários
<input type="checkbox"/>	Não gostar do trabalho que faz	<input type="checkbox"/>	Instalações inadequadas
<input type="checkbox"/>	Falta de equipamentos adequados	<input type="checkbox"/>	Problemas de comunicação
<input type="checkbox"/>	Excesso de burocracia	<input type="checkbox"/>	Falta de confiança nos gestores
<input type="checkbox"/>	Relacionamento ruim com a chefia	<input type="checkbox"/>	Relacionamento ruim com a equipe de trabalho

Fonte: Nunes (2011), adaptado por Dias (2023).

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido *On-line* via *Google Forms*

O(A) Sr(a) está sendo convidado a participar do projeto de pesquisa intitulado **Clima organizacional: um estudo de caso na Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas**, cujo pesquisador responsável é **Françooan de Oliveira Dias**, sob orientação do **Prof. Dr. Joel Bombardelli**.

O(A) Sr(a) está sendo convidado porque faz parte do quadro de pessoal da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas.

O objetivo geral do projeto é: analisar a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas. Como específicos: (i) realizar o levantamento de dados, junto aos servidores da ADAF-AM, que revelem o impacto das variáveis que compõem o ambiente de trabalho quanto ao nível de satisfação e suas consequências no clima organizacional; (ii) Identificar, por meio da percepção dos servidores, os fatores do ambiente de trabalho que mais geram “satisfação” e “insatisfação”; (iii) discutir os resultados obtidos no estudo acerca da percepção dos servidores da ADAF-AM quanto ao clima organizacional; e (iii) elaborar produto técnico/tecnológico, no formato de minuta de portaria, que dispõe sobre o Programa de Gestão do Clima Organizacional da ADAF-AM.

Caso aceite participar da pesquisa sua participação consiste em responder questionário *on-line* via *Google Forms* com quarenta questões sobre o clima organizacional da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas, além de duas perguntas relacionadas a fatores do ambiente de trabalho que geram mais “satisfação” e “insatisfação”.

O(A) Sr(a). tem plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa.

Caso após preencher e enviar o questionário o(a) Sr(a) desejar retirar seu consentimento para uso dos dados, deve entrar em contato com o pesquisador responsável que lhe enviará resposta confirmando ciência de sua decisão.

Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes. Nesta pesquisa os riscos para o(a) Sr.(a) são: desconforto; medo; vergonha; estresse; quebra de sigilo; cansaço; aborrecimento; quebra de anonimato; invasão de privacidade; possibilidade de constrangimento; disponibilidade de tempo para responder ao instrumento; alterações de comportamento; exposição de dados do participante que possam resultar na sua identificação; responder a questões sensíveis, tais como atos ilegais, violência, sexualidade ou intimidade pessoal; discriminação e estigmatização a partir do conteúdo revelado; divulgação de dados confidenciais; desconfortos e constrangimentos quando há falta de cuidado na elaboração do conteúdo e no modo de aplicação; alterações na autoestima provocadas pela evocação de memórias; alterações de visão de mundo, de relacionamentos e de comportamentos em função de reflexões sobre sexualidade, divisão de trabalho familiar, satisfação profissional etc. Para minimizar estes riscos será garantido as seguintes medidas mitigadoras: garantir o sigilo em relação as suas respostas, as quais serão tidas como confidenciais e utilizadas apenas para fins científicos; garantir o acesso em um ambiente que proporcione privacidade durante a coleta de dados, uma abordagem humanizada, optando-se pelo acolhimento do participante, obtendo de informações, apenas no que diz respeito àquelas necessárias para a pesquisa; garantir a não identificação nominal no formulário nem no banco de dados, a fim de garantir o seu anonimato; esclarecer e informar a respeito do anonimato e da possibilidade de interromper o processo quando desejar, sem danos e prejuízos à pesquisa e a si próprio;

assegurar a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de prestígio e/ou econômico-financeiro; garantir explicações necessárias para responder as questões; garantir a liberdade para não responder questões constrangedoras; garantir a retirada do seu consentimento prévio, ou simplesmente interrupção do autopreenchimento das respostas e não enviar o formulário, caso desista de participar da pesquisa; garantir ao participante a liberdade de se recusar a ingressar e participar do estudo, sem penalização alguma por parte dos pesquisadores; orientar aos participantes que a concordância ou não em participar da pesquisa em nada irá alterar sua condição e relação civil e social com a equipe de pesquisa e a Universidade de origem; garantir uma abordagem cautelosa ao indivíduo considerando e respeitando seus valores, cultura e crenças; garantir o zelo pelo sigilo dos dados fornecidos e pela guarda adequada das informações coletadas, assumindo também o compromisso de não publicar o nome dos participantes (nem mesmo as iniciais) ou qualquer outra forma que permita a identificação individual; garantir que não haverá interferência dos pesquisadores nos procedimentos habituais do local de estudo ou na vida do participante; deve-se garantir ao participante da pesquisa o direito de acesso ao teor do conteúdo do instrumento (tópicos que serão abordados) antes de responder as perguntas, para uma tomada de decisão informada; garantir ao participante da pesquisa o acesso às perguntas depois que tenha dado o seu consentimento; o pesquisador responsável deverá, após a conclusão da coleta de dados, fazer o download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem".

Quanto à gradação do risco, que distingue diferentes níveis de precaução e proteção em relação ao participante da pesquisa, é graduado como risco mínimo, que são estudos que não se realizam nenhuma intervenção ou modificação intencional nas variáveis fisiológicas ou psicológicas e sociais dos indivíduos.

Em relação aos riscos para o anonimato e sigilo, garantimos ao(à) Sr(a) a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e posteriormente na divulgação científica. Entretanto, por estarmos usando esta plataforma, "nuvem" eletrônica (ambiente virtual), para armazenamento das respostas, há limitações para assegurar a total confidencialidade e, por isso, uma vez terminada a coleta de dados será realizado o "*download*" dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local do pesquisador responsável, apagando todo e qualquer registro da plataforma virtual ("nuvem").

Os benefícios aos participantes serão indiretos, tendo em vista que a pesquisa tem como intuito identificar, por meio de indicadores, a percepção dos servidores da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas, quanto ao clima organizacional, por meio de diagnóstico situacional, e quais proposições para possíveis resoluções de conflitos e/ou problemas que venham a ser identificados no decorrer da pesquisa.

Se julgar necessário, o(a) Sr(a) dispõe de tempo para que possa refletir sobre sua participação, consultando, se necessário, seus familiares ou outras pessoas que possam ajudá-lo na tomada de decisão livre e esclarecida.

Garantimos ao(à) Sr(a) o ressarcimento das despesas devido sua participação na pesquisa, ainda que não previstas inicialmente. Este ressarcimento será feito quando houver gastos financeiros com créditos de *Internet* quando o participante acessar o ambiente virtual. A forma de ressarcimento será mediante transferência monetária instantânea via *Pix*,

pagamento eletrônico em real brasileiro, oferecido pelo Banco Central do Brasil a pessoas físicas e jurídicas.

Também estão assegurados ao(à) Sr(a) o direito a pedir indenizações e a cobertura material para reparação a dano causado pela pesquisa ao participante da pesquisa.

Asseguramos ao(à) Sr(a) o direito de assistência integral gratuita devido a danos diretos/indiretos e imediatos/tardios decorrentes da sua participação no estudo, pelo tempo que for necessário. Essa assistência será prestada mediante atendimento psicológico, se for o caso.

O(A) Sr(a). pode entrar em contato com o pesquisador responsável Françoan de Oliveira Dias a qualquer tempo para informação adicional no endereço Rua Lago do Cacau, n.º 50, Quadra 31/Residencial Golden Manaus, Bairro Nova Amazonas I, Iranduba, AM, CEP 69.415-000, telefone: (92) 99361-6688 e *e-mail*: francoan.dias@gmail.com

O(A) Sr(a). também pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Rondônia (CEP/UNIR) e com a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), quando pertinente. O CEP/UNIR localiza-se no endereço Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C, Zona Rural, Porto Velho, RO, *e-mail*: cep@unir.br, telefone: (69) 2182-2116. O CEP/UNIR é um colegiado multi e transdisciplinar, independente, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Recomendamos o(a) Sr.(a). imprimir este TCLE e guardá-lo como comprovante de seu consentimento e dos termos aqui descritos, ou fazer *download* em PDF.

Ao imprimir marcar a opção imprimir "cabecinhos e rodapés", para ter o link da página de origem e a paginação do TCLE.

Ao clicar no botão abaixo [Próxima], o(a) Senhor(a) concorda em participar da pesquisa nos termos apresentados neste TCLE, e iniciará a resposta ao questionário. Caso não concorde em participar, apenas feche essa página no seu navegador. Caso desista da participação antes de finalizar o formulário basta não enviar ao final.

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Li e concordo em participar da pesquisa.

APÊNDICE C – Tabulação no Excel dos dados das 40 questões em escala Likert de 5 pontos

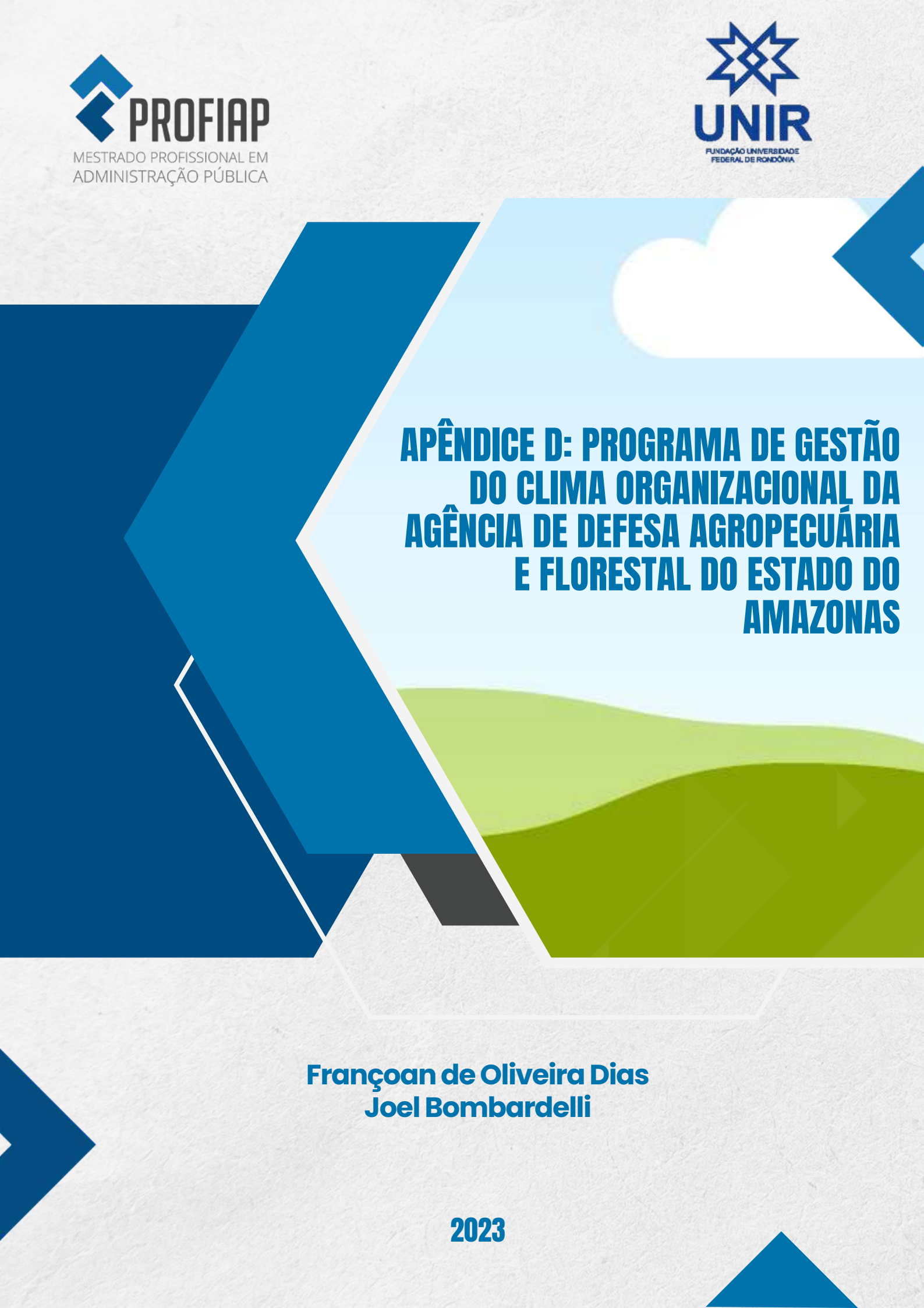
Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	
3	2	4	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	3	4	3	2	4	3	4	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4
4	3	4	3	2	5	3	2	5	2	4	5	2	5	2	3	5	2	2	2	4	4	5	3	5	3	5	5	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	5	5	
3	2	4	3	1	5	4	2	4	3	4	4	3	4	3	2	4	3	2	3	4	3	5	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	1	4	5	3	3	4	4	
5	2	5	4	4	4	5	4	4	2	4	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	2	4	2	4	4	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	3	4	4	4	3	3	1	4	4	3	4	5	4	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	2	4	4	2	4	3	3	5	2	4	5	3	5	4	3	5	4	1	4	4	4	5	3	5	2	4	4	2	4	3	1	2	3	4	4	2	3	4	3	
3	2	3	4	3	5	3	4	5	1	3	2	4	4	2	2	2	4	2	3	5	4	4	2	4	5	3	5	1	3	2	2	3	2	5	5	3	4	5	5	
3	3	3	3	3	5	2	3	4	1	2	3	4	1	4	5	3	4	3	4	5	3	3	1	4	3	4	5	1	1	3	2	2	3	5	4	3	4	3	4	
4	2	5	4	3	5	3	3	5	3	5	5	4	5	3	5	5	3	1	5	3	4	3	1	4	3	4	5	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3
4	3	5	3	2	5	2	1	4	1	5	5	2	3	2	4	4	5	2	4	5	3	4	4	4	5	3	5	1	4	3	4	3	3	5	5	4	3	5	5	
2	4	4	2	4	3	4	3	4	3	2	1	3	4	3	2	3	2	2	2	2	3	3	1	4	2	5	4	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	3	
5	3	4	3	1	5	4	3	5	1	4	5	3	4	4	4	5	2	1	4	4	4	5	3	5	4	5	4	1	4	1	3	2	4	5	5	4	4	4	5	
2	1	2	2	1	4	2	2	3	1	3	2	2	2	3	2	3	1	1	3	1	1	3	3	3	1	5	3	1	3	5	1	1	2	2	3	3	2	3	3	
4	2	4	1	2	3	5	3	5	2	4	3	3	5	2	3	4	1	1	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	1	1	2	2	3	2	5	4	3	4	4	5
2	2	1	1	1	5	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	2	2	3	4	2	2	1	1	4	2	4	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	4	
3	2	4	3	2	5	3	3	4	2	4	4	3	4	3	3	5	3	3	4	5	4	5	4	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	4	
4	4	4	3	3	5	3	3	5	3	2	2	1	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	1	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	4	
3	3	2	1	2	5	3	2	3	4	1	1	5	1	4	4	1	1	2	1	5	2	2	1	3	3	5	5	3	1	1	1	2	1	2	2	3	2	3	5	
3	2	4	4	1	4	3	3	5	1	4	4	2	4	2	2	4	2	2	3	4	4	5	2	4	2	5	4	1	3	2	3	2	2	4	5	3	3	5	4	
3	3	4	2	1	4	4	3	5	3	5	3	3	4	5	4	5	2	2	5	3	3	4	2	4	4	3	5	3	1	3	4	4	3	4	2	4	4	4	5	
4	3	3	2	2	5	4	4	5	2	5	5	2	5	3	4	4	4	2	5	5	4	4	1	2	4	4	5	1	4	4	3	2	2	5	1	5	5	4	5	
5	4	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	2	2	1	2	5	3	1	3	1	3	2	3	2	1	3	2	2	2	5	5	2	2	1	4	3	3	5	1	4	5	3	2	3	5	3	3	3	1	5	
3	3	3	2	3	4	2	3	5	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	1	4	4	3	4	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	4	3	4
1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	4
5	3	5	4	2	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	5	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	
2	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	1	2	3	1	3	1	1	2	2	2	2	3	4	2	4	3	4	2	1	1	3	3	2	2	2	3	4	4	
3	3	5	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	5	3	2	3	3	2	4	4	4	3	5	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	
3	3	4	3	1	5	4	3	4	1	2	3	2	4	1	2	4	1	1	3	4	3	4	3	3	3	3	5	1	1	3	3	3	2	4	3	4	3	3	5	
5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	
4	2	4	3	1	5	3	3	4	2	4	3	2	3	4	3	4	2	3	4	2	3	4	2	1	3	4	4	2	5	5	2	3	1	3	3	1	3	4	2	1
3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	4	3	1	3	2	3	3	3	3	3	5	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	4	
2	1	3	1	1	4	2	1	5	2	3	3	2	2	1	1	3	2	1	3	2	2	4	3	4	2	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	5
3	3	3	3	3	5	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	5	3	5	3	5	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	4	2	2	5	5	
4	3	4	5	2	5	3	3	5	3	2	3	3	5	1	3	5	3	1	1	5	4	3	1	4	5	3	5	1	1	3	3	3	2	5	1	4	3	4	3	
3	1	2	3	3	4	2	3	5	1	5	5	3	5	3	3	5	3	3	5	5	2	4	3	5	2	5	5	1	2	4	2	1	3	4	5	3	3	5	5	
4	3	4	3	2	5	5	4	4	3	5	5	2	5	4	3	5	4	2	2	5	4	4	2	4	4	5	5	3	4	4	3	3	2	4	5	4	3	5	5	

4 3 2 1 2 5 3 2 4 3 2 2 4 3 2 3 3 4 1 2 1 4 3 3 3 3 4 3 2 1 3 2 2 3 4 1 4 1 4 5
 4 3 5 4 3 4 5 3 5 3 5 5 4 5 2 4 5 2 2 4 4 4 4 3 5 4 3 4 3 5 4 4 5 3 4 4 4 4 5 4
 4 3 4 2 2 3 4 3 4 2 4 3 3 3 3 3 4 3 2 4 4 3 3 4 4 3 4 3 3 4 3 3 3 2 4 5 4 4 4 4 3
 3 2 3 1 1 5 2 2 4 3 3 2 3 3 4 4 3 2 2 3 5 3 3 2 2 2 4 5 3 2 2 3 3 3 3 2 3 2 4 5
 5 2 1 1 2 5 2 1 4 1 1 2 3 4 3 5 2 1 2 4 4 5 1 1 2 3 2 5 2 2 3 3 3 2 5 1 2 4 2 5
 2 2 1 2 2 3 2 2 4 3 4 3 1 2 2 3 3 2 2 2 3 3 2 3 4 3 5 3 3 3 1 2 2 3 3 4 3 3 3 4
 2 4 4 2 1 3 5 2 5 4 4 3 4 4 4 3 4 3 1 4 4 4 4 4 4 4 2 4 4 4 3 2 2 1 4 4 4 4 4 4 4
 3 4 2 2 2 4 4 2 4 2 2 4 2 4 4 3 4 2 2 1 4 4 3 2 4 4 4 5 2 3 3 3 2 2 4 2 3 3 4 4
 3 2 3 3 1 4 4 2 5 1 4 4 1 3 2 1 4 2 1 4 4 2 3 1 3 2 4 2 1 3 2 2 3 2 4 1 2 1 4 4
 3 2 4 2 4 4 2 2 4 3 4 4 4 4 2 2 4 4 2 4 4 3 4 4 4 4 3 4 2 4 4 2 3 3 4 4 3 4 4 4
 5 4 5 5 2 5 5 5 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 3 2 4 4 1 5 1 4 5 5 5 5 5 5 5 4 4 3 4
 4 2 2 2 1 5 2 2 5 2 4 4 3 4 2 4 3 3 2 4 5 4 4 1 4 2 4 5 1 3 3 1 2 1 4 4 2 3 2 5
 3 2 2 2 1 5 2 1 4 1 4 4 1 1 1 4 4 1 1 2 4 2 3 2 4 4 5 5 1 1 5 2 2 1 4 4 2 2 3 4
 5 5 4 4 3 3 5 3 4 3 4 5 5 4 5 5 5 4 3 4 5 4 4 4 5 5 3 4 3 3 2 5 4 3 5 5 5 4 5 5
 2 1 1 1 1 2 1 1 3 1 1 2 1 1 1 2 3 2 1 2 2 2 2 1 2 1 5 2 1 1 5 1 1 2 1 2 1 2 2 2
 3 1 4 3 1 3 2 1 4 1 3 3 3 1 1 1 3 4 2 4 4 3 2 2 3 3 5 3 1 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 2
 3 3 4 3 1 3 3 3 4 3 5 5 5 3 3 4 5 3 3 3 3 4 5 5 4 4 3 5 2 5 4 2 2 4 5 5 2 3 5 5
 3 2 2 3 2 3 2 2 2 4 2 4 2 1 2 1 2 2 2 2 3 5 5 3 2 2 4 2 3 3 2 2 2 2 3 2 2 5 3
 3 2 4 4 2 5 4 4 4 1 5 4 4 4 3 3 5 3 3 3 4 4 4 4 3 4 3 4 1 4 3 3 3 3 4 4 5 3 5 4
 2 2 2 2 1 4 2 2 3 1 2 2 2 2 3 3 2 2 2 2 2 3 3 2 3 3 5 3 1 2 2 2 2 3 3 2 2 2 4
 1 1 4 2 1 1 1 1 5 1 4 4 1 4 1 1 4 1 1 4 1 1 4 4 4 1 5 1 1 4 4 1 1 1 1 4 1 1 4 4
 3 4 3 3 2 4 2 2 4 2 2 3 2 2 2 2 3 3 2 3 4 3 3 1 3 1 3 3 3 1 2 2 2 2 3 2 3 3 3 4
 2 1 2 1 1 5 2 1 4 1 2 2 1 2 1 4 3 5 1 1 4 2 3 1 3 3 4 5 1 1 2 2 2 3 4 1 4 5 3 5
 3 3 3 2 2 5 4 3 3 1 3 5 3 3 5 5 2 4 1 2 5 3 4 3 3 3 5 5 1 5 5 5 5 3 3 1 3 3 5 5
 3 1 2 1 1 5 1 1 2 1 1 1 2 1 2 2 2 1 1 2 2 1 1 1 2 2 3 5 1 1 4 2 1 2 5 1 1 1 3 5
 1 1 1 1 2 4 1 1 5 1 3 1 1 2 1 1 2 1 1 1 4 2 2 2 3 1 4 1 1 1 5 2 2 2 4 1 1 3 4 4
 3 2 3 2 2 5 2 3 4 1 3 2 1 4 4 3 4 2 2 3 4 1 2 1 3 3 5 5 1 2 4 4 3 2 5 2 3 2 3 4
 5 4 5 5 4 5 5 5 4 1 5 5 4 5 5 4 5 4 3 5 5 4 5 4 4 4 4 5 1 4 3 4 4 4 4 3 5 3 5 5
 3 2 2 2 1 4 2 2 3 1 2 4 4 2 1 2 3 1 2 2 4 1 2 1 3 3 4 5 1 1 1 3 2 1 1 1 3 2 2 4
 4 3 3 4 2 5 5 3 4 1 2 2 3 3 2 4 1 2 2 3 5 3 2 1 3 4 3 5 1 3 3 3 2 3 1 3 3 2 2 5
 3 3 3 2 3 5 3 3 5 2 4 4 3 4 4 4 5 2 2 4 4 4 5 3 4 3 4 4 2 4 2 2 3 3 4 4 3 3 5 4
 3 3 3 2 2 5 2 2 5 2 2 2 3 5 2 3 2 1 2 4 5 1 2 1 2 2 5 5 1 1 4 1 3 3 5 1 3 3 3 4
 2 2 3 2 1 1 2 2 5 2 2 5 3 3 2 2 5 3 2 4 3 3 4 3 4 3 5 3 3 3 5 2 2 2 2 3 4 2 2 4 3
 2 3 3 3 3 5 3 3 4 2 3 2 2 3 3 2 3 2 1 3 3 3 3 1 4 4 4 4 2 2 1 2 2 2 2 2 3 3 4 4
 3 2 1 2 3 4 3 3 3 2 2 2 3 2 3 3 2 2 2 4 3 4 2 2 3 3 4 4 2 2 3 3 2 2 2 2 2 3 2 4
 3 2 2 2 1 4 2 2 3 1 2 2 5 3 1 4 3 2 3 4 4 3 2 2 2 3 5 5 1 1 5 4 4 2 3 2 2 2 2 5
 2 1 3 2 1 5 1 3 4 2 4 2 2 2 1 3 3 2 1 2 2 1 4 2 4 2 5 3 1 4 5 3 1 2 3 3 3 3 4 4
 2 1 2 1 1 2 2 1 5 1 5 5 1 5 1 1 5 2 3 3 1 3 4 4 5 3 5 3 1 4 1 1 1 1 3 4 2 3 5 4

3 1 3 1 1 5 3 1 5 1 1 2 2 5 5 5 1 1 1 5 5 1 1 1 3 2 5 5 1 1 3 1 1 1 5 2 1 2 1 5
 1 1 1 1 1 1 2 2 3 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 4 1 1 1 1 1 5 5 1 1 1 1 1 1 2 1 1 1 1 4
 1 2 4 2 3 5 2 1 3 1 3 3 3 3 2 3 4 2 3 4 3 4 4 1 4 3 1 5 1 4 1 2 2 3 3 3 3 2 5 5
 5 5 4 3 2 5 3 4 5 2 2 3 4 2 4 5 5 4 3 4 3 2 3 2 3 4 4 5 2 2 2 3 4 3 4 4 3 4 3 3
 3 3 4 3 2 4 4 4 4 3 4 3 3 3 4 4 4 3 1 2 5 3 3 2 4 4 4 4 2 4 4 2 3 2 2 2 4 4 4 4
 3 3 3 3 4 2 3 3 5 3 3 4 3 2 3 3 3 2 3 3 4 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 2 2 3 2 4 3 3 4 4
 3 3 2 2 2 3 2 2 4 3 3 2 2 4 3 3 3 2 1 3 2 1 3 1 4 3 3 3 2 1 1 2 2 1 2 2 2 3 2 4
 3 3 2 2 4 3 2 2 4 3 3 4 2 4 3 3 4 2 2 2 3 4 4 4 4 2 4 3 3 4 2 2 2 2 3 2 2 2 4 4
 2 2 3 3 1 3 4 2 4 2 2 2 2 5 2 2 3 2 2 2 3 3 2 2 4 3 3 3 2 2 4 2 3 2 2 2 3 2 2 4
 3 3 4 3 2 4 3 3 2 4 3 4 4 4 3 2 4 2 3 2 3 2 3 2 3 3 3 3 4 3 3 2 3 2 3 3 2 1 3 3
 4 3 5 4 4 5 3 3 3 2 5 4 3 3 4 3 4 2 2 4 4 2 4 4 3 3 4 5 3 3 1 4 2 3 4 5 3 3 4 5
 3 3 4 4 3 3 4 3 5 2 4 4 3 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 4 4 4 4 3 4 3 2 3 2 3 4 4 4 4
 4 3 4 4 2 5 4 5 5 3 4 4 4 4 4 4 4 4 2 4 4 4 4 4 4 4 4 5 2 4 4 4 4 3 4 4 5 5 5
 3 3 3 3 2 5 3 3 3 1 2 1 1 1 3 3 3 1 1 3 5 3 2 2 3 2 4 5 1 1 5 2 1 5 5 1 1 2 2 5
 4 4 4 4 4 5 4 5 5 3 5 4 4 5 4 4 5 5 4 5 5 4 5 5 5 5 1 5 3 4 3 4 4 5 4 5 5 5 5 5
 5 3 3 3 3 4 3 3 4 2 2 2 3 4 2 3 3 4 2 2 3 2 3 2 4 4 3 5 2 2 3 3 3 4 2 3 3 4 4
 3 3 4 2 2 4 1 1 5 2 5 5 1 5 4 2 4 1 1 2 5 4 3 3 4 2 5 5 2 3 1 1 1 2 3 3 2 4 4 4
 3 1 3 3 1 3 2 1 4 1 3 3 3 3 2 2 3 3 1 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 1 2 3 2 2 2 2 4 3 3 3
 4 4 3 4 2 5 4 4 3 3 4 4 3 4 4 3 4 3 2 4 4 4 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4 4 3 4
 3 2 4 2 2 4 4 4 4 2 4 3 4 3 4 4 4 4 2 4 2 3 4 2 4 3 4 4 2 4 3 3 3 4 5 4 3 2 4 4
 5 2 4 3 3 5 3 5 5 1 4 4 1 1 3 3 4 3 3 2 3 4 4 3 4 3 3 5 2 3 2 2 3 2 5 4 4 3 4 5
 4 4 4 3 2 5 3 3 4 3 3 2 2 1 2 2 3 2 2 3 4 3 3 3 4 3 4 4 1 3 4 2 2 1 4 4 3 2 4 4
 3 3 4 4 2 5 3 3 4 1 4 4 5 3 2 4 5 5 3 3 4 3 4 4 4 4 3 4 1 5 3 4 3 3 4 4 4 4 5 4
 3 2 4 3 2 4 4 2 4 1 4 4 3 4 3 2 5 2 2 4 4 1 4 4 4 3 4 3 1 4 4 3 3 3 4 5 3 3 4 5
 3 3 3 4 3 5 4 4 4 3 4 5 5 5 3 5 5 4 3 4 5 1 5 5 4 5 4 5 1 5 2 4 4 3 5 5 5 4 4 5
 3 2 3 3 3 4 4 3 4 2 3 3 3 4 3 4 4 2 3 4 4 3 4 3 4 3 4 4 2 4 4 3 3 2 4 4 3 4 4 3
 4 3 2 2 1 2 2 3 4 4 2 2 3 2 3 3 3 2 2 2 3 3 2 1 2 4 2 4 4 1 3 2 1 2 3 2 2 4 4 3
 3 2 4 2 1 5 3 3 4 2 2 3 3 2 3 4 3 3 2 3 4 3 3 2 3 4 3 3 5 1 2 2 3 2 2 4 1 3 4 3 4
 1 1 4 2 1 5 3 1 4 3 5 3 1 4 1 1 4 3 1 3 3 4 4 3 4 2 5 2 2 3 1 1 1 1 3 5 2 2 4 5
 2 2 2 1 2 5 3 3 4 1 3 2 2 2 2 3 3 2 2 3 5 3 3 2 3 3 5 5 1 2 1 1 1 1 2 2 3 3 3 5
 4 2 1 2 1 4 2 3 3 1 2 1 2 3 1 3 3 1 2 1 4 2 3 1 4 3 5 4 1 2 1 3 2 1 2 4 2 3 4 5
 5 4 5 5 5 5 4 4 4 3 2 3 2 1 4 5 2 4 2 4 5 2 1 1 3 4 3 5 2 2 3 4 4 4 4 4 4 4 5 3 4
 3 3 4 4 1 5 5 4 5 3 3 4 3 4 3 3 4 3 4 4 4 4 5 3 4 4 5 5 4 2 2 4 4 2 5 4 4 4 4 4
 5 5 3 5 2 5 3 5 3 3 2 2 3 5 5 5 3 2 2 4 3 5 3 2 3 4 2 5 2 3 3 2 2 3 4 2 3 3 5 5
 4 4 5 5 5 5 5 5 5 2 5 5 2 4 5 2 5 5 5 5 5 2 5 5 5 5 2 2 3 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5
 5 5 3 3 2 5 3 3 4 1 4 3 5 5 3 3 5 2 2 3 1 1 3 3 3 3 5 5 1 1 3 3 3 3 4 5 5 5 5 5
 5 4 4 4 2 5 5 4 4 4 4 4 2 4 4 3 4 2 3 2 5 3 4 3 4 4 2 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3
 5 3 5 4 2 5 4 3 5 1 4 4 3 5 4 5 5 1 1 4 4 4 5 3 5 3 4 5 1 4 3 3 3 2 4 5 3 3 5 5

3 3 3 3 2 5 3 3 4 3 5 4 4 4 5 2 3 2 2 2 4 1 4 3 5 3 4 5 1 3 4 2 2 3 4 5 3 2 5 5
5 4 5 5 5 4 4 3 5 1 5 4 4 4 2 3 5 3 2 2 3 5 5 5 5 4 3 5 1 4 3 3 3 2 5 5 4 5 4 5
5 3 4 5 4 5 5 4 4 3 4 5 4 5 3 3 5 5 4 3 5 3 5 2 5 3 5 5 3 3 4 5 5 4 5 2 5 4 5 5
3 3 3 2 3 5 4 3 2 1 1 1 2 1 3 3 1 4 4 2 3 1 3 1 3 3 3 5 1 1 2 4 3 4 5 5 5 4 4 5
4 3 4 4 3 3 4 3 4 3 4 4 3 3 3 3 5 3 2 4 4 3 4 3 4 3 4 4 3 4 1 4 3 3 3 3 4 4 4 4 5 5
3 3 3 3 2 4 2 4 5 1 4 3 3 4 3 3 4 3 1 4 4 3 3 4 4 3 5 4 1 4 3 2 2 1 4 4 2 3 3 4
4 3 5 4 3 5 3 3 5 1 5 5 4 5 3 4 5 2 2 5 4 3 5 5 5 4 5 5 1 3 3 3 3 3 5 5 4 3 5 5
4 4 5 4 2 5 5 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 5 4 3 5 4 4 4 4 5 3 4 5 5 4 5
4 3 3 3 2 5 4 3 5 3 3 3 3 4 4 4 4 3 2 3 4 4 4 2 4 4 4 5 3 3 4 3 3 4 5 5 5 3 5 5
4 3 4 4 3 4 4 4 5 4 5 5 5 5 4 5 5 4 2 3 4 3 4 2 5 5 4 4 4 3 4 4 4 4 4 5 4 4 5 4
3 3 1 1 1 5 3 1 3 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 3 3 3 1 1 5 1 1 1 3 1 3 3 3 5
5 3 5 5 2 5 4 3 5 2 4 5 4 4 3 2 4 5 3 5 5 4 4 5 5 4 4 5 5 3 5 1 4 5 3 3 2 5 5 5 5 5
3 2 3 3 1 3 4 3 4 4 2 3 4 4 3 1 3 4 2 3 2 3 3 4 4 3 4 3 4 2 3 3 3 3 1 3 3 4 3
4 3 5 2 2 3 2 3 4 5 5 3 2 2 4 3 5 2 2 2 2 3 5 4 3 2 5 4 5 3 1 3 1 1 4 5 3 4 5 4
5 3 3 3 2 5 4 3 4 2 3 3 2 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 4 4 3 4 3 2 3 4 3 3 4 4 4 3 3 4 4
5 4 5 4 5 5 4 4 4 4 5 5 4 5 4 5 4 5 4 3 4 1 4 2 5 5 2 5 3 4 2 5 4 4 4 4 5 4 5 4
4 2 3 3 2 4 4 3 3 3 2 3 2 2 3 3 3 3 2 3 2 3 2 2 3 3 3 4 2 3 3 3 3 2 2 3 4 3 3 4
5 1 3 1 1 5 2 1 3 1 3 2 2 2 5 4 2 1 2 3 5 3 4 4 3 4 5 5 1 2 5 1 1 1 3 2 1 2 2 5
3 4 4 2 2 5 3 3 5 1 4 3 5 4 3 3 5 5 1 5 4 1 4 3 5 2 5 5 1 4 2 2 2 3 4 1 3 4 4 4
5 4 4 2 2 5 2 4 5 4 4 3 3 4 4 5 5 5 3 4 5 4 5 5 5 5 4 5 4 4 5 4 4 4 5 5 5 4 5 5
5 2 3 3 2 5 3 4 2 1 2 4 3 4 3 5 3 3 3 2 4 3 3 3 3 2 4 3 3 3 3 5 1 2 1 3 3 2 3 4 3 2 4 5
5 3 3 3 3 5 5 2 5 1 5 4 4 5 5 5 4 4 3 3 5 4 5 1 5 4 4 5 1 5 3 4 4 1 4 5 4 4 5 5
3 3 3 3 3 5 4 2 4 2 3 2 2 3 3 2 3 3 2 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 4 2 2 2 2 2 3 3 3 3 4 4
2 2 4 2 2 5 4 4 5 4 5 4 4 4 4 4 4 4 5 2 4 4 4 4 2 4 2 5 4 4 2 1 1 2 2 4 4 2 2 5 5
1 1 3 1 1 5 1 1 4 1 3 3 1 1 1 1 4 1 1 3 4 1 3 1 4 1 5 4 1 3 5 1 1 2 3 4 1 1 4 3
3 1 3 3 1 5 2 2 5 1 5 5 4 4 2 3 5 2 2 2 5 3 3 3 4 2 4 5 1 3 3 2 2 2 2 1 3 3 4 3
3 1 4 1 1 2 2 1 4 1 3 3 1 2 1 1 4 2 1 3 3 1 4 1 5 2 3 1 1 1 2 1 2 2 3 1 2 4 4 4
3 3 4 4 2 4 4 2 5 1 4 5 3 4 3 3 5 4 2 3 3 3 4 4 5 4 5 5 1 4 3 2 2 3 4 4 3 4 5 4
5 3 5 5 5 5 3 5 4 2 5 5 5 5 5 5 5 3 3 4 5 3 5 5 5 5 2 5 2 5 2 5 5 5 5 4 5 5 5 5
4 3 4 4 3 5 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 5 3 4 4 4 4 4
3 2 3 4 2 5 3 2 5 2 4 4 3 3 2 2 5 2 2 4 5 3 3 2 3 3 3 5 1 5 3 4 4 3 2 1 1 3 3 5
5 4 4 4 3 5 4 4 5 1 4 4 5 4 4 5 4 4 3 4 5 4 5 4 4 3 4 5 1 4 2 4 5 3 4 5 4 3 5 5
4 3 3 3 3 5 2 3 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 3 4 4 3 3 2 5 4 3 5 3 2 2 2 3 2 3 3 3 3 3 3
5 2 4 3 1 5 4 3 4 2 5 5 2 4 3 3 4 4 3 4 4 3 4 4 3 4 4 2 4 3 3 4 4 4 4 3 5 5 5 5
5 4 5 5 2 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 5 4 3 5 5 3 5 4 5 5 2 5 4 4 3 4 5 4 5 5 5 5 5
4 3 4 3 2 5 4 3 5 3 3 3 1 4 3 4 4 2 2 3 5 3 3 3 5 4 4 4 2 2 3 4 4 2 5 1 4 5 4 5
4 4 5 4 5 4 4 4 4 4 4 5 4 3 4 3 5 4 4 5 4 3 4 3 3 3 1 4 4 3 3 4 5 5 5 4 5 5 5 3
3 2 3 3 2 5 2 3 4 1 3 3 3 4 3 2 4 3 3 4 5 4 3 3 4 4 3 4 1 3 2 3 2 5 5 3 3 4 3 5

3 1 5 3 1 4 4 3 4 1 4 4 5 4 1 2 5 4 4 4 4 3 5 3 4 4 3 4 1 4 1 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 4
3 1 4 2 1 5 4 1 4 1 4 4 1 2 1 2 4 4 3 3 4 2 3 3 5 5 5 2 2 2 2 4 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 4
4 3 4 5 3 5 4 2 5 5 5 5 2 5 4 4 4 5 2 5 4 5 5 3 5 5 3 5 4 5 3 2 3 2 5 5 4 5 5 4 5 5 5 5
5 5 5 4 4 5 4 5 5 3 5 5 4 4 5 5 5 5 4 4 4 1 5 2 5 4 2 5 3 5 2 5 5 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5
2 2 1 1 2 5 1 1 3 1 1 2 2 1 1 3 1 1 2 2 4 3 2 1 3 2 2 3 1 2 2 1 2 3 2 1 2 3 2 1 2 3 1 2 5



APÊNDICE D: PROGRAMA DE GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESTADO DO AMAZONAS

**Françoan de Oliveira Dias
Joel Bombardelli**

2023

Catálogo da Publicação na Fonte
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

D541p Dias, França de Oliveira.
Programa de gestão do clima organizacional da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do estado do Amazonas / França de Oliveira Dias e Joel Bombardelli. - Porto Velho, 2023.

07 f.: il.

Produto Técnico / Tecnológico. Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública. Fundação Universidade Federal de Rondônia.

I. Programa de gestão. 2. Clima organizacional. 3. ADAF-AM. I. Bombardelli, Joel. II. Título.

Biblioteca Central

CDU 35.081.7

PROGRAMA DE GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESTADO DO AMAZONAS

Produto técnico-tecnológico apresentado pelo mestrando Françoan de Oliveira Dias ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Joel Bombardelli, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

SUMÁRIO

Introdução 01

Desenvolvimento 02

Considerações Finais 05

Referências 06

Responsáveis pela Proposta 07

Agradecimentos 08

INTRODUÇÃO

De acordo com o art. 20 do Regimento Nacional do PROFIAP (Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, em nível de mestrado profissional, em Administração Pública em Rede), na ocasião da defesa do Trabalho de Conclusão de Curso, o discente deve apresentar produção técnico-científica mínima. No âmbito do PROFIAP, os requisitos obrigatórios incluem: (i) a dissertação, sobre temas relacionados à Gestão Pública, que se constitui em uma Análise Situacional em Instituição Pública, neste caso, na Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas (ADAF); e (ii) produto técnico/tecnológico, neste contexto, uma minuta de portaria que dispõe sobre o Programa de Gestão do Clima Organizacional da ADAF (PROFIAP, 2021).

Com base nos resultados da Análise Situacional na ADAF, recomenda-se a proposição de instrumento normativo, por meio de portaria, para que seja criado o Programa de Gestão do Clima Organizacional da ADAF, tendo como público-alvo os servidores da Instituição. Esta minuta de portaria teve como referência a Portaria Conjunta n.º 1, de 02 de janeiro de 2020, do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT), que dispõe sobre o Programa de Gestão do Clima Organizacional do TJDFT (TJDFT, 2020).

Nesse sentido, a criação de um Programa de Gestão do Clima Organizacional na ADAF é crucial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Este programa visa entender, avaliar e melhorar as condições psicológicas e sociais dos servidores, impactando diretamente na eficiência e no engajamento.

Ao implementar um Programa de Gestão do Clima Organizacional, a ADAF estará investindo no bem-estar dos seus servidores, reconhecendo a importância do capital humano na consecução dos objetivos institucionais.

Esse tipo de iniciativa contribui para a promoção de relações interpessoais saudáveis, prevenção de conflitos, e melhoria na qualidade de vida no ambiente de trabalho. Além disso, um clima organizacional positivo está diretamente relacionado à retenção de talentos e à atração de profissionais qualificados. Colaboradores satisfeitos e motivados tendem a ser mais produtivos, inovadores e comprometidos com os valores e metas da organização.

A implementação desse programa pode envolver a realização de pesquisas de clima, ações de comunicação interna, programas de capacitação, e a criação de políticas que promovam um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso.

Portanto, a criação do Programa de Gestão do Clima Organizacional na ADAF não apenas fortalecerá a cultura organizacional, mas também contribuirá significativamente para o alcance dos objetivos institucionais, fomentando um ambiente de trabalho harmonioso e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.

Por fim, é importante salientar que em 7 de novembro de 2023, a Assessoria Jurídica da ADAF emitiu parecer favorável à publicação da referida portaria no Diário Oficial do Estado do Amazonas (DOE). Posteriormente, em 4 de dezembro deste mesmo ano, a direção da ADAF concedeu a autorização para a publicação, e no dia 12/12/2023 a portaria foi efetivamente publicada no DOE. A tramitação do processo n.º 01.01.018202.006152/2023-62 referente a esta portaria pode ser consultada no *link*: <https://online.sefaz.am.gov.br/processo/>

PORTARIA Nº 491/2023 - ADAF

Dispõe sobre o Programa de Gestão do Clima Organizacional da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas.

O DIRETOR-PRESIDENTE DA AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESTADO DO AMAZONAS - ADAF, no uso de suas atribuições legais, considerando a necessidade de promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo,

RESOLVE:

Art. 1º Dispor sobre o Programa de Gestão do Clima Organizacional da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas.

Parágrafo único. Para os fins desta Portaria, entende-se por clima organizacional o conjunto de percepções compartilhadas, que servidores e colaboradores desenvolvem por meio de suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos da Agência, tanto formais quanto informais.

Art. 2º O Programa de Gestão do Clima Organizacional possui as seguintes finalidades:

I - avaliar a percepção dos servidores e colaboradores sobre políticas, práticas e procedimentos da Agência, permitindo uma atuação proativa para melhoria do clima organizacional, baseada em fatos e dados;

II - identificar e compreender os aspectos positivos e negativos que impactam no clima organizacional;

III - subsidiar a administração, os gestores e a área de gestão de pessoas com uma visão abrangente do clima organizacional;

IV - gerir plano de melhoria do clima organizacional;

V - favorecer o comprometimento dos servidores e colaboradores da Agência.

Art. 3º A gestão do clima organizacional é um processo amplo e sistemático de diagnóstico e implantação de melhorias organizacionais, que envolve as seguintes etapas:

I - planejamento e construção da pesquisa de clima organizacional;

II - aplicação da pesquisa de clima organizacional;

III - análise dos resultados;

IV - divulgação dos resultados;

V - planejamento das melhorias do clima organizacional;

VI - desenvolvimento e monitoramento das ações destinadas à melhoria do clima organizacional;

VII - implantação e avaliação da efetividade das melhorias do clima organizacional.

Art. 4º A pesquisa de clima organizacional será realizada com frequência não superior a dois anos e poderá contar com a participação de servidores e colaboradores da Agência.

Parágrafo único. Os resultados da pesquisa de clima organizacional serão tratados de forma a assegurar a confidencialidade e a privacidade dos respondentes, com o objetivo de incentivar a participação e a veracidade das informações prestadas.

Art. 5º A Gerência de Recursos Humanos - GRH, será responsável pelas atividades atinentes ao programa.

Art. 6º São atribuições da GRH em relação ao Programa de Gestão do Clima Organizacional da Agência:

I - direcionar a gestão do clima com base nas diretrizes da política de governança e gestão de pessoas;

II - monitorar a execução da pesquisa de clima organizacional e do plano de melhoria;

III - solicitar informações às unidades da Agência referentes à implantação do plano de melhoria proposto;

IV - avaliar os resultados da gestão do clima organizacional, considerando as etapas descritas no art. 3º desta Portaria;

V - propor a realização de ações de melhoria do clima;

VI - divulgar relatórios de implantação do plano de melhoria;

VII - apreciar e resolver os casos não previstos nesta Portaria referentes à gestão do clima organizacional.

Art. 7º O programa poderá sofrer, a critério da administração, aperfeiçoamento e revisão, a qualquer tempo, no que se refere a instrumento de pesquisa de clima organizacional, público-alvo e metodologia de monitoramento do plano de melhoria.

Art. 8º Compete à GRH a guarda de documentos, registros e materiais relacionados à pesquisa de clima.

Art. 9º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Cientifique-se, publique-se e cumpra-se.

AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESTADO DO AMAZONAS - ADAF,
em 12 de dezembro de 2023.

JOSÉ AUGUSTO CORRÊA LIMA OMENA

Diretor-Presidente da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A decisão de fundamentar a criação do Programa de Gestão do Clima Organizacional na ADAF foi respaldada pelos resultados obtidos na Análise Situacional da Instituição, os quais destacaram a necessidade de uma abordagem estratégica para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. A referência à Portaria Conjunta n.º 1, de 02 de janeiro de 2020, do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT), contribuiu para embasar as diretrizes do programa proposto, reforçando a pertinência da iniciativa.

A criação do Programa de Gestão do Clima Organizacional não é apenas uma formalidade, mas uma resposta concreta e alinhada às demandas identificadas na ADAF. Ao reconhecer o capital humano como peça-chave na consecução dos objetivos institucionais, a Agência não apenas cumpre requisitos normativos, mas investe no bem-estar de seus servidores.

A implementação do programa não se limita à publicação da portaria, mas implica uma série de ações que visam entender, avaliar e melhorar as condições psicológicas e sociais dos colaboradores. A realização de pesquisas de clima, ações de comunicação interna, programas de capacitação e a criação de políticas inclusivas e respeitadas são passos cruciais para atingir os objetivos propostos.

A promoção de relações interpessoais saudáveis, a prevenção de conflitos e a melhoria na qualidade de vida no ambiente de trabalho são metas que transcendem o ambiente organizacional, refletindo diretamente na retenção de talentos e na atração de profissionais qualificados. Colaboradores satisfeitos e motivados têm o potencial de serem mais produtivos, inovadores e comprometidos, alinhados aos valores e metas da organização.

A aprovação da publicação da portaria evidencia o comprometimento institucional da diretoria da ADAF com seus servidores e colaboradores. A transparência no processo, com a geração de processo administrativo, reforça a seriedade e a responsabilidade da Agência em relação ao Programa de Gestão do Clima Organizacional.

Portanto, a publicação desta portaria que institui o Programa de Gestão do Clima Organizacional da ADAF, representa não apenas um documento formal, mas um instrumento concreto para transformar a cultura organizacional. A atuação proativa, embasada em dados e fatos, é um passo significativo na busca por um ambiente de trabalho harmonioso e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. A efetividade do programa será avaliada ao longo do tempo, permitindo ajustes e aprimoramentos, reforçando o compromisso da ADAF com a excelência em sua gestão.

Por fim, este trabalho, dentro dos parâmetros estabelecidos pelo PROFIAP, reitera a importância da pesquisa aplicada na Administração Pública e evidencia como a academia pode contribuir para a melhoria contínua das instituições. O Programa de Gestão do Clima Organizacional na ADAF, assim, não é apenas um produto técnico, mas um passo concreto na construção de um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente.

REFERÊNCIAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE – PROFIAP. **Regimento Nacional do PROFIAP**. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3SOyWWp>. Acesso em: 15 nov. 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS – TJDFT. **Portaria Conjunta n.º 1, de 02 de janeiro de 2020**. Dispõe sobre o Programa de Gestão do Clima Organizacional do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3QTGS6u>. Acesso em: 15 nov. 2023.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO



➤ Françoan de Oliveira Dias

Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). MBA em Gestão de Instituições Públicas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO). Especialista em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas e o Mundo do Trabalho pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Graduado em Administração pela UFAM.



➤ Joel Bombardelli

Doutor em Ciências da Linguagem pela Universidade do Vale do Sapucaí (UNIVÁS). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

AGRADECIMENTOS

Françuan de Oliveira Dias, MSc.

Joel Bombardelli, Dr.

Universidade Federal de Rondônia

Porto Velho, 21 de dezembro de 2023



ANEXO A – Termo de Anuência da ADAF-AM para realização da pesquisa na Instituição



OFÍCIO N° 1150/2023 – GDP/ADAF-AM

Manaus, 13 de junho de 2023.

A Sua Senhoria a Senhora
Prof.ª Dra. MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS
Coordenadora Local PROFIAP/UNIR
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração Pública
Universidade Federal de Rondônia

ASSUNTO: Resposta ao Ofício n° 03/2023/ PROFIAP/NUCSA/UNIR.

Senhora Coordenadora,

Em atenção ao Ofício n° 03/2023/PROFIAP/NUCSA/UNIR, referente a solicitação de autorização para prosseguimento de estudo, de interesse do senhor Françoan de Oliveira Dias, venho por meio do presente informar acerca do **DEFERIMENTO** da solicitação, sendo assim, autorizo a realização e desenvolvimento do Projeto de Pesquisa intitulado "Clima Organizacional: um estudo de caso na Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas", dentro desta Adaf.

Por fim, informo ainda que tal projeto será supervisionado pela Gerência de Recursos Humanos – GRH/Adaf, observando o que dispõe a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) n° 13.709/2018.

Atenciosamente,

JOSÉ AUGUSTO CORRÊA LIMA OMENA
Diretor-Presidente
ADAF

www.adaf.am.gov.br
instagram.com/adafamazonas
facebook.com/amazonas.adaf
twitter.com/GovernodoAM
youtube.com/governodoamazonas

gabinete@adaf.am.gov.br
Av. Carlos Drummond de Andrade,
n 1.460, Japiim. Conj. Atílio
Andreazza ULBRA, Bloco G, 1°
Andar, Manaus-AM - CEP 69077-730



ADAF
Agência de Defesa Agropecuária e
Florestal do Estado do Amazonas

ANEXO B – Aprovação do projeto de pesquisa no Comitê de Ética da UNIR



The screenshot displays the 'Plataforma Brasil' web interface. At the top, there are navigation buttons for 'Público', 'Pesquisador', and 'Alterar Meus Dados'. The user is logged in as 'FRANCOAN DE OLIVEIRA DIAS - Pesquisador | V3.8.2'. The main content area is titled 'DETALHAR PROJETO DE PESQUISA' and shows the following details:

- DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA**
- Título da Pesquisa:** Clima Organizacional: um estudo de caso na Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas
- Pesquisador Responsável:** FRANCOAN DE OLIVEIRA DIAS
- Área Temática:**
- Versão:** 2
- CAAE:** 70804323.6.0000.5300
- Submetido em:** 04/08/2023
- Instituição Proponente:** Universidade Federal de Rondônia - UNIR
- Situação da Versão do Projeto:** Aprovado
- Localização atual da Versão do Projeto:** Pesquisador Responsável
- Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

On the right side of the details, there is a circular stamp that reads 'COORDENADOR' and 'PLATAFORMA BRASIL'. At the bottom right, there is a 'Chat' button and a 'Comprovante de Recepção' section with a PDF icon and the filename 'PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_2'.

Fonte: Plataforma Brasil (2023).

ANEXO C – Parecer favorável da Assessoria Jurídica da ADAF para publicação da portaria



Processo nº 01.01.018202.006152/2023-62-ADAF

Interessado: Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas

Assunto: Solicita análise de minuta de Portaria com a finalidade de publicizá-la

DESPACHO – AJUR/ADAF

Trata-se de solicitação de análise de Minuta de Portaria do Programa de Gestão do Clima Organizacional da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas – ADAF, para publicação.

Em face disso, está assessoria em análise da MINUTA da portaria de Programa de Gestão do Clima Organizacional, não vislumbrou vício de forma ou qualquer defeito no procedimento que contrarie às disposições da Lei e demais normas específicas, e entendendo que a MINUTA está de acordo com a legislação.

Sendo assim, esta Assessoria não vê óbice na continuidade de sua tramitação, haja vista que o processo encontra-se com os elementos necessários para a continuidade de sua tramitação.

Devolvo os autos para providências legais subsequentes.

Esta é a manifestação.

Manaus/AM, 07 de novembro de 2023.

Atenciosamente,

(Assinado eletronicamente)

GLAUCIO AGUIAR BESSA

Assessoria Jurídica

ADAF/AM

ANEXO D – Publicação no DOE do Programa de Gestão do Clima Organizacional da ADAF

DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DO AMAZONAS | PODER EXECUTIVO - SEÇÃO II

Manaus, terça-feira, 12 de dezembro de 2023 | 39

de 2008 dos servidores do Poder Executivo Estadual, ocupantes dos cargos de provimento efetivo e em comissão;

RESOLVE:

ATRIBUIR a Gratificação de Atividades Técnico-Administrativa aos servidores do Poder Executivo Estadual, ocupantes dos cargos de provimento em comissão, constante no anexo único desta portaria, no valor fixado para os respectivos níveis no quadro constante da Lei nº 3.301 de 08 de outubro de 2008.

Nº	Nome	Cargo/Símbolo	Nível	A contar de
1	João Vitor Nogueira Dias	Gerente Acadêmico - AD-2	14	01.11.2023
2	Jamilla de Souza Passos Steinheuser	Gerente Acadêmico - AD-2	14	01.11.2023
3	Sabrina Kelly de Melo Duarte	Assessor III - AD-3	13	01.11.2023
4	André Fragoso Gama	Assessor III - AD-3	13	01.11.2023
5	Aline Massulo Loubet da Mata	Coordenador de Curso AD-1	15	14/11/2023
6	Naymé Suzy de Oliveira Sicsu	Assessor III - AD-3	13	14/11/2023

CIENTIFIQUE-SE, PUBLIQUE-SE E CUMPRE-SE. GABINETE DO DIRETOR-PRESIDENTE DO CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO AMAZONAS, em Manaus, 04 de dezembro de 2023.

FÁBIO HENRIQUE DOS SANTOS ALBUQUERQUE

Diretor-Presidente do Centro de Educação Tecnológica do Amazonas

FABRÍCIO ROGÉRIO CYRINO BARBOSA

Secretário de Estado de Administração e Gestão

Protocolo 160661

Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas – ADAF

PORTARIA Nº 491/2023 - ADAF

Dispõe sobre o Programa de Gestão do Clima Organizacional da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas.

O DIRETOR-PRESIDENTE DA AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESTADO DO AMAZONAS - ADAF, no uso de suas atribuições legais, considerando a necessidade de promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo,

RESOLVE:

Art. 1º Dispõe sobre o Programa de Gestão do Clima Organizacional da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas.

Parágrafo único. Para os fins desta Portaria, entende-se por clima organizacional o conjunto de percepções compartilhadas, que servidores e colaboradores desenvolvem por meio de suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos da Agência, tanto formais quanto informais.

Art. 2º O Programa de Gestão do Clima Organizacional possui as seguintes finalidades:

- I - avaliar a percepção dos servidores e colaboradores sobre políticas, práticas e procedimentos da Agência, permitindo uma atuação proativa para melhoria do clima organizacional, baseada em fatos e dados;
- II - identificar e compreender os aspectos positivos e negativos que impactam no clima organizacional;
- III - subsidiar a administração, os gestores e a área de gestão de pessoas com uma visão abrangente do clima organizacional;
- IV - gerir plano de melhoria do clima organizacional;
- V - favorecer o comprometimento dos servidores e colaboradores da Agência.

Art. 3º A gestão do clima organizacional é um processo amplo e sistemático de diagnóstico e implantação de melhorias organizacionais, que envolve as seguintes etapas:

- I - planejamento e construção da pesquisa de clima organizacional;
- II - aplicação da pesquisa de clima organizacional;
- III - análise dos resultados;
- IV - divulgação dos resultados;
- V - planejamento das melhorias do clima organizacional;
- VI - desenvolvimento e monitoramento das ações destinadas à melhoria do clima organizacional;
- VII - implantação e avaliação da efetividade das melhorias do clima organizacional.

Art. 4º A pesquisa de clima organizacional será realizada com frequência não superior a dois anos e poderá contar com a participação de servidores e colaboradores da Agência.

Parágrafo único. Os resultados da pesquisa de clima organizacional serão tratados de forma a assegurar a confidencialidade e a privacidade dos respondentes, com o objetivo de incentivar a participação e a veracidade das informações prestadas.

Art. 5º A Gerência de Recursos Humanos - GRH, será responsável pelas atividades atinentes ao programa.

Art. 6º São atribuições da GRH em relação ao Programa de Gestão do Clima Organizacional da Agência:

- I - direcionar a gestão do clima com base nas diretrizes da política de governança e gestão de pessoas;
- II - monitorar a execução da pesquisa de clima organizacional e do plano de melhoria;
- III - solicitar informações às unidades da Agência referentes à implantação do plano de melhoria proposto;
- IV - avaliar os resultados da gestão do clima organizacional, considerando as etapas descritas no art. 3º desta Portaria;
- V - propor a realização de ações de melhoria do clima;
- VI - divulgar relatórios de implantação do plano de melhoria;
- VII - apreciar e resolver os casos não previstos nesta Portaria referentes à gestão do clima organizacional.

Art. 7º O programa poderá sofrer, a critério da administração, aperfeiçoamento e revisão, a qualquer tempo, no que se refere a instrumento de pesquisa de clima organizacional, público-alvo e metodologia de monitoramento do plano de melhoria.

Art. 8º Compete à GRH a guarda de documentos, registros e materiais relacionados à pesquisa de clima.

Art. 9º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Cientifique-se, publique-se e cumpra-se.

AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESTADO DO AMAZONAS - ADAF, em 12 de dezembro de 2023.

JOSÉ AUGUSTO CORRÊA LIMA OMENA

Diretor-Presidente da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal

Protocolo 160695

PORTARIA Nº 495/2023-ADAF

O DIRETOR - PRESIDENTE DA AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESTADO DO AMAZONAS - ADAF no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo artigo 11, inciso XII, da Lei nº 4.163, de 09 de março de 2015 e;

CONSIDERANDO igualmente as atribuições conferidas pela Lei nº. 3.801 de 29 de agosto de 2012, que dispõe sobre a criação da ADAF e dá outras providências;

CONSIDERANDO as atribuições conferidas no inciso I, artigo 2º da mesma lei, que estabelece entre as competências da ADAF, elaborar e executar programas de educação sanitária;

CONSIDERANDO a Instrução Normativa Federal nº28 de 15 de maio de 2008, que instituiu o Programa Nacional de Educação Sanitária em Defesa Agropecuária;

CONSIDERANDO publicação da Portaria Nº 045/2022-ADAF/AM, que cria o Núcleo de Educação Sanitária (NESan) que tem como objetivo promover, através da educação sanitária e ambiental, a sanidade dos rebanhos, inocuidade e qualidade dos produtos agropecuários brasileiros e de seus derivados e ainda saúde humana e ambiental.

RESOLVE:

ALTERAR o Art. 2º, da Portaria Nº 045/2023/ADAF, onde **DESIGNA**, neste ato administrativo, os seguintes coordenadores e um representante da Assessoria de Comunicação da ADAF, para compor o Núcleo de Educação Sanitária que versará sobre a Saúde Humana, Animal, Vegetal e Ambiental, nesta Agência, a fim de educar e desenvolver consciência crítica do Setor Agropecuário do estado do Amazonas e da sociedade em geral:

1. Acássio Coêlho Eugenio - GDV (Representante do NESan);
2. Jeane Cristini de Oliveira Barbosa - GIPOA;
3. Joubert Lima dos Santos - Assessoria de Comunicação;
4. Michael da Silva dos Santos - GAIV;
5. Paula de Carvalho Machado Araujo - GDA

Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Cientifique-se, publique-se e cumpra-se.

AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESTADO DO AMAZONAS - ADAF, em 12 de dezembro de 2023.

JOSÉ AUGUSTO CORRÊA LIMA OMENA

Diretor-Presidente da Agência de Defesa Agropecuária e Florestal

Protocolo 160698