

Geovana Dagrava

Gestão Participativa: estudo de caso da Diretoria  
de Administração e Planejamento em uma  
instituição de ensino pública

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM  
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Dezembro

2017

# MM

**MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS  
EM EDUCAÇÃO, ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE  
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS**

Dezembro 2017

Geovana Dagrava

**Gestão Participativa: estudo de caso da  
Diretoria de Administração e Planejamento  
em uma instituição de ensino pública**

Dissertação submetida como requisito parcial para  
obtenção do grau de MESTRE

Orientação

*Prof. Doutor João Paulo Ferreira Delgado*

— **MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS  
ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO  
EM ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES  
EDUCATIVAS**

Dezembro

**2017**

## **EPÍGRAFE**

“O homem só desenvolverá seu potencial pleno numa sociedade que permita e facilite a participação de todos. O futuro ideal do homem só se dará numa sociedade participativa”. Bordenave, 1994, p. 17

*Dedico esta conquista ao meu marido, Anderson, pelo amor e apoio; à minha querida mãe Cida, pelo amor, esforço, educação e dedicação durante toda minha vida; aos meus irmãos, Gabriela, Gustavo e Giselle; à minha avó; aos sobrinhos, cunhados e aos meus sogros, Ademir e Sônia, por serem grandes incentivadores.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus e à Nossa Senhora da Medalha Milagrosa o dom da vida e toda graça a mim concedida.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Paulo Ferreira Delgado, pelos ensinamentos, apoio, dedicação e orientações meus sinceros agradecimentos. Aos Professores da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto agradeço pelos ensinamentos.

Minha gratidão ao Reitor pela parceria com o Instituto Politécnico do Porto, sem a qual não teríamos realizado este sonho. Meus especiais agradecimentos ao Diretor Geral da Instituição por todo apoio na realização deste trabalho, como também pela confiança e contribuições à minha carreira e ao meu crescimento profissional. À Diretora de Administração e Planeamento, meus agradecimentos por acreditar e respaldar o meu trabalho. Ao colega Diego agradeço pelo apoio e cooperação na realização das pesquisas de grupo. Aos colegas que me apoiaram e colaboraram durante os períodos de afastamento. Agradeço, de forma especial, a todos os servidores da Direção de Administração e Planeamento que contribuíram com esta pesquisa.

Ao meu amado marido, Anderson, meus agradecimentos pelo apoio, carinho, companheirismo, pelos palpites; por entender minhas ausências e a falta de atenção nos momentos em que me dediquei à pesquisa. À minha irmã Giselle, que, mesmo de longe, esteve sempre presente e disposta a ajudar na leitura e revisão desta dissertação. À minha família pelo amor, apoio e compreensão pelas minhas ausências. À amiga Vera, meus agradecimentos pela revisão.

Aos colegas do mestrado agradeço pelo aprendizado, pelas trocas de experiências e informações que muito contribuíram para concretização desta pesquisa.

## **RESUMO**

Estudos constataam que a gestão participativa tem impacto direto nos resultados das organizações. Promover a participação dos indivíduos nos processos administrativos ou de gestão tende a aumentar a motivação destes, criando maior envolvimento e sentimento de satisfação na busca pelos objetivos da organização na qual estão inseridos. A pesquisa visa conhecer a percepção dos servidores ligados à Direção de Administração e Planejamento do Centro Educacional sobre a motivação, o clima organizacional e a participação. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, através da metodologia mista, quali-quantitativa, por meio das técnicas de investigação de inquérito por entrevista e investigação por questionário. Constataram-se participação reservada, ocorrida de forma mediana, reprimida e passiva e clima organizacional mediano, assim como a satisfação e insatisfação.

Palavras chaves: Participação, Gestão Participativa, Cultura e Clima organizacional, Motivação.

## **ABSTRACT**

Studies observed that the participatory management has a straight impact in the results of the organizations. Promoting the participation of individuals in administrative or management processes tends to increase their motivation, creating a greater involvement and a feeling of satisfaction in the search for the objectives of the organization in which they are inserted. The research aims to know the perception of the employees linked to the Boarding of Administration and Planning from the Educational Center about motivation, organizational climate and participation. For that, a case study was carried out, through a mixed, qualitative-quantitative methodology, using investigative interviews and questionnaire investigation techniques. As a result, reserved participation was observed, occurring in a median repressed and passive manner in a medium organizational climate, as well as satisfaction and dissatisfaction behavior.

Keywords: Participation, Participatory Management, Culture and Organizational Climate, Motivation.

## Sumário

INTRODUÇÃO .....	13
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	17
1.1 A motivação humana e suas principais teorias.....	18
1.1.1 Teorias de processo .....	21
1.1.2 Teorias de conteúdo.....	24
1.1.3 Crise motivacional .....	31
1.2 Cultura e clima organizacional .....	32
1.2.1 Cultura organizacional .....	33
1.2.2 Cultura organizacional nas escolas.....	44
1.2.3 Clima organizacional .....	48
1.2.4 Clima em comparação com cultura organizacional.....	52
1.3 Participação: conceitos e objetivos .....	53
1.3.1 Formas de participação .....	57
1.3.2 Gestão participativa.....	65
1.3.3 A gestão participativa nas escolas .....	70
1.3.4 Promoção da gestão participativa .....	74
2 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	79
3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	91
3.1 Caracterização da Instituição.....	91
3.2 Apresentação e análise dos dados dos questionários .....	94
3.2.1 Objetivo 01 – Pesquisar o clima organizacional.....	97
3.2.2 Objetivo 02 - Fatores que influenciam a satisfação ou a insatisfação .....	101
3.2.3 Objetivo 03 - Percepção e a predisposição dos servidores sobre o incentivo, abertura e interesse para a participação .....	111
3.3 Apresentação e análise de dados das entrevistas.....	115
3.3.1 Objetivo 02 - Fatores que influenciam a satisfação ou a insatisfação .....	117
3.3.2 Objetivo 03 - Percepção e a predisposição dos servidores sobre o incentivo, abertura e interesse para a participação .....	128
4 CONCLUSÃO .....	139
BIBLIOGRAFIA.....	150

ANEXO I - Termo de esclarecimento .....	i
ANEXO II - Pedido de autorização para acesso a dados .....	iv
ANEXO III - Autorização do comitê de ética .....	vi
APÊNDICE I - Inquérito por questionário .....	x
APÊNDICE II - Inquérito por Entrevista .....	xvii
APÊNDICE III – Respostas dos questionários .....	xix

## **Índice de tabelas**

<b>Tabela 1</b> - Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais de Herzberg .....	28
<b>Tabela 2</b> - Teoria X e Y.....	31
<b>Tabela 3</b> - Perspectivas de abordagem da cultura organizacional e principais diferenças.....	42
<b>Tabela 4</b> - Clima organizacional .....	50
<b>Tabela 5</b> - Distinções relativas entre conceitos de clima e cultura organizacional.....	52
<b>Tabela 6</b> - Dimensões da participação.....	58
<b>Tabela 7</b> - Formas de participação.....	59
<b>Tabela 8</b> - Participação praticada .....	59
<b>Tabela 9</b> - Não-participação .....	61
<b>Tabela 10</b> - Não-participação praticada .....	62
<b>Tabela 11</b> - Correlação entre os objetivos específicos e as perguntas do questionário .....	80
<b>Tabela 12</b> - Correlação entre os objetivos específicos e as perguntas da entrevista .....	82
<b>Tabela 13</b> - Valores atribuídos às respostas dos questionários .....	95
<b>Tabela 14</b> - Respostas da questão 29 – O que você considera importante para mantê-lo motivado .....	108
<b>Tabela 15</b> - Respostas da questão 39 – O que você gostaria de mudar no seu ambiente de trabalho? .....	110
<b>Tabela 16</b> - Respostas da questão 38 – O que significa participação para você? .....	114
<b>Tabela 17</b> - Categorias para análise de conteúdo Bardin (1977).....	117

## **Índice de figuras**

Figura 1 - Pirâmide de Necessidade de Maslow .....	26
Figura 2 - Satisfação e Insatisfação, Segundo Herzberg .....	29
Figura 3 - Iceberg da Cultura Organizacional .....	35
Figura 4 - Graus de participação .....	64

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1 - Faixa etária.....	96
Gráfico 2 - Gênero .....	96
Gráfico 3 - Tempo de serviço .....	96
Gráfico 4 - Qualificação .....	97
Gráfico 5 - Relacionamentos, trabalhos em equipe.....	98
Gráfico 6 - Processos de comunicação, conflitos e liderança .....	99
Gráfico 7 - Níveis de controle e rigidez, objetivos e metas, políticas e regimentos, ambiente e trabalho.....	100
Gráfico 8 - Comprometimento, tomada de decisão, abertura e autonomia....	101
Gráfico 9 - Relacionamentos .....	103
Gráfico 10 - Políticas e regimentos .....	103
Gráfico 11 - Remuneração, condições de trabalho, carga horária, tempo de lazer e descanso .....	104
Gráfico 12 - Grau de importância atribuída aos fatores higiênicos.....	105
Gráfico 13 - Reconhecimento, realização, crescimento e responsabilidade...	106
Gráfico 14 - Importância atribuída aos fatores motivacionais .....	107
Gráfico 15 - Participação.....	112

## INTRODUÇÃO

As organizações necessitam modificar-se constantemente para atender ao meio no qual estão inseridas, manterem-se no mercado e se adaptarem às rápidas mudanças ocorridas no mundo atualmente. O modelo de gestão adotado por estas é condição essencial de sobrevivência. Nas sociedades democráticas, algumas instituições têm adotado um modelo de gestão participativo. Modelos de gestão mecanicista, hierarquizado e autoritário, adotados por muitas instituições, não cabem nas organizações educativas neste século.

Nas instituições públicas, há uma tendência a prevalecer modelos de gestão mecanicista e burocratizado, principalmente por conta da diversidade de legislações que norteiam as ações da Administração, fazendo com que as atividades se tornem rígidas e padronizadas, com grande hierarquização, departamentalização e divisão de tarefas.

O grande desafio dos gestores, atualmente, tem sido lidar com pessoas de diversos perfis, expectativas e experiências, pois são elas que produzem os resultados nas organizações. Os indivíduos são os principais atores e têm papel fundamental no processo de mudança organizacional. São eles que impulsionam todo processo de transformação.

Na Instituição a ser pesquisada, observa-se a tendência de um modelo de gestão pouco participativo, que tem ocasionado uma crise motivacional, com um crescente número de pessoas desinteressadas, desmotivadas e que, a cada dia, envolvem-se menos com seu trabalho. Esta predisposição tende a ocorrer principalmente após o chamado estágio probatório, período em que os indivíduos adquirem estabilidade, ocasionando uma mudança de comportamento, tornando-se indiferentes, desmotivados e pouco produtivos, mas são mantidos na instituição por terem adquirido estabilidade.

Todavia, são necessárias melhorias na participação, envolvimento, autonomia, pró-atividade e comprometimento dos servidores com a instituição.

Promover a participação dos indivíduos nos processos administrativos ou de gestão tende a aumentar a motivação destes, criando maior envolvimento e sentimento de satisfação na busca pelos objetivos da organização na qual estão inseridos.

A gestão participativa é um tema atual. Diversos gestores, estudiosos e autores têm-se dedicado a pesquisar o tema, pois tem impacto direto nos resultados da organização, seja ela empresarial ou educativa, pública ou privada.

A razão de escolha do tema tem motivações pessoais e institucionais. O maior desafio profissional encontrado pela investigadora, atualmente, é o de lidar com pessoas. É preciso saber a melhor forma de agir para envolver pessoas com diversos tipos de personalidade, diferentes perfis, graus de formação e níveis de escolaridade, visando obter melhores rendimentos pessoais e profissionais para buscar melhores resultados para a Instituição.

Nota-se que grande parte dos estudos em organizações educativas são voltados para o ensino, envolvendo discentes e docentes. Obviamente, são estes os principais atores além de serem o foco deste tipo de organização. No entanto observa-se que há lacunas em estudos que analisam as escolas sob o ponto de vista dos servidores técnico-administrativos, muitas vezes, desconsiderados por muitos pesquisadores.

A instituição a ser pesquisada será uma instituição de educação, aqui denominada Centro Educacional para preservar sua identidade, sendo visados, especificamente, os servidores que atuam na Diretoria de Administração e Planejamento. É uma instituição de natureza pública e ensino gratuito, sob a responsabilidade da União Federativa do Brasil, que fornece educação básica, técnica e tecnológica (superior), vinculada ao Ministério da Educação. Possui natureza jurídica de autarquia, sendo detentora de autonomia administrativa, política, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

Pelo exposto, a pergunta de partida que nos orienta é a seguinte: como promover e melhorar a participação dos servidores da Diretoria de Administração e Planejamento do Centro Educacional?

O objetivo geral é identificar os fatores que promovem uma efetiva participação no cotidiano da instituição e da Diretoria, desvendando, em paralelo, as razões pelas quais as pessoas na instituição, muitas vezes, assumem posturas de desinteresse, comodismo, apatia e falta de iniciativa.

Os objetivos específicos fundamentam-se em pesquisar o clima organizacional, conhecer os fatores que influenciam a satisfação ou a insatisfação e analisar a percepção e a predisposição dos servidores sobre o incentivo, abertura e interesse para a participação.

O presente processo investigativo está dividido em 4 capítulos, sendo que, no primeiro capítulo, será explanada a abordagem teórica; no segundo capítulo, serão expostas as metodologias da pesquisa; no terceiro capítulo, apresentar-se-á a caracterização da instituição bem como a apresentação e análise de dados; e, por último, no capítulo 4, a conclusão.

Na fundamentação teórica, serão apresentadas as perspectivas sobre o tema comportamento humano, especificamente a motivação humana, suas principais teorias e a crise motivacional; a cultura e o clima organizacionais, a comparação entre ambos os temas e a cultura organizacional nas escolas; os conceitos, objetivos e modalidades de participação, a gestão participativa e a participação nas organizações educativas e a promoção da gestão participativa.

Posteriormente, serão realizados processos de investigação que objetivam colher dados sobre a percepção dos servidores ligados à Direção de Administração e Planejamento do Centro Educacional, relacionados à motivação, ao clima organizacional e à participação.

A técnica utilizada será o estudo de caso, do tipo explanatório, para investigação aplicada através de metodologia mista, prevalecendo a qualitativa. Será realizada pesquisa de campo para obtenção de dados, através da triangulação das técnicas de investigação de inquérito por entrevista e investigação por questionário, visando garantir maior confiabilidade aos dados pesquisados, possibilitando o envolvimento e a participação de toda população investigada.

Em seguida, proceder-se à apresentação e análise dos dados, que consiste na organização, avaliação, consolidação e tratamento dos questionários

e entrevistas. Após a consolidação, estes dados serão separados de acordo com as suas categorizações e apresentados em planilhas ou tabelas e gráficos, visando facilitar a compreensão, visualização e interpretação. Os dados das entrevistas serão tratados pela técnica da análise de conteúdo, que permite a análise de metodologias qualitativas de forma mais objetiva e quantitativa.

Almeja-se promover uma mudança na cultura organizacional, do comodismo e do desinteresse pelos problemas administrativos e educacionais, para uma cultura de participação, envolvimento, mais flexível e aberta, desenvolvendo e despertando o senso crítico e reflexivo dos servidores, para exercerem suas funções com consciência, responsabilidade e comprometimento, fazendo com que as pessoas sintam orgulho do trabalho desenvolvido, sejam capazes de se auto avaliarem, e acima de tudo, consigam visualizar os resultados gerados à instituição, sem a necessidade de controle por parte dos coordenadores e diretores. Barroso (s.a) sublinha a importância do:

desenvolvimento de uma gestão participativa nas escolas, com a criação de estruturas e processos que permitam o envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisão e nas modalidades de funcionamento da organização (p. 3).

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A Teoria das Relações Humanas surgiu em meados de 1920, no entanto, somente a partir de 1930, apresentou maior repercussão e transformação, durante o período de recessão e crise, e principalmente na segunda guerra mundial. A principal abordagem desta teoria estava relacionada à ênfase nas pessoas, foi criada para contradizer a Teoria Clássica, cuja ênfase se dava nas tarefas, foi muito difundida e massificada nas organizações da época.

Com a Teoria das Relações Humanas, surgiram importantes conceitos para as organizações como “motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc”, além da “importância da participação do empregado” (Chiavenato, 2003, p. 116 e 135). A partir daí, deu-se importância aos aspectos comportamentais e ao bem estar dos indivíduos nas organizações, destacando a relevância das pessoas nas organizações, acima das máquinas, dos processos, procedimentos, técnicas e desenvolvimentos tecnológicos (Maximiano, 2012).

Chiavenato (2003) elucida os principais pontos abordados pela Teoria das Relações Humanas:

a colaboração humana é determinada mais pela organização informal do que pela organização formal. A colaboração é um fenômeno social, não-lógico, baseado em códigos sociais, convenções, tradições, expectativas e modos de reagir às situações. Não é questão de lógica, mas de psicologia. Dentro desse espírito, a Teoria das Relações Humanas trouxe novas dimensões para a TGA (p. 110).

O experimento realizado em Hawthorne por Elton Mayo foi o precursor da análise comportamental dos indivíduos nas organizações. Os estudos visavam diminuir a alta rotatividade nas indústrias. Para tanto, inseriam-se benefícios aos funcionários como incentivos, intervalos de descanso, flexibilidade de horários, com folgas aos sábados, enfermeira do trabalho, estímulos salariais, lanches, além de trabalharem num clima amigável, flexível, com baixos níveis de pressão e controle pela chefia, permitindo o desenvolvimento de relações amistosas entre o grupo. Concluiu-se que havia uma forte integração do grupo. Muitos tinham os mesmos propósitos, que era

manter os níveis de produção elevados. No experimento, também inovaram com as pesquisas de opinião dos empregados, que até então eram completamente desprezados na Teoria Clássica. Nestas entrevistas, descobriram haver uma 'organização informal', na qual eram estabelecidos pelo próprio grupo padrões de comportamento, como níveis de produção, liderança informal, satisfação dos funcionários relacionados aos incentivos e ao tratamento dado pela chefia (Chiavenato, 2003).

A teoria das relações humanas trouxe diversos benefícios para as organizações, como constatar o fato de que as pessoas têm papel fundamental nos progressos organizacionais como também as novas atribuições dos gestores relacionadas à comunicação, liderança, motivação e ao gerenciamento do pessoal. Portanto, não se pode desconsiderar as relações interpessoais existentes, os sentimentos de amizade e colaboração mútua, os conflitos e as normas criadas informalmente pelos grupos, que podem potencializar ou prejudicar as organizações (Chiavenato, 2003; Maximiano, 2012).

Compreender os aspectos informais, como as pessoas se relacionam, quais seus sentimentos e acordos de cooperação, o clima e a cultura organizacional, permite aos gestores o desenvolvimento de um ambiente participativo, livre e flexível.

A seguir, serão abordados os temas motivação humana, suas principais teorias e a crise motivacional; a cultura e o clima organizacional; conceitos, objetivos, modalidades e a promoção da gestão participativa, como também a gestão participativa nas organizações educativas.

## **1.1 A motivação humana e suas principais teorias**

A partir dos experimentos de Hawthorne, observou-se que o comportamento dos indivíduos é constantemente persuadido pela motivação, descobriu-se a importância do reconhecimento do trabalho e não somente as

formas de controle e as recompensas materiais, como era amplamente pregada na Teoria Clássica. É imprescindível conhecer o que faz com que estas pessoas se mobilizem, seja no aspecto positivo ou negativo. Para Bergamini (1997)

cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional (p. 23).

A motivação está relacionada à dedicação, à autonomia, à autodeterminação, à escolha, ao tempo e empenho dedicado para conquistar determinado objetivo, aos sentimentos e emoções dos indivíduos (Bergamini, 1990; Guimarães & Boruchovith, 2004). Neste sentido, Lévy-Leboyer (1994) define motivação:

um processo que implica a vontade de efetuar uma tarefa ou um objetivo a ser atingido; portanto, é uma escolha tripla: fazer um esforço, manter esse esforço até o objetivo ser atingido, consagrando aí a energia necessária. Em outros termos, por motivação está se designando, ao mesmo tempo, a direção e a amplitude de condutas, que comportamentos são escolhidos com que vigor e que intensidade (p.40 e 41).

Maximiano (2012) define motivação como “a energia ou força que movimentam o comportamento e que tem três prioridades: direção, intensidade e permanência” (p. 254). Para Robbins (2009), “a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação”, pois “indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos” (p. 132). Neves (2001) considera que a motivação humana na organização é uma inconstância de necessidades em permanente mutação.

A motivação é inerente ao ser humano, é uma característica individual. Por este motivo se diz que ninguém motiva ninguém, está ligada ao bem-estar pessoal, portanto, é algo muito valioso aos indivíduos. A própria natureza do ser humano, instável e em constantes conflitos internos, leva-o a buscar, incessantemente, novos objetivos e desafios, que, quando não supridos, reproduzem situações insatisfatórias. O ser humano precisa desenvolver maneiras de buscar constâncias e harmonia nos sentimentos gerados por estas

situações desagradáveis, ou que geram desequilíbrios (Bergamini, 1997). A autora reforça que “não é possível concretizar todas as necessidades e todas as potencialidades do homem” (Bergamini, 1990, p. 30 e 31).

Os indivíduos procuram evitar, dentro de suas possibilidades, problemas, desconfortos e sofrimentos. Pelo contrário, estão sempre em busca de bem-estar, equilíbrio e situações favoráveis.

No domínio da gestão, Glasser (citado por Bergamini, 1997, p. 32) alerta sobre a importância de se criar um ambiente participativo por parte dos gestores, uma vez que “supervisionar sem coagir significa criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa, isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder”. É necessária a desvinculação desta relação de controle entre chefia e subordinados para se ter um ambiente motivador, aberto, flexível e participativo. Ao contrário, “o controle mutila a identidade pessoal, ameaçando, assim, de forma perigosa, a busca sistemática de auto-estima” (Bergamini, 1997, p. 15).

Pode-se melhorar a participação das pessoas, suscitando ações que diminuam as distâncias entre os diferentes níveis hierárquicos, promovendo melhor integração, ouvindo e conversando regularmente, para se compreender melhor os sentimentos dos indivíduos.

O desafio dos gestores é conduzir os indivíduos para que estes busquem constantemente atingir seus objetivos e seus desejos, respeitando suas individualidades, sentimentos e experiências. Os gestores devem conhecer e estar atentos às necessidades dos seus subordinados. À medida que os indivíduos observam que suas necessidades não estão sendo atingidas, há tendência ao desânimo e à insatisfação.

Bergamini (1997) salienta que é fundamental estimular a criatividade, a inovação, o aprendizado constante, num ambiente flexível e com maior liberdade de expressão, com relacionamentos amistosos. São maneiras de manter a eficiência e a produtividade em níveis elevados nas organizações, atitudes que podem contribuir para melhoria da participação. A autora complementa, enfatizando a importância de se viabilizar o atendimento dos anseios das pessoas, dentro das possibilidades da organização, como forma de

estímulo. Para oportunizar esta questão, propõe-se atender objetivos comuns a várias pessoas, buscando satisfazer um número maior de necessidades de forma coletiva (Tamayo & Paschoal, 2003). Chiaventato (2003) conclui sobre a importância da motivação nas organizações:

o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações (p. 329).

As teorias da motivação podem ser divididas em Teorias de processo, que esclarecem a motivação em si, e as teorias de conteúdo, que abordam as formas de motivar as pessoas, relacionadas às necessidades. Para Bergamini (1997)

a junção dessas duas abordagens oferece elementos que explicam um número maior de comportamentos, não devendo ser consideradas como mutuamente exclusivas. Elas não se anulam, mas o seu conjunto oferece um conceito mais abrangente do comportamento motivacional. O comportamento humano é amplo demais para ser esgotado em apenas um único enfoque (p. 77).

Apresentam-se, de forma sucinta, as principais teorias sobre o tema. Nas teorias de processos, serão tratadas as teorias da Dissonância Cognitiva, da Equidade e da Expectativa. Nas teorias de conteúdo, abordar-se-ão as Teorias de Campo, das Necessidades de Maslow, dos dois Fatores e a Teoria X e Y.

### **1.1.1 Teorias de processo**

As teorias de processo consistem em explicar como se desenrolam os comportamentos motivacionais dos indivíduos, quais os seus sentidos e os esforços dispendidos na conquista dos objetivos, ou seja, “tentam compreender e explicar o processo motivacional que determina a direção e a persistência do comportamento” (Tamayo & Paschoal, 2003, p. 38). Neste ponto de vista, consideravam que as motivações eram impulsionadas de forma extrínseca, por interesses ou recompensas (Perez-Ramos, 1990).

#### **1.1.1.1 Teoria da dissonância Cognitiva**

Perez-Ramos (1990) explica a teoria da dissonância cognitiva, criada por Leon Festinger, em 1954, que consiste em explicar a auto percepção e a comparação das pessoas consigo mesmas e com as outras, de acordo com padrões tidos como referencial. Quando há divergências entre as comparações, ou quando se acredita que há desconformidade com seus padrões ou se comparados à outras pessoas, ocorre a chamada dissonância cognitiva, que consiste num estado de insatisfação com determinada situação, por conta da inconsistência encontrada. Para solucionar a situação de contrariedade, esforça-se para mudá-la, voltando à estabilidade ou ao equilíbrio.

#### **1.1.1.2 Teoria da equidade**

A teoria da equidade, criada por Adam, é uma mudança na teoria da dissonância cognitiva, que se respalda nas comparações realizadas pelos indivíduos, com os resultados obtidos e as retribuições recebidas. De acordo com esta teoria, se há semelhanças nos esforços dos indivíduos, as recompensas, igualmente, deveriam ser equivalentes. Esta teoria procura explicar a relação motivacional dos indivíduos diante das desigualdades encontradas na divisão das gratificações (Perez-Ramos, 1990; Maximiano, 2012). Para Bergamini (1997), este modelo “leva à confrontação entre a percepção que a pessoa possui sobre as suas contribuições e os resultados que delas foram conseguidos, comparando-os com alguém como referência” (p. 67).

### **1.1.1.3 Teoria da expectativa (VIE)**

De acordo com a teoria da expectativa, também conhecida como VIE (Lévy-Leboyer, 1994), os indivíduos são motivados pelas recompensas, sendo que seu esforço para conseguir determinado objetivo depende da importância conferida a este. Para Bergamini (1997), a motivação, segundo a teoria da expectativa é “o produto do quanto uma pessoa almeja alguma coisa e a da probabilidade de que o esforço mobilizado por ela leve à realização da tarefa e, por conseguinte, à recompensa” (p. 67). Para Vroom, um dos principais autores desta teoria, a motivação é medida pelo produto entre expectativa, instrumentalidade e valência (Perez-Ramos, 1990), ou seja, a expectativa do desejo ou da vontade de se alcançar determinado objetivo, pelos resultados esperados para realização daquele desejo, e valor que representa, que determinará o esforço para consegui-lo. De acordo com Lévy-Leboyer (1994):

se um destes três elementos estiver ausente: falta de confiança em si, instrumentalidade discutível, resultados sem relação com as necessidades de cada um, então o delicado processo motivacional se encontra paralisado ou no mínimo desorganizado (68 e 69).

Para Maximiano (2012), a teoria da expectativa expõe “a cadeia de causas e efeitos que liga o esforço inicial ao resultado ou recompensa final” (p. 257), ou seja, propõe que os indivíduos avaliam, de acordo com suas convicções, se os resultados pretendidos com determinadas ações valem ou não a pena seus esforços. A partir daí, definem o grau de desempenho para a realização da atividade. Robbins (2009) destaca que a parte fundamental desta teoria “é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais” (p. 149).

Esta teoria sugere o interesse de se manter um relacionamento próximo às equipes, para conhecer seus anseios e buscar formas de estímulo e incentivo, para que os desejos pessoais se assemelhem aos objetivos organizacionais, estimulando-as a manterem seus níveis de esforços elevados.

### **1.1.2 Teorias de conteúdo**

Enquanto as teorias de processo explicam os processos motivacionais, as teorias de conteúdo “centram essencialmente no indivíduo e nas diferenças individuais” (Gomes, 2011, p. 256), isto é, pesquisam as causas e as razões dos comportamentos humanos, as suas necessidades e o que estes indivíduos fazem para satisfazê-las. Nas teorias de conteúdo, a motivação é algo intrínseco, os indivíduos não dependem de estímulos externos ou recompensas para mover suas ações e atitudes.

#### **1.1.2.1 Teoria de Campo**

Kurt Lewin desenvolveu a Teoria de Campo de Lewin, na qual criou uma equação para explicar que o comportamento humano é a função entre o indivíduo e o meio em que está inserido. Quando seus desejos são realizados, cria-se uma condição positiva. Ao contrário, caso não se consiga realizar determinado desejo, cria-se, então, um sentimento negativo, de aflição ou frustração (Chiavenato, 2003).

A incapacidade ou dificuldade de se realizar uma necessidade, pode ocasionar a frustração, decorrente dos desejos não satisfeitos. Ocasionalmente, quando estes desejos não são satisfeitos, podem ser compensados ou substituídos por outros, fenômeno denominado de compensação, cuja intenção é a de evitar frustrações (Chiavenato, 2003; Maximiano, 2012).

#### **1.1.2.2 Hierarquia das necessidades de Maslow**

A teoria das necessidades propõe que os seres humanos são constantemente movidos por necessidades, e, uma vez atendida determinada necessidade, automaticamente, busca-se outra, e, assim, sucessivamente.

Portanto, de acordo com esta teoria, o homem é dotado de vontades, e ao passo que amadurece, seus desejos vão-se tornando mais complexos, passando de necessidades fisiológicas básicas para necessidades psicológicas e necessidades de autorrealização (Chiavenato, 2003, Robbins, 2009).

Maslow criou uma pirâmide para representar a hierarquia das necessidades, onde as necessidades da base são consideradas essenciais, enquanto as do topo são as mais complexas, ou seja, de autorrealização (Figura 1).

- Necessidades fisiológicas: relacionadas às necessidades humanas básicas, são as primeiras necessidades, como fome, sede, cansaço, abrigo, sexo. Estas deixam de ser relevantes se são atendidas a tempo.
- Necessidade de segurança: referem-se às necessidades de proteção, de segurança, de permanência no emprego.
- Necessidades sociais: relacionam-se às necessidades de afeto, amor, carinho e inter-relacionamento.
- Necessidades de estima: referem-se às necessidades de auto apreciação, autoconfiança, respeito, status, prestígio e consideração.
- Necessidades de autorrealização: relacionadas ao autodesenvolvimento e realização pessoal. Estão localizadas no topo da pirâmide.

As necessidades vão evoluindo à medida que são atendidas, em ordem crescente. Após saciadas as necessidades fisiológicas, passa-se, então, para as necessidades de segurança, gradualmente, até que se atenda a todas as necessidades da pirâmide. São relativas em grau de intensidade. Cada indivíduo apresenta de forma diferente e particularizada. (Chiavenato, 2003; Maximiano, 2012; Lévy-Leboyer, 1994). As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas extrínsecas enquanto que necessidades de níveis mais altos, como necessidades sociais e de autorrealização são consideradas intrínsecas. É uma teoria amplamente difundida, embora não haja comprovações científicas (Robbins, 2009).

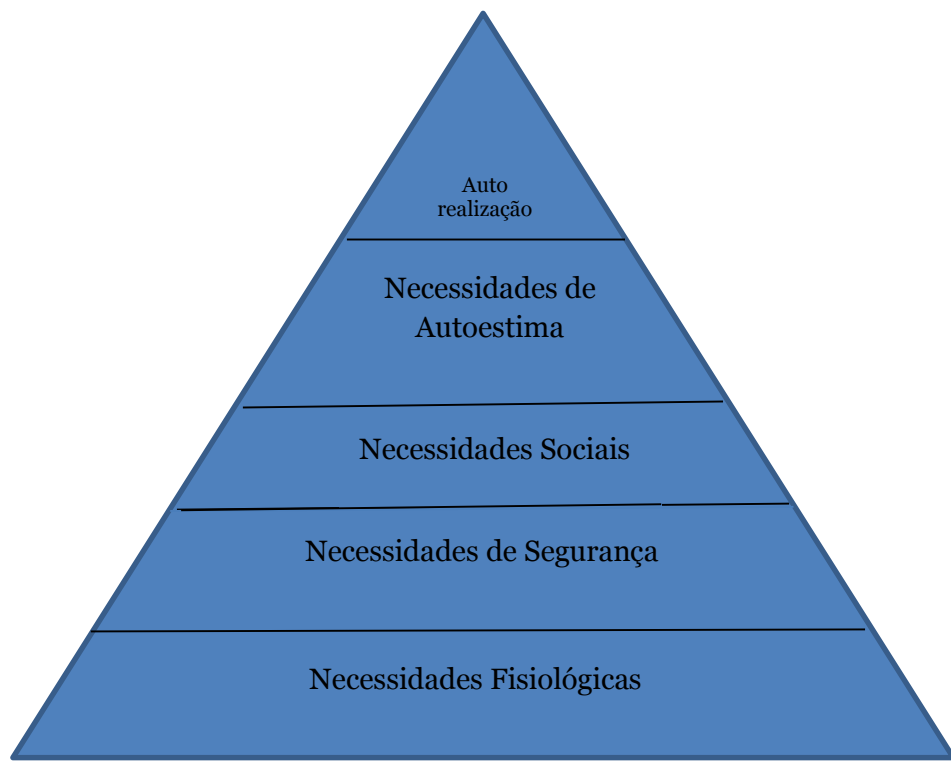


Figura 1 - Pirâmide de Necessidade de Maslow  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 331)

A participação, sob a ótica da teoria das necessidades de Maslow, relaciona-se às necessidades sociais, de estima, sobretudo às necessidades pessoais de autorrealização, crescimento e desenvolvimento pessoal. Nesta ótica, é de suma importância conhecer as necessidades e expectativas dos funcionários, buscando, sempre que possível, formas para atendê-las, a fim de se evitar frustrações.

### **1.1.2.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Através da teoria dos dois fatores, também conhecida como teoria da higiene-motivação, Frederick Herzberg pesquisou os desejos das pessoas

relacionados ao ambiente de trabalho, quais sejam: fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais ou intrínsecos.

De acordo com Chiavenato (2003), os fatores higiênicos ou insatisfacientes, estão relacionados ao ambiente. São externos às pessoas e estas não têm domínio sobre os mesmos. Necessitavam lançar mão de retribuições para agradar os funcionários. As retribuições são melhores condições de trabalho, incentivos salariais, chefia cordial, clima de trabalho amistoso, políticas e regimentos internos adequados. Para Herzberg, os fatores higiênicos não são motivadores, no entanto, servem para conter ou retardar a insatisfação ou a não insatisfação. As inconstâncias desses fatores podem causar insatisfações dos empregados (tabela 1).

Os fatores motivacionais, chamados de satisfacientes, estão ligados ao trabalho desempenhado pelos funcionários, ao cargo que ocupam e à função que exercem. Portanto, estão sob o domínio do indivíduo. Relacionam-se à autorrealização, desenvolvimento e crescimento profissional (tabela 1). Para Herzberg, o trabalho é fonte de motivação, crescimento, inspiração e criatividade, e estes são os fatores motivacionais que devem ser incentivados. Estes fatores motivacionais são intrínsecos, geradores de satisfação e fomentadores das ações individuais (Bergamini, 1990). Chiavenato (2003) ressalta que:

o efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação (p. 334).

**Tabela 1** - Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais de Herzberg

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
Políticas e administração da empresa	Realização
Relacionamento com a chefia/supervisão	Reconhecimento
Condições de Trabalho	Trabalho em si
Salários e benefícios	Responsabilidade
Relacionamento com os colegas	Progresso
Segurança/ Status	Crescimento

Fonte: Adaptado de Robbins (2009, p. 135)

Os fatores higiênicos e motivacionais não se relacionam. Para o autor, as palavras satisfação e insatisfação não são antônimas, ou seja, a falta de satisfação é a não satisfação, enquanto que a falta de insatisfação é a não insatisfação (figura 2). A relevância da teoria de Herzberg consiste na distinção dos fatores motivacionais dos fatores extrínsecos, potencializadores de insatisfação.

Contrariamente às teorias de processo, Herzberg concluiu que os fatores higiênicos não contribuem para melhoria motivacional. Desta forma, o aumento de benefícios, retribuições e incentivos não provocam aumento da satisfação, eles apenas previnem a insatisfação. Somente os fatores motivacionais, característicos da própria pessoa, são capazes de incitar maiores níveis de motivação.

Herzberg propôs, também, o enriquecimento do cargo ou enriquecimento de tarefas como fator motivacional, que consiste em conceder tarefas mais complexas, que exigem maior grau de dificuldade aos funcionários, de acordo com os perfis de cada um, objetivando proporcionar maior crescimento e desenvolvimento funcional, de modo que a “monotonia inerente aos cargos muito limitados seja reduzida” (Maximiano, 2012, p. 274). Além disto, Herzberg propõe o aumento da autonomia do trabalhador, ou seja, “a potencialização do trabalhador, por meio do aumento de seus poderes de decisão (empowerment)” (Maximiano, 2012, p. 274). Estas são ações

motivadoras que, também, podem propiciar melhorias na participação dos indivíduos.

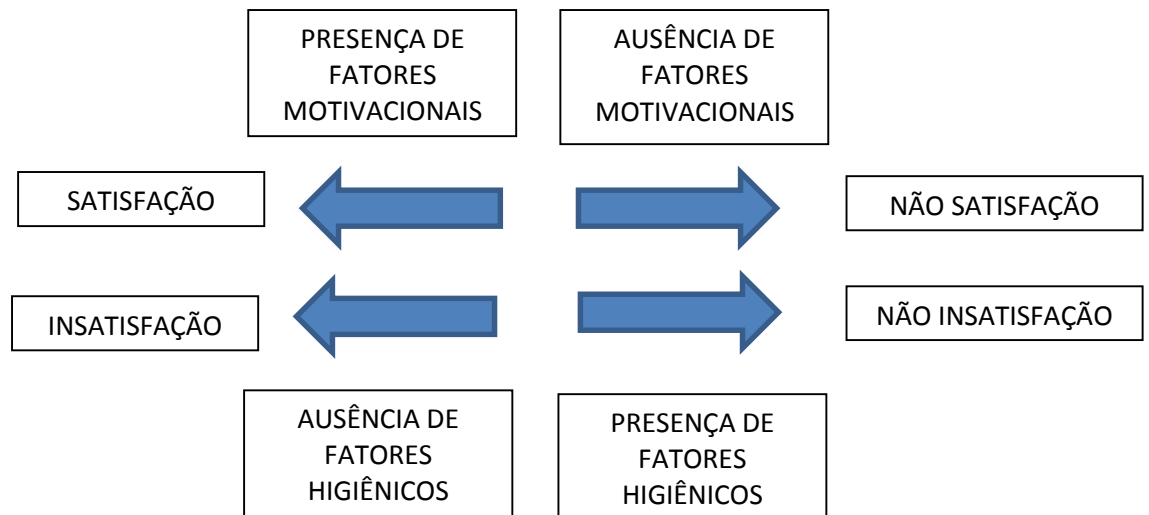


Figura 2 - Satisfação e Insatisfação, Segundo Herzberg  
Fonte: adaptado de Maximiano (2012, p. 274)

#### 1.1.2.4 Teoria X e Y

Douglas McGregor, criador das Teorias X e Y nos anos 50, formulou dois modelos distintos para explicar a motivação através de perfis de liderança dos gerentes, de um lado, autocrático e de outro, democrático.

De acordo com a Teoria X, os indivíduos comportavam-se de forma desidiosa, esquivando-se do trabalho. Agiam de maneira irresponsável e, mediante recebimento de recompensas materiais, não apresentavam prazer, dinamismo ou iniciativa. Preferiam ser dirigidos a assumir responsabilidades. Seus objetivos divergiam dos objetivos da organização. Segundo esta teoria, as pessoas necessitavam de rígidos controles e até mesmo punições. Os ambientes deveriam ser inflexíveis, hierárquicos e burocratizados, conforme os modelos apresentados pela Administração Clássica e Científica (Chiavenato, 2003). Para Gomes (2011), na perspectiva da Teoria X, “a pessoa é encarada como alguém

sem ambição, que evita assumir responsabilidades e procura, acima de tudo, segurança e recompensas económicas” (p. 562).

Por outro lado, na Teoria Y, há negações dos conceitos propostos pela Teoria X, salientando que as pessoas são proativas, dinâmicas e responsáveis, enxergam o trabalho como uma atividade lúdica, de prazer, de crescimento e desenvolvimento profissional; elas interagem e têm plena consciência do seu desempenho para a organização e dos seus objetivos e trabalham para este fim. O ambiente é flexível, aberto à participação e à criatividade. Não há necessidade de rígidos controles, ameaças ou punições (Gomes, 2011; Chiavenato, 2003), ambientes propícios para implantação de processos de gestão participativa.

Chiavenato (2003) observa que “a teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é a administração por meio de controles externos impostos às pessoas” (p. 339).

No viés da Teoria Y, observa-se que a gestão participativa tem o pressuposto de promover integração dos objetivos individuais de autonomia, autorrealização e desenvolvimento aos objetivos institucionais de melhoria e eficiência (tabela 2).

**Tabela 2** - Teoria X e Y

TEORIA X	TEORIA Y
Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.	Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
Precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.	As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.	A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.	A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Fonte: adaptado de Robbins (2009, p. 134)

### 1.1.3 Crise motivacional

As diversas teorias procuram explicar a motivação, porém não explicam a ausência desta. A crise motivacional afeta as organizações de um modo geral, já que muitos trabalhadores consideram o trabalho apenas como um modo de “garantir a subsistência” (Lévy-Leboyer, 1994, p. 10).

Verifica-se que, atualmente, os indivíduos não atribuem a devida importância ao trabalho, como meio de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.

Lévy-Leboyer alerta sobre a crise motivacional que se está instalando nos diversos tipos de organizações, provavelmente decorrente de uma mudança de valores na sociedade, pela perda do interesse pelo trabalho, projetando menor importância à autorrealização e potencializando, em maior intensidade, o caráter econômico, material e remuneratório. Salienta que a falta da

motivação traz graves problemas para a sociedade atual, principalmente relacionados à perda da eficiência e das experiências adquiridas. Identifica duas questões centrais causadoras da crise motivacional: mudança das pessoas “para uma cultura de mínimo esforço” ou “mudança social profunda: a desqualificação do trabalho enquanto valor fundamental, sua desconsagração” (Lévy-Leboyer, 1994, p. 42). A referida autora complementa, afirmando que a “estabilidade no emprego aumenta globalmente o nível de insatisfeitos, mas se produz igualmente uma redistribuição de valores que diminui a importância da satisfação ligada ao trabalho em si” (Lévy-Leboyer, 1994, p. 104).

Num cenário de mudanças constantes, o trabalho deixa de ser fonte de prazer e se torna obrigação, não sendo possível, muitas vezes, escolher a profissão com a qual se tem maior afinidade. Ao contrário, escolhe-se o que está disponível ou o que é ofertado pelo mercado, por uma questão de sobrevivência.

Verifica-se, também, que os objetivos pessoais estão acima dos objetivos organizacionais. Estes, muitas vezes, caminham por vias opostas.

À medida que se aceita que o dinheiro motiva, por exemplo, aquilo que realmente se aceita é que o dinheiro controla. Quando isso acontece, as pessoas tornam-se alienadas e desistem de sua autenticidade. À medida que se perde de vista a motivação intrínseca, está-se favorecendo um meio poderoso de alienação (Bergamini, 1997, p. 52).

## **1.2 Cultura e clima organizacional**

A cultura e o clima organizacional referem-se à maneira pela qual a organização e seus membros, diante de suas limitações, decidem, resolvem e superam as dificuldades e problemas do dia-a-dia (Robbins, 2009). São norteadores das decisões organizacionais. O clima e a cultura organizacional “expressam a personalidade institucional” (Lück, 2010a, p. 30). Através deles, percebem-se a originalidade da organização, sua forma de ser, seus valores, crenças, costumes, as interações e modelos comportamentais, definidos, muitas vezes, de forma subjetiva e oculta por seus membros, tornando-os excêntricos.

É de suma importância ao desenvolvimento das organizações que seus gestores os conheçam. Há uma certa imprecisão quanto às definições de clima e cultura organizacional, sendo que alguns autores os consideram semelhantes, próximos ou interligados. Para Lobo (2013):

o clima diz respeito a uma situação e à sua ligação com pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros de uma organização. O clima é a forma como as pessoas percebem seu ambiente de trabalho, ao passo que a cultura é o modo como as coisas são feitas numa unidade organizacional (p. 23).

A seguir, serão abordados ambos conceitos, como também a cultura organizacional nas escolas e a comparação entre clima e cultura organizacional.

### **1.2.1 Cultura organizacional**

A cultura organizacional pode ser direcionadora das instituições. É relevante conhecê-la na tentativa de se antever e compreender os comportamentos dos indivíduos. Schein (2009) define cultura organizacional como:

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (p. 16).

Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) consideram cultura como um livro não escrito com as regras do jogo social, que é passado para os recém-chegados por seus membros, modelando suas mentes.

Para Robbins (2009), a cultura organizacional representa o “valor compartilhado” que a torna “um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento”; “é uma percepção comum mantida pelos membros da organização” (p. 377).

De acordo com Neves (2001), “os valores traduzem convicções fundamentais a propósito da conduta ou acção, individual ou socialmente

consideradas como desejáveis, certas ou boas” (p. 259). O autor ressalta que os valores são precursores do comportamento e dos estímulos pessoais; equivalem a “um código decifrador do significado das condutas individuais no contexto da organização e um critério de padronização de comportamentos” (p. 260). Os valores compartilhados são os balizadores da cultura organizacional, ou seja, ditam as regras e padrões comportamentais dos indivíduos, bem como definem as condutas e desempenhos aceitáveis (Torres, 2003).

A cultura refere-se ao modo de pensar e agir das pessoas nas organizações (Chiavenato, 2003), é um padrão de comportamento, criado pelos próprios integrantes, equivalente a um código de conduta informal, formado ao longo do tempo, aceito por todos e ensinado aos novos colaboradores. Pode ser compreendida como os valores, as crenças, as condutas, as formas de convivência das pessoas, as tradições e acontecimentos passados entre os indivíduos (Lück, 2010a; Chiavenato, 2003).

Uma forte cultura pode ser proveitosa na medida em que os próprios funcionários se estimulam para conquista dos objetivos, quando estes estão verdadeiramente comprometidos com os propósitos organizacionais (Torres, 2008). Entretanto, quando os seus membros usam-na como obstáculo para o crescimento e desenvolvimento, pode ser prejudicial às instituições (Robbins, 2009). Chiavenato (2003) observa a dimensão da cultura no processo de mudança organizacional:

a única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas de relacionamento dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Para que as organizações possam sobreviver e se desenvolver, para que exista a renovação e a revitalização, deve-se mudar a cultura organizacional (p. 373).

Para Hofstede et al (2010), quando se trata do indivíduo, isoladamente, a mudança cultural é mais fácil e descomplicada. O indivíduo possui maior predisposição para se adaptar à cultura do novo ambiente. Entretanto, quando se trata de um grupo de pessoas, a adaptação cultural é mais dificultosa, as formas de interação são altamente estáveis e de difícil mudança. Em grupos, os indivíduos consideram que as suas relações interpessoais terão que ser

renegociadas ou que terão que mudar seus valores e padrões de comportamento.

A cultura possui natureza contínua, profunda, resistente, está mais arraigada às organizações, de difícil mudança (Schein, 2009; Hofstede et al, 2010), sendo comparada a um iceberg (figura 3), em que uma pequena parte é facilmente visível e identificada e grande parte submersa, obscura e de difícil interpretação. Embora haja grande dificuldade de se visualizar, não se pode ignorar, pois seus efeitos podem ser nocivos às instituições (Lück, 2010a).



Figura 3 - Iceberg da Cultura Organizacional

Fonte: adaptado de Lück (2010a, p. 61) e Chiavenato (2003, p. 374).

Fonte da Figura: <https://dicionarioagramatica.com.br/2015/10/09/aicebergue-o-aportuguesamento-de-iceberg/>. Acesso em 22.10. 2016.

Neves (2001) defende a sobreposição entre os conceitos de cultura e de clima organizacional. O autor considera que a parte visível do iceberg é constituída pelo clima organizacional.

Há uma cultura dominante, no entanto, em cada setor, departamento ou unidade, pode-se observar formações de subculturas, sejam por afinidades pessoais ou proximidade no local de trabalho, concebendo, assim, uma mistura de diversos tipos de crenças, costumes e valores, que são caracterizados por pequenos grupos reservados, que estabelecem atitudes e comportamentos comuns, diferenciando-se de outros grupos. As múltiplas subculturas contribuem para segregações e desintegrações dos membros, desenvolvendo as contraculturas (Lima, 2002b).

Através da análise da cultura organizacional, podem-se observar características formais e informais, tais como as políticas, a estrutura organizacional, as tecnologias, os procedimentos, como também as formas de poder e influência, os padrões e regras de comportamento e comunicação, os sentimentos, as percepções, dentre outros aspectos (Chiavenato, 2003). Estas características são grandes influenciadoras da missão, visão, dos seus planos de desenvolvimento, dos objetivos institucionais e das suas ações, assim como dos padrões de qualidade e eficiência, das inovações e processos de mudança, das interações e relacionamentos, da tomada de decisão, dos estilos de liderança, entre outros (Torres, 2008).

Schein (2009) defende que é fundamental compreender a formação da cultura, “de onde ela vem e como ela evolui” (p. 14) para se interpretarem os padrões subjetivos de comportamentos grupais, suas ações e influências. Para se conhecer a cultura organizacional é imprescindível analisar as interações, formais e principalmente informais, as formas de integração, as atitudes e comportamentos dos indivíduos, compreender como são exercidas as diversas influências culturais no contexto organizacional, identificar a formação de diferentes grupos, suas formas de agir, pensar e influenciar-se (Pires & Macêdo, 2006; Torres, 2008). Torres (2011) salienta que a investigação da cultura é uma importante ferramenta de análise da realidade organizacional.

Já Hofstede (1994, citado por Pires e Macêdo, 2006) enfatiza que é fundamental conhecer o contexto onde a organização está inserida para se conhecer sua cultura. Os autores ressaltam o relativismo da cultura. Não há um certo ou errado ao analisar cultura, não há soluções universais para todos os

problemas de gestão, não se deve fazer julgamento de valores, deve-se manter um ponto de vista neutro. Uma das maneiras mais eficazes de obter novas ideias para a gestão é através da observação de diferentes culturas (Hofstede et al, 2010).

As instituições podem apresentar culturas organizacionais abertas ou fechadas (Lück, 2010a). As culturas abertas ou orgânicas são flexíveis, necessitam de rápidas mudanças estruturais, ambientes criativos e inovadores. A comunicação deve ser dinâmica, as decisões devem ser tomadas com rapidez, não há um rígido controle hierárquico, tendem a ser mais informais e menos burocratizadas, as pessoas dentro da organização são altamente envolvidas e comprometidas na resolução de problemas (Morgan, 2006). Lück (2010a) declara que estas organizações estão receptivas “a novas experiências, a novos desafios, aceitando a incerteza como parte do processo organizacional” (p. 103).

Nas organizações com culturas organizacionais fechadas, os indivíduos tendem a se comportar de maneira apática, observam-se pouca criatividade e personalidade, bem como a falta de interesse na resolução dos problemas da organização. Não há flexibilidade, são resistentes às mudanças e à inovação. Passam a operacionalizar de maneira sistêmica, mecanicista, gerando grande padronização e repetição das atividades, podendo comprometer os sentidos críticos desses indivíduos. As decisões são centralizadas nos altos níveis da gestão. Lück (2010a) adverte sobre os riscos de se manter instituições de ensino com características culturais fechadas e burocratizadas, obstruindo seus progressos e desenvolvimentos.

A seguir, serão apresentados, brevemente, os modelos de cultura organizacional propostos por Schein (2009) e Hofstede et al (2010); as culturas integradora, diferenciadora e fragmentadora propostas por Martin (1992; citado por Neves, 2001), bem como as mudanças culturais.

### **1.2.1.1 A cultura organizacional segundo Schein**

Schein (2009) subdivide a cultura em 3 níveis: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas. Os artefatos correspondem à estrutura e aos processos organizacionais, facilmente visíveis, porém de difícil interpretação. As crenças e valores expostos são as experiências aprendidas e consideradas como certas pelo grupo. As suposições básicas partilhadas são as crenças e os valores apropriados e incorporados ao grupo, tornando-se modelos inquestionáveis e aceitos por todos. Caso algum indivíduo os questione ou não os aceite, pode ser excluído do grupo. É a parte resistente da cultura, de complexa mudança; suas alterações geram “ansiedade e defensividade” (Schein, 2009, p. 30), exigem cuidado e atenção, pois definem o significado das coisas e a forma de agir e reagir emocionalmente dos membros do grupo. Schein (2009) ressalta que:

a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalecentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles (p. 33).

Para o autor, cultura e liderança são assuntos complementares e integrados, por considerar que os líderes “criam culturas quando criam grupos e organizações. Quando as culturas existem, elas determinam os critérios para a liderança e, assim, definem quem será ou não um líder” (Schein, 2009, p. 21). O líder que não gerencia a cultura da organização passa a ser gerenciado por esta.

O autor considera que o processo de formação da cultura se dá de forma conjunta, mediante a atuação e os ensinamentos do líder e os resultados conquistados pelos indivíduos daquele grupo.

As ações bem-sucedidas são mantidas, ensinadas e compartilhadas, como exemplo a ser seguido pelos demais membros da instituição. Consequentemente, o fundador daquele grupo é considerado e aceito como líder. Schein (2009) afirma que “à medida que a organização melhora a

experiência e é bem-sucedida na solução de crises, novas suposições compartilhadas passam a surgir gradualmente” (p. 284).

Ao contrário, as ações fracassadas e os insucessos marcam de forma negativa o grupo, sendo afastados de suas práticas. Portanto, as ações e orientações do fundador são renegadas pelos seus membros, não se consagrando como líder.

O modelo proposto pelo autor é criticado por desconsiderar os diversos contextos sociais nas análises de cultura organizacional, sendo conceituado como um sistema fechado. Pires e Macêdo (2006) reforçam que as “características culturais do país tendem a se refletir nas culturas organizacionais” (p. 84).

Todavia, Schein (2009) salienta que não é suficiente analisar o que é ensinado aos novos membros. A socialização e o aprendizado ocorrem com o passar do tempo e à medida que os novos membros são aceitos e se integram ao grupo. Ressalta que, para se conhecer a fundo a cultura, necessita-se entrevistar os antigos membros do grupo, como também analisar as percepções críticas dos indivíduos diante das situações rotineiras. Para isto, aconselha o uso de técnicas como entrevistas individuais e pesquisa clínica. O autor esclarece que se pode usar também outras metodologias, como questionário, observação participante, análise de conteúdo de histórias, mitos, rituais, símbolos e outros artefatos. Entretanto, enfatiza a eficácia das entrevistas individuais e pesquisa clínica. Para o autor:

ao lidar com cultura, é necessário “triangular”, usando todos os métodos disponíveis, mas o método clínico é central porque, ao envolver os membros do grupo, podem-se observar suas suposições mais profundas. Os “sujeitos” têm de ser motivados a se revelar, e isto apenas ocorre quando eles percebem estar se beneficiando do próprio processo de pesquisa (Schein, 2009, p. 54).

Schein (2009) alerta sobre os riscos de exposição da organização e das pessoas na divulgação de nomes nas análises culturais. Para preservá-los, sugere-se assegurar o anonimato para não incorrer em “invasão de privacidade” (p. 201).

### **1.2.1.2 A cultura organizacional segundo Hofstede**

Em contrapartida, Hofstede et al (2010) explicam a cultura como uma programação mental, em que os seres humanos possuem alguns padrões comportamentais, e estes determinam parcialmente suas prováveis reações, de acordo com os ambientes sociais nos quais estão inseridos. Através das diferentes programações mentais é que se distinguem os diferentes grupos ou culturas. No entanto, não desprezam a personalidade, formada pelas experiências, aprendizados, sentimentos e padrões de pensamento adquiridos pelos indivíduos durante toda a vida que influenciam seus comportamentos. Os autores ressaltam que os seres humanos têm a capacidade de agir e reagir de novas e diferentes formas a cada acontecimento, de serem criativos e inovadores.

Para Hofstede et al (2010), a cultura se manifesta através de um diagrama contendo diversas camadas, as quais são representadas pelos símbolos, heróis, rituais e valores. Os símbolos são os aspectos facilmente identificáveis, visíveis e de fácil mudança, são as palavras, gestos, imagens e objetos que possuem significados, as gírias, formas de vestir. Os heróis são as pessoas tidas como modelos comportamentais. Os rituais compreendem as reuniões e cerimônias sociais e religiosas, as interações social, as formas de cumprimentar e respeitar aos outros. Tanto os símbolos, os heróis quanto os rituais são visíveis por pessoas externas à organização. No entanto, estas não são capazes de interpretar seus significados com facilidade. Os valores representam a parte mais oculta, ou seja, o núcleo e são representados pelos sentimentos.

Os autores salientam que, para se interagir com culturas, deve-se aprender sobre elas, seus símbolos, heróis e rituais. Entretanto, em relação aos valores, explicam que, dificilmente, poderão ser compartilhados, apenas compreendidos (Hofstede et al, 2010).

No modelo apresentado por Hofstede et al (2010), as organizações são consideradas sistemas abertos. Os autores propõem que a análise da cultura

organizacional seja feita de forma paralela entre a cultura do país e cultura da organização.

Relacionados à cultura do país, consideram questões como a distância do poder, a tendência ao coletivismo ou ao individualismo, a tendência à masculinidade ou à feminilidade, a maneira de lidar ou evitar incertezas e a forma de orientação a curto ou longo prazo. Estes quesitos foram analisados isoladamente, correlacionados entre si e com outros aspectos, tais como família, trabalho, escola, religião, sociedade e o Estado (Pires & Macêdo, 2006; Hofstede et al, 2010).

Em relação à cultura da organização, os autores analisam as seguintes dimensões: o foco nos processos ou nos resultados, orientação para o trabalho ou para os funcionários, a tendência à profissionalização organizacional ou ao paternalismo, ao sistema aberto ou fechado, à rigidez ou flexibilidade dos controles e a predominância da característica organizacional normativa ou pragmática (Pires & Macêdo, 2006; Hofstede et al, 2010).

Com relação às metodologias de investigação, Hofstede et al (2010) defendem a triangulação de técnicas qualitativas e quantitativas nas pesquisas sobre cultura, utilizando-se de entrevistas abertas na primeira fase e questionários, na etapa seguinte, que devem ser aplicados aos funcionários novatos ou veteranos, de níveis hierárquicos diversos.

### **1.2.1.3 As culturas: integradora, diferenciadora e fragmentadora e a mudança cultural**

Martin (1992, citado por Neves 2001), diferencia a cultura em 3 tipos distintos: “cultura integradora, diferenciadora e fragmentadora” (p. 452). Na cultura integradora, há forte integração, coesão e aproximação dos membros, que, por sua vez, compartilham dos mesmos valores e princípios morais. O ambiente é caracterizado por haver grande sintonia entre as pessoas, há um

“padrão de conformidade ideal” (Torres, 2003, p. 188), as divergências e os conflitos são desprezados.

Na cultura diferenciadora, observam-se a divisão e a formação de vários subgrupos culturais distintos. Representada por abundante discordância de opiniões e conflitos. Todavia, nota-se que há consenso, equilíbrio e partilha de valores nos diferentes grupos.

Na cultura fragmentadora, há elevado índice de isolamento dos membros, observando um número restrito de interações e compartilhamento de valores. Denota-se haver elevado índice de discordância e heterogeneidade entre os membros e frequentes mudanças organizacionais (Neves, 2001; Torres, 2008). Apresentam-se os diferentes tipos de cultura e suas principais diferenças (tabela 03).

**Tabela 3** - Perspectivas de abordagem da cultura organizacional e principais diferenças

Elementos	Integradora	Diferenciadora	Fragmentadora
Essência	Harmonia	Discordância e conflitos	Imprecisão
Consenso	Nível organizacional	Nível grupal	Ausência de concordância
Manifestações	Coerência	Inconsistência	Incompreensíveis e complexas
Matriz cultural	Unificada	Variadas, em forma de grupos e subgrupos	Múltiplas
Ambiguidade	Não há	Canalizada para fora das subculturas	Evidenciada
Unidade de análise	Organização	Grupo	Indivíduo

Fonte: adaptado de Neves (2001, p. 454)

Torres e Palhares (2008) apresentam um posicionamento crítico, discordando da função integradora da cultura organizacional, que nem sempre é evidenciada como dominante nas organizações. Schein (2009) defende que, mesmo em culturas diferenciadas e fragmentadas, há valores partilhados nas diversas subculturas.

Considerando a existência das culturas diferenciadora e fragmentadora, constata-se a frequente presença de divergências de valores, crenças e costumes, não havendo um constante consenso entre os princípios partilhados pelos membros de uma organização. Torres e Palhares (2008) alertam que os gestores devem estar atentos à formação de culturas reais diferenciadas e fragmentadas, embora estas sejam, frequentemente, desconsideradas e ignoradas por muitos; ilude-se em padrões culturais imaginários, muitas vezes consolidados nos preceitos gestionários.

Os programas de formação podem contribuir para aproximar os diferentes tipos culturais. Na cultura integradora, o gestor precisa criar situações para incremento de novas práticas e competências. Na cultura diferenciada, necessita-se difundir inovações e experiências inéditas, possibilitando despertar, nas pessoas, frequentes interesses para novas aprendizagens. Na cultura fragmentadora, devido à tendência ao individualismo e à formalidade, necessita-se, em alguns momentos, apoiar as características de desagregação para que, em outros momentos, se reconstrua um novo perfil (Torres & Palhares, 2008). Os gestores devem trabalhar constantemente num processo de unificação e integração destas culturas dispersas e desagregadas.

A transformação cultural é possível, desde que as pessoas estejam empenhadas, incentivadas e informadas de tal. É importante que os gestores utilizem a análise da cultura como um instrumento de autoconhecimento organizacional, objetivando a promoção de mudanças, de acordo com a visão dos próprios envolvidos, incentivando a gestão democrática e participativa, estimulando melhorias no aprendizado, desenvolvimento, crescimento e fortalecimento da instituição (Barroso, s.a; Chiavenato, 2003; Torres & Palhares, 2008; Torres, 2008; Torres, 2010; Lück, 2010a).

A atuação do líder é imprescindível. Cabe a ele a função de direcionador do processo de mudança, deslocando o foco de atenção, do controle ou das recompensas e punições, fazendo com que os membros da organização se sintam seguros em relação às mudanças pretendidas (Schein, 2009). O autor considera que:

é função primordial da liderança ter capacidade para perceber os elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente e para gerenciar a evolução e a mudança cultural, de tal modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente mutante (Schein, 2009, p. 21).

A melhoria da participação nas organizações somente se consolida quando se transforma em cultura. Portanto, a sua promoção, deve ser instaurada por programas de capacitação constantes, cuja eficácia se consubstancia de acordo com o interesse dos funcionários. Hofstede et al (2010) advertem para os riscos de tentativas de mudanças culturais apenas superficiais, ou seja, nos símbolos. Para se ter efetividade, as mudanças devem atingir as camadas mais profundas, como os heróis, rituais e valores.

Aprendizagem e mudança não podem ser impostas às pessoas. Seu envolvimento e participação são necessários para diagnosticar o que está ocorrendo, descobrir o que fazer e efetuar a aprendizagem e a mudança. Quanto mais turbulento, ambíguo e fora de controle o mundo se tornar, mais o processo de aprendizagem deve ser compartilhado por todos os membros da unidade social que participa da aprendizagem (Schein, 2009, 391).

### **1.2.2 Cultura organizacional nas escolas**

As escolas são evidenciadas como espaços culturais diversificados, sofrendo influências diversas, tanto relacionadas às esferas políticas e aos órgãos superiores normalizadores, instituidores de regras e normas, além de toda a comunidade que as envolvem, como também dos contextos históricos nos quais estão inseridas (Torres, 2008).

Torres (2003) considera que a “escola é em si mesma um fenômeno cultural”, caracterizada por possuir intensa criação, interação,

compartilhamento de conhecimentos, experiências e aprendizado, em constante alteração e rotatividade devido ao seu modelo estrutural em séries, intitulada como um “laboratório de sínteses culturais ou um entreposto cultural” (p. 17). É local de produção e reprodução de normas e culturas (Torres, 2010).

Na escola, a cultura é evidenciada como variável dependente e interna, pela sua propensão à autoprodução de costumes e valores, como também por variável independente e externa, pela sua capacidade de reprodução de condutas do seu ambiente externo (Torres, 2003).

Torres (2010) considera a cultura organizacional da escola como um fator de instabilidade institucional, por possuir poderoso domínio nas suas atividades e desenvolvimento. A autora ressalta que:

a cultura organizacional em contexto escolar é, então, concebida não só como uma variável de controlo (uma espécie de barómetro) na implementação das mudanças, mas igualmente como um instrumento de gestão eficaz para repor a ordem, a harmonia, a integração, o bom ambiente ao nível das relações sociais e profissionais nas instituições educativas. Este clima integrador e harmonioso torna-se efetivamente uma condição imprescindível para o bom desempenho e produtividade escolares (p. 19).

Libâneo (2009) considera as escolas como “patrimônio da sociedade”, local de “formação cultural e científica, pela qual se promove o desenvolvimento mental e a formação da personalidade dos alunos” (p.1). Os acontecimentos, as experiências adquiridas, as influências culturais vivenciadas pelos indivíduos nas escolas os incitarão por toda a vida. Portanto, a escola é um local de formação e desenvolvimento cultural e social.

Torres (2003; 2010) ressalta que, embora a teoria sobre cultura organizacional se pareça descomplicada, a sua análise é complexa. A autora esclarece que a sua concepção se dá de forma conjunta entre a estrutura e ação, ou seja, entre os aspectos formais e explícitos e entre os aspectos informais e implícitos, respectivamente. Não sendo esta influenciada somente pelas interações entre os indivíduos da organização, consiste numa “aglutinação dos aspectos culturais e dos aspectos comportamentais” (Torres, 2003, p. 119) e destes com o ambiente. Há um complexo contexto inter relacional de

influências que acomete os acontecimentos, experiências, as mudanças estruturais assim como os desejos, personalidade, autonomia dos seres humanos, como também os padrões de comportamentos aceitos e/ou renegados pelo grupo, que contribuem para formação e atribuem dinamismo à cultura. Torres (2011) complementa, enfatizando que

a cultura entendida como um conjunto de valores, de crenças, de ideologias accionadas pelos actores nos processos de interacção social, assume o estatuto de variável intermédia entre a acção comportamental (ou de agência) e as condições objetivas impostas pela estrutura (p. 114 e 115).

Torres (2003) salienta que, além desta tensão entre o formal e o informal, há também, embates entre o interior/dentro e exterior/fora da organização, cujas correlações entre os diversos tipos de tensão permitiram a construção das culturas integradoras, diferenciadoras e fragmentadoras.

Barroso (s.a 2) descreve a cultura escolar sob 3 perspectivas: funcionalista, estruturalista e interacionista. Pela perspectiva funcionalista, a escola exerce um papel de transmissora de cultura. São os valores, princípios e normas transmitidos por gerações; é a cultura enrijecida, sólida, arraigada, de difícil mudança. Sob a perspectiva estruturalista, explica a organização escolar pela forma como é estruturada e organizada, por classes, faixas etárias, por conteúdos, métodos de avaliação. Embasada nesta perspectiva, observa-se que muitas instituições se assemelham às instituições burocráticas, com grande departamentalização e padronização. E por último, sob o ponto de vista interacionista, forma-se a cultura organizacional da escola, suas especificidades e múltiplas interações.

Os padrões culturais e gestores das escolas estão sendo comparados e fortemente influenciados por lógicas econômicas e padrões de gestão e controle das organizações empresariais, no que tange à busca pela excelência, à eficácia e à *performance*, sendo mensurados por indicadores de desempenho. Constata-se uma crescente busca para redução de custos e melhoria dos resultados, por avaliações internas e externas, por ranqueamento e comparações de índices e notas entre diferentes instituições, negligenciando, muitas vezes, o verdadeiro sentido da organização educativa que é a

aprendizagem e a busca pelo conhecimento, transformando a educação num produto de comercialização (Torres, 2003). A autora enfatiza que:

a evidência empírica de que a cultura organizacional em contexto escolar se instituiu como um factor decisivo no alcance da eficácia, da *performance* e da excelência escolar, assim como na concretização efectiva das mudanças e das inovações, parece querer denunciar uma forte associação desta problemática com a ideologia gestonária subjacente ao "novo paradigma de gestão pública (Torres, 2008, p.68).

A autora salienta a análise da cultura organizacional como um efetivo instrumento gestonário para manter a organização, a conformidade, a união e a conservação de um ambiente satisfatório nas instituições educativas, condições indispensáveis para promoção de um ensino de qualidade (Torres, 2008).

Lima (2002b) enfatiza a necessidade de se detectar e medir a formação de subgrupos, assim como entender seus ideais, os níveis de integração, a falta de integração ou a tendência à fragmentação e isolamento, tencionando a implementação de ações de aproximação, visando transformá-las em culturas colaborativas e cooperativas.

Torres (2008) incentiva a prática de culturas colaborativas e cooperativas nas escolas a fim de promover constância e harmonia nas instituições, face às culturas diferenciadas e fragmentadas. Lima (2002b) diferencia cooperação e colaboração. Para o autor, na cooperação, não há conveniência ou favores para ambas as partes; apenas uma parte pode tirar proveito da situação; podem haver trabalhos autônomos; já na colaboração, ambas as partes obtém vantagens no trabalho ou na ação realizados em conjunto.

Compreender os valores, os princípios e a constituição das culturas e subculturas organizacionais propiciam a identificação das culturas diferenciadas e fragmentadas, oportunizando a transformação e a construção de culturas integradoras e colaborativas.

Na esfera da educação, aquele cenário é tão evidente que convenceu autores de vários quadrantes teóricos a desenvolver estudos que, sob a égide de uma pretensa ampliação da democracia nas escolas, advogam a construção de culturas colaborativas e/ou colegiais, assentes numa participação mais efetiva, no trabalho de equipa, em lideranças fortes, como condição para se alcançar a excelência, a eficácia e a *performance* escolar. E, assim, consolida-se a crença de que as culturas se criam, se gerem, se formam, mas também se mudam e transformam ao sabor dos imperativos das ideologias da gestão (personificadas pelo líder e/ou pelos modernos processos de assessoria), independentemente de elas elegerem ou não, como prioridade educativa, o desenvolvimento dos valores da democracia e da participação (Torres, 2008, p. 71).

### **1.2.3 Clima organizacional**

Clima organizacional “constitui-se na expressão mais à superfície da cultura organizacional e, por isso, mais facilmente observável” (Lück, 2010a, p. 65). São as atitudes, as posturas das pessoas no dia-a-dia, suas interações, satisfações, entusiasmos, adversidades e dilemas. Representa a percepção das pessoas diante de uma situação passageira ou momentânea. É a forma subjetiva pela qual o indivíduo compreende a organização, é uma expressão individual, cada pessoa pode enxergá-la de uma forma diferente (Neves, 2001). Está diretamente relacionado à motivação (Lobo, 2013). Coda (citado por Bedani, 2006) define clima organizacional como:

o que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. É uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam (s.p).

O clima organizacional pode ser evidenciado através das falas e expressões, na forma como as pessoas interpretam ou assimilam os acontecimentos na organização, nos gestos, troca de olhares. É possível identificá-lo, ainda, por meio de momentos de alegria, de conquistas e de vitórias por alcance de objetivos e metas, situações de dificuldade, como alterações de equipas, momentos de sofrimento e frustrações e até morte de algum colega, circunstâncias que podem ser superadas em um curto período de

tempo. Caso estas percepções momentâneas passem a ocorrer com frequência, tanto de forma positiva quanto de forma negativa, podem-se fortalecer, tornando-se parte da cultura (Lück, 2010a).

O clima organizacional possui característica inconstante, variável e heterogêneo. Cada setor, departamento, ambiente de trabalho e organização possuem diversos tipos de clima. Muitos autores o associam ao clima atmosférico, tendo em vista a sua natureza instável (Neves, 2001).

A forma de administração e o estilo de liderança dos gestores têm forte influência no desenvolvimento do clima (Lück, 2010a). A análise do clima organizacional permite aos gestores entender o nível de contentamento das pessoas com relação à organização e à gestão e suas formas de atuação. Bispo (2006), citando Payne e Mansfield, afirma que o clima organizacional é a junção entre os propósitos pessoais e organizacionais. Neves (2001) considera que o clima influencia “a motivação e comportamento dos indivíduos”, como também “a produtividade organizacional” (p. 432).

O clima organizacional é um impulsionador dos sentimentos das pessoas na organização, que é reproduzido e transmitido a todos que convivem. Portanto, pode ser um clima agradável ou desagradável. Através dele, pode-se identificar motivação, ânimo, (in)satisfação ou descontentamento (Neves, 2001). O estado de espírito das pessoas está diretamente relacionado a ele, à vontade, ao prazer e à alegria para execução do trabalho. O clima positivo é diretamente proporcional à satisfação e ao bem-estar dos indivíduos nas organizações (Lobo, 2013). A tabela 4 apresenta os efeitos positivos, medianos e negativos do clima organizacional relacionados aos sentimentos e reações dos indivíduos.

**Tabela 4** - Clima organizacional

<b>NEGATIVO</b>	<b>MEDIANO</b>	<b>POSITIVO</b>
Frustração	Indiferença	satisfação
falta de integração / credibilidade	baixa integração / credibilidade	alta integração / credibilidade
Improdutividade	baixa produtividade	alta produtividade
pouca adaptação às mudanças	média adaptação às mudanças	maior adaptação às mudanças
alta rotatividade/ abstenção	média rotatividade/ abstenção	baixa rotatividade / abstenção
Pouco comprometimento/ dedicação	Médio comprometimento / dedicação	alto comprometimento/ dedicação
falta envolvimento	baixo envolvimento	alto envolvimento
crescimento de doenças psicossomáticas	algumas doenças psicossomáticas	raras doenças psicossomáticas
insucesso nos negócios	estagnação nos negócios	sucesso nos negócios

Fonte: Adaptado de Bispo (2006, p. 259).

A medição do clima organizacional é uma importante ferramenta que permite avaliar os sentimentos e convicções dos membros da organização, para implementação de melhorias na gestão (Lobo, 2013). Para Barthasar (2014), através da mensuração do clima, constata-se “o nível de satisfação do ambiente de trabalho” (p. 17). Mediante a sua análise, é possível detectar pontos fortes e fracos da organização, bem como oportunizar a participação dos indivíduos nos processos de tomada de decisão, estimulando “a motivação pessoal” (p. 48).

Coda, Silva, Goulart, Silva e Dias (2009) consideram que, através da medição do clima e das ações de melhorias a serem tomadas, pode-se obter melhora na produtividade, menores índices de faltas e absenteísmos, além de melhoras no bem-estar organizacional. Aconselha-se agir sobre o clima por conta de sua natureza vulnerável e acessível. Bedani (2006) destaca a pertinência da gestão do clima organizacional

constitui-se em importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações, uma vez que, permite avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, além das condições físicas do ambiente de trabalho, variáveis que influenciam as atitudes, a conduta, a satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas (s.p).

Os benefícios da avaliação do clima consistem em potencializar a participação e exteriorização de sentimentos e opiniões dos funcionários, bem como propiciar maior conhecimento e dinamismo do panorama institucional para os gestores. A relevância da investigação do clima consiste nas ações a serem tomadas por parte da instituição acerca da pesquisa realizada (Bedani, 2006).

A gestão do clima organizacional é apresentada por Bedani (2006) em forma de ciclo, contendo as seguintes fases: definição do modelo de pesquisa a ser utilizado e levantamento dos dados, análise dos dados pesquisados, definição de estratégias de ação, divulgação dos resultados para os membros da instituição, execução das estratégias de ação e retorno.

Bispo (2006) cita diversos modelos para pesquisa de clima organizacional. Dentre os mais relevantes, destacam-se o modelo de Litwin & Stringer, que analisam fatores como a padronização do trabalho, a autonomia, os riscos assumidos pelos indivíduos na tomada de decisão, o reconhecimento pelo trabalho realizado, o relacionamento e cooperação entre os indivíduos nos diferentes níveis hierárquicos, os conflitos e sentimento de orgulho de pertencer à organização. O autor aponta, ainda, o modelo desenvolvido por Kolb, que inclui responsabilidade, padronização, retribuição, aceitação, compreensão dos objetivos organizacionais, relacionamentos interpessoais e liderança.

Não há um consenso entre os autores sobre as dimensões, conteúdos e métodos nas pesquisas de clima organizacional. No entanto, ponderam que é relevante considerar os diferentes contextos, realidades e o que se pretende analisar (Costa, 2010). Muitos autores defendem a utilização de métodos de investigação quantitativos nas pesquisas de clima organizacional, através da utilização de questionários, tendo em vista o seu caráter individualizado (Neves, 2001; Costa, 2010).

O objetivo deste trabalho não é descrever os diferentes modelos de pesquisa de clima organizacional. No entanto, serão utilizados como referência para elaboração do guia para a entrevista bem como para formulação do questionário que serão aplicados na fase investigativa.

O clima organizacional tem influência direta no comportamento dos indivíduos. Portanto, para obter melhor participação das pessoas, necessita-se compreender e monitorar constantemente o clima organizacional. É questão primordial para associar os processos de gestão participativa à cultura organizacional.

#### 1.2.4 Clima em comparação com cultura organizacional

Há quem os distinga através da imagem de uma cebola: o clima são as camadas exteriores, a cultura o núcleo, que se esconde e é mais profundo (Hofstede, citado por Neves, 2001). Apresenta-se as distinções entre os principais enfoques do clima e da cultura organizacional (tabela 5).

**Tabela 5** - Distinções relativas entre conceitos de clima e cultura organizacional

Enfoque	Clima	Cultura
Natureza	Suscetível, inconstante	Sólida, profunda
Conteúdo	Atitudes momentâneas e circunstanciais	Princípios, padrões e crenças
Como conhecer	Através da análise comportamental dos indivíduos, pelas suas interações, maneira de comunicação e através de pesquisas de opinião	“Pela análise de elementos ilustrativos de valores, crenças em histórias, relatos, linguagens, símbolos e uso de recursos, etc” (Lück, 2010a, p. 78).
Nível de interferência	Moderado	Expressivo
Elementos estruturantes e estruturados	Relacionamentos, diálogos.	Sentimentos, valores, acontecimentos de profundo impacto;
Mudança	Célere	Duradoura e lenta

Fonte: adaptado de Lück (2010a, p. 78)

Para Neves (2001), o clima expressa as percepções individuais da peculiaridade organizacional, elucida o que acontece, enquanto a cultura configura os aspectos coletivos e compartilhados entre os membros da

organização, ou o porquê dos fatos. Costa (2010) considera que o clima está associado às emoções dos indivíduos relacionados ao conhecimento organizacional enquanto que a cultura está relacionada às ideologias e valores partilhados.

Lück (2010a) enfatiza a essencialidade de se compreender os sistemas informais de poder e liderança, suas interações, comunicações, a formação de subgrupos culturais, para que, conhecendo-os, possam estimular seus membros para realização de trabalhos construtivos, transferindo para estes os méritos e conquistas do trabalho realizado, pontos importantes os quais se devem pautar as mudanças do clima e da cultura organizacional. A autora acrescenta que tais iniciativas têm “forte poder motivacional e contribuem para a criação e manutenção de um clima favorável ao desenvolvimento educacional” (p. 129), situações que, se ocorridas com frequência, passam a sedimentar-se e fazer parte da cultura organizacional.

Estilos de liderança democráticos, gestão flexível e participativa, comunicação aberta, bons relacionamentos com superiores hierárquicos, valorização e reconhecimento dos funcionários, incentivo à aprendizagem constante, definição e divulgação dos objetivos de forma clara são aspectos considerados significativos para melhoria do clima. A consequência da melhoria do clima, quando operada de forma sistematizada e solidificada, poderá transformar-se em cultura organizacional.

Cabe aos gestores a função de direcionadores da cultura e do clima organizacional, a fim de fomentar melhorias contínuas na promoção da educação de qualidade.

### **1.3 Participação: conceitos e objetivos**

A participação pode ser considerada como interação, influência recíproca; é conquista, reivindicação, mobilização, é um processo em construção, incompleto, não há participação concedida (Demo, 2009); é algo

que se almeja, é um exercício que é aprendido e aperfeiçoado à medida que se pratica, e quanto mais se pratica, mais se deseja, deixando de ser obrigação e se tornando aspiração, não devendo se resumir à crítica sem atuação (Bordenave, 1994; Lück, 2010b).

A participação parte de uma escolha, não é uma imposição. O mérito da participação consiste em exercer influência transformadora sobre um determinado grupo, e não simplesmente ocupar posição; é um comportamento, “uma vivência coletiva” (Bordenave, 1994, p. 73). Lück (2010b) define participação como:

força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura, de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme (p. 29).

A participação exige reorganização e atualização, a implantação da mudança, e, como consequência, pode haver desavenças entre as pessoas, principalmente os antigos membros. As divergências e conflitos são indispensáveis no desenvolvimento de novas experiências. Os inconvenientes podem ser causados, especialmente, por conta da transferência de poder (Lima, 2007; Demo, 2009).

A influência exercida pela participação pode ser benéfica, quando ativa nos membros processos de evolução, desenvolvimento, de pró-atividade e integração. Porém, quando exercido de maneira negativa, este domínio pode ser prejudicial às instituições, tornando-se obstáculo às mudanças e ao desenvolvimento institucional, podendo causar nos indivíduos desinteresses, omissões, apatia e retrocesso. Tem poder de contagiar os membros do grupo, tanto na forma positiva quanto negativa (Lück, 2010b).

Demo (2009) considera como principais objetivos da participação “a autopromoção, a realização da cidadania, a implantação de regras democráticas de jogo, controle do poder, controle da burocracia, negociação e a cultura democrática” (p. 66-79). Especifica-se cada um deles a seguir:

- A autopromoção relaciona-se à auto-governança, gerir-se a si mesmo, ou dirigir seus próprios interesses sem a necessidade de auxílios;
- A cidadania pressupõem a distribuição dos direitos e deveres de forma igualitária entre os membros;
- A implantação de regras democráticas de jogo refere-se à conscientização dos direitos e deveres da sociedade, de modo a exigir e cobrar dos representantes eleitos, além de requerer destes desempenhos satisfatório ao que se propuseram;
- O controle do poder refere-se à transmissão do poder do topo para a base, sendo que esta passa a reivindicar dos seus representantes atuações transparentes e íntegras;
- Controle da burocracia refere-se à exigência e reivindicação da sociedade de prestação de serviços eficientes por parte da administração pública;
- A negociação possibilita o ajustamento das diferenças e a redução dos conflitos existentes, porém não propicia a eliminação destes conflitos;
- Cultura democrática refere-se à incorporação da democracia ao modo de viver daquela sociedade, como algo indispensável e natural.

Bordenave (1994) aponta a abrangência da palavra participação, que significa “fazer parte, tomar parte ou ter parte” (p. 22). Portanto, ela não está associada ao simples consentimento, aos discursos e falas onde as decisões foram tomadas previamente (Vasconcelos & Júnior, 2000; Lück, 2010b). Orión (citado por Vasconcelos e Júnior, 2000) declara que “participar não é atuar como espectador, mas sim como autor” (p. 19).

A participação evidenciada apenas em discursos produz efeitos negativos para a cultura organizacional, agravando os sentimentos de desinteresse, desânimo e desmotivação (Lück, 2010b). É preciso eliminar representações participativas convencionais, disfarçadas e encobertas (Demo, 2009), isto é, “encenações participativas, com rituais, processo e métodos formalmente democráticos, mas a que falta substantividade democrática” (Lima, 2014, p. 1072).

A participação não deve ser transformada em práxis retórica desvinculada da atuação. Da mesma forma, não pode haver rígido controle, tornando-a limitada (Demo, 2009). Lück (2010b) considera que “o controle sem orientação se torna imobilizador e burocratizante” (p. 56).

A tendência para a participação é uma necessidade, por vezes, caracteriza-se por grande iniciativa e pró-atividade. Em outras, é passiva e não-participativa (Bordenave, 1994; Lima, 2001; Demo, 2009). Demo (2009) ressalta que “o que não se conquista não é, não se adere à raiz” (p. 85), não se solidifica em cultura.

A participação provoca transferência de autoridade aos funcionários, fomenta maior comprometimento, responsabilização, valorização, autoafirmação, cooperação e confiança, que, por sua vez, suscita a elevação da motivação e da satisfação pela realização do trabalho (Demo, 2009; Lück, 2010b). Lima (2014) menciona que a gestão participativa está associada à ação, é concreta e prática, transparente, voltada para resultados efetivos:

a participação verdadeira exige muito mais do que o acesso à informação e o direito a ser informado, a publicidade democrática dos atos, as propostas e sugestões, as auscultações e outros processos eventualmente despojados de poder de decisão (Lima, 2014, p. 1072).

A palavra participação é frequentemente utilizada como sinônimo de democracia. Lück (2010b) considera que a prática da democracia é inexecutável sem a participação. No entanto, a participação pode ser exercida sem a democracia. É um processo de mudança de percepções e comportamentos, onde a obrigação se torna pretensão, considerando que a prática da democracia não é uma imposição, é uma escolha que se torna indispensável à medida que se pratica, se interage e se desenvolve, favorecendo o crescimento coletivo.

A democracia não se restringe à submissão aos regulamentos e normas, mas em ser agente de mudança destas normas (Lima, 2014). Transforma-se de “objeto de manipulação, para sujeito do próprio destino” (Demo, 2009, p.33). O poder de decisão é o cerne da democracia (Lima, 2014). Bordenave (1994) considera democracia como “um estado de participação” (p.8). Desta forma, Lück (2010b) enfatiza que, no âmbito da democracia,

direito e dever não são conceitos fixos e estabelecidos a serem adotados e seguidos, mas sim, ideias que se desdobram e se transformam continuamente pela própria prática democrática que, por si, é criativa e dinâmica. Não se trata, portanto de um sentido normativo e imperativo de direito e deveres tomados como dados, e sim de um sentido interativo pelo qual direitos e deveres se transformam contínua e reciprocamente e são superados em estágios sucessivos de complexidade que vão tornando as funções sociais do grupo mais amplas, complexas e significativas, ao mesmo tempo que seus membros vão desenvolvendo a consciência do processo como um todo, bem como das nuances de seus múltiplos desdobramentos (p. 55).

Aumentar o poder de decisão das pessoas proporciona autossuficiência, independência, emancipação, autodomínio e comprometimento na realização do trabalho (Chiavenato, 2003; Demo, 2009; Lück, 2010b).

É através da participação e da cooperação mútua que o ser humano evolui de forma plena. As trocas de conhecimentos e experiências são vitais neste processo de desenvolvimento. O ser humano se considera valorizado e prestigiado por contribuir com a evolução dos seus semelhantes, neste sentido, os processos participativos contribuem com as melhorias individuais e organizacionais (Lück, 2010b).

Desenvolvimento e fortalecimento (empowerment) de equipes, que significa o fortalecimento das equipes no sentido de dotá-las de liberdade de atuação, de participação nas decisões, plena autonomia no desempenho das tarefas, responsabilidade pela tarefa total e pelos seus resultados. O empowerment faz com que a equipe passe a gerenciar (e não ser gerenciada) as suas atividades, e o gerente passa do papel de chefe para o de orientador e estimulador (Chiavenato, 2003, p. 380).

Discutir-se-ão, a seguir, as formas de participação, a gestão participativa e a gestão participativa nas instituições educacionais, bem como a promoção da gestão participativa.

### **1.3.1 Formas de participação**

Os autores consideram as formas de participação de diversas maneiras. Não há padronização de formas e nomenclaturas. A seguir, expõem-se as formas

de participação apresentadas pelos autores: Pateman (1992), Lima (2001), Lück (2010b) e Bordenave (1994).

Pateman (1992) (citado por Coutinho, 2000) classifica a participação em três formas: pseudoparticipação, participação parcial e participação plena. Considera que, na pseudoparticipação, as decisões já foram tomadas previamente. No entanto, os funcionários são iludidos à considerar que participaram do processo; na participação parcial, há apenas participação opinativa dos funcionários, a responsabilidade pela decisão é atribuída aos dirigentes; na participação plena, não são consideradas as hierarquias, há uniformidade entre os membros, consiste no verdadeiro sentido da participação. Coutinho (2000) expõe as dimensões da participação (tabela 6).

**Tabela 6** - Dimensões da participação

Formas	Grau de controle (influência)	Tipo de questão (conteúdo)	Nível operacional (forma)
Ampla (plena)	Auto-gerenciamento pelos trabalhadores	Objetivos da empresa	Associação industrial, proprietário, quadro de diretores, comitê executivo
Parcial	Gerenciamento conjunto	Recursos organizacionais	Divisão, fábrica ou escritório, departamento ou chão de fábrica, grupo de trabalho
	Cooperação		
Limitada (pseudoparticipação)	Consulta	Próprio trabalho dos trabalhadores	Indivíduo (trabalhador)
	Caixinha de sugestões		

Fonte: Coutinho (2000, p. 24)

Lima (2001) diferencia as formas de participação em: orientações para a ação organizacional, divididas em participação decretada e participação consagrada e plano da ação organizacional, que compreende a participação praticada (tabela 7).

O plano das orientações para a ação organizacional se dá em instâncias superiores, externas à organização, referem-se aos órgãos políticos, controladores e normalizadores que definem as leis e regulamentos. A

participação decretada consiste numa participação obrigatória, prescrita e definida por lei, não voluntária. A participação consagrada é normatizada, porém sua legitimação se deu por lutas e protestos.

**Tabela 7** - Formas de participação

PARTICIPAÇÃO	
PLANOS DAS ORIENTAÇÕES PARA A AÇÃO ORGANIZACIONAL	PARTICIPAÇÃO CONSAGRADA
	PARTICIPAÇÃO DECRETADA
PLANO DA AÇÃO ORGANIZACIONAL	PARTICIPAÇÃO PRATICADA

Fonte: Lima (2001, p. 80)

O plano da ação organizacional corresponde às normas e regulamentos definidos internamente à organização. A participação praticada delimita-se por interesses internos da própria instituição. Classifica-se a participação praticada em quatro fundamentos a seguir apresentados: democraticidade; a regulamentação; o envolvimento e a orientação (tabela 8) (Lima, 2001, p. 73).

**Tabela 8** - Participação praticada

PARTICIPAÇÃO PRATICADA	
DEMOCRATICIDADE	DIRETA
	INDIRETA
REGULAMENTAÇÃO	FORMAL
	NÃO-FORMAL
	INFORMAL
ENVOLVIMENTO	ATIVA
	RESERVADA
	PASSIVA
ORIENTAÇÃO	CONVERGENTE
	DIVERGENTE

Fonte: adaptada de Lima (2001, p. 80)

- **Democraticidade:** consiste na participação de forma autônoma, independente, autossuficiente. Restringe influências e dominações, apenas o próprio sujeito pode se aproveitar destes recursos de intervenção. Classifica-se em participação direta ou indireta. A participação direta apoia-se em eleições ou voto, pode ser visualizada em diversos segmentos, seções ou níveis institucionais. A participação indireta procede-se por cessão ou representação, através de um indivíduo delegado para tal. O representante indireto, por vezes, pode assumir papel na participação direta.
- **Regulamentação:** são as normas e formas de participação oficiais, regulamentadas na instituição. Constitui-se de artifícios importantes na defesa dos interesses de seus membros. A regulamentação pode ser subdividida em participação formal, não-formal e informal. A participação formal está definida através de regras e princípios, formalizada por decretos e normas institucionais contendo as orientações para atuação de seus membros. Na participação não formal, as regras são criadas pelos próprios membros, portanto são passíveis de sofrer alterações. A participação informal se caracteriza por entendimentos e acordos inexplícitos entre os membros, podendo, sutilmente, influenciar e contestar as participações formal e não-formal.
- **Envolvimento:** é a intensidade com a qual os membros de uma organização se esforçam ou se dedicam em determinadas causas, podendo ser ativa, reservada e passiva. A participação ativa é dinâmica; os membros atuam de forma operante e influente, podendo até se opor em causas com que não concordam, são grandes conhecedores das causas, bem como de suas regras, processos e formas de atuação. A participação reservada é realizada de forma mediana, observacional e descomprometida. Pode progredir, tornando ativa ou regredir, transformando-se em passiva. A participação passiva caracteriza-se pela

indiferença e imparcialidade, permanecendo inerte, abdicando do direito à participação, manifestando-se com reprovação ou resignando-se e permanecendo em silêncio.

- **Orientação:** a participação por orientação é pautada nos objetivos definidos oficialmente pela organização. Subdivide-se em participação convergente e divergente. A primeira se refere às formas de atuação dos membros da organização para se atingir os objetivos, o que nem sempre, significa que está sendo realizada da melhor forma. Por vezes, pode ser positiva e benéfica ou maléfica, quando apresenta resistência ao desenvolvimento institucional. A participação divergente é orientada para a negação dos objetivos formalmente definidos, independentemente do período em que ocorra.

Lima (2001) considera a existência da não-participação, caracterizada pela indiferença e omissão ao direito à participação. Subdivide-se em: não-participação consagrada, não-participação decretada e não-participação praticada (tabela 9).

**Tabela 9** - Não-participação

NÃO-PARTICIPAÇÃO	
PLANOS DAS ORIENTAÇÕES PARA A AÇÃO ORGANIZACIONAL	NÃO-PARTICIPAÇÃO CONSAGRADA
	NÃO-PARTICIPAÇÃO DECRETADA
PLANO DA AÇÃO ORGANIZACIONAL	NÃO-PARTICIPAÇÃO PRATICADA

Fonte: Lima (2001, p. 89)

O autor afirma que há casos de não-participação consagrada, apesar de serem incomuns, devido ao seu caráter normativo. É caracterizada quando determinada lei deixa de prever a participação de classes sociais, seja por omissão ou esquecimento.

Mais comum que a anterior, a não-participação decretada transcorre quando há prescrições expressas vetando ou incluindo certas classes sociais de participação em determinadas leis, em detrimento de outras.

A não-participação praticada se subdivide em imposta ou forçada, induzida e voluntária (tabela 10).

**Tabela 10** - Não-participação praticada

NÃO-PARTICIPAÇÃO PRATICADA
IMPOSTA OU FORÇADA
INDUZIDA
VOLUNTÁRIA

Fonte: Lima (2001, p. 89)

A não-participação imposta ou forçada realiza-se quando, por exemplo, há perda de direitos em exercer determinada função. Pode ser por motivos internos ou externos à organização.

Na não-participação induzida, a pessoa ou grupo é instigado ou convencido a não participar, mesmo que de forma sutil, embora esta participação esteja devidamente permitida formalmente.

A não-participação voluntária se dá por opção pessoal ou grupal. Embora haja o direito de participar, a própria pessoa opta por renunciar a este direito.

De outra forma, Lück (2010b, p. 35) apresenta as seguintes formas de participação:

- Participação como presença: constitui-se a forma de participação por vinculação a um grupo, onde não se exerce efetiva influência; adota comportamento de passividade e omissão, não se manifestando; pode causar sensações desfavoráveis ao grupo.
- Participação como expressão verbal e discussão de ideias: são reuniões onde há muito debate, porém, não há efetiva resolução de problemas,

objetividade e consenso; considera-se que são insuficientes, não sendo proveitosas na apresentação de ações e de soluções.

- Participação como representação política: a participação efetiva é realizada por um terceiro, capacitado, instruído e selecionado para exercê-la. Ocorre quando há inviabilidade de participação ativa de todos os membros. Geralmente, a escolha e nomeação se institui pelo voto. Porém, para ser considerada efetiva, deve haver envolvimento e compromisso dos membros no apoio e supervisão do representante eleito; é um trabalho conjunto e verdadeiramente democrático.
- Participação como tomada de decisão: refere-se à responsabilização e comprometimento inerentes ao processo de tomada de decisão. Ocorre que, muitas vezes, a função de tomadores de decisões fica centralizada em poucos membros, não ocorrendo efetiva participação da comunidade. Ao contrário, esta função deve ser partilhada e descentralizada para promoção da democracia.
- Participação como engajamento: é a forma completa e perfeita de participação, atuando de forma efetiva, com dedicação, esforço e comprometimento, envolvendo-se durante todas as etapas do processo, desde as exposições de pontos de vista até a tomada de decisão para o cumprimento dos objetivos ou na resolução dos problemas institucionais.

Bordenave (1994) considera, a seguir, os diversos tipos de participação:

- Participação de fato: consiste no primeiro tipo de participação, que é a participação em família e em associações religiosas.
- Participação espontânea: são participações de forma voluntária por parte do indivíduo e consiste em atender suas necessidades sociais. Pode-se citar como exemplo a participação em grupos de amigos e vizinhança.

- Participação exposta: é o tipo de participação obrigatória. Como exemplo, aponta-se a obrigatoriedade de voto em eleições de alguns países.
- Participação voluntária: o próprio indivíduo tem autonomia de escolha entre participar ou não de determinado grupo ou associação.
- Participação dirigida ou manipulada: consiste num tipo de participação provocada por terceiros; não se deu por livre iniciativa do indivíduo.
- Participação concedida: equivale à participação reivindicada ou conquistada. A participação nos lucros pode ser considerada um tipo de participação concedida.

Bordenave (1994) classifica, igualmente, os graus de participação (figura 4):

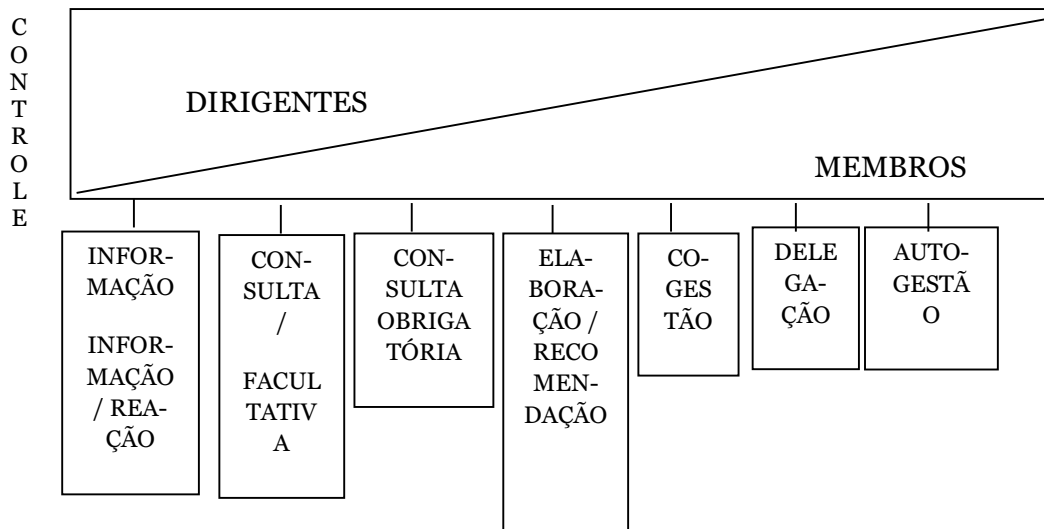


Figura 4 - Graus de participação  
 Fonte: adaptado de Bordenave (1994, p. 31)

- Informação: os membros recebem informações sobre as decisões. Não se admite, às vezes, o direito à manifestação;
- Consulta facultativa: pode ou não haver opinião dos membros;

- Consulta obrigatória: a consulta aos membros é indispensável, porém o gestor tem o poder de decisão;
- Elaboração/ recomendação: a participação se dá no aconselhamento aos dirigentes, não sendo estes obrigados a concordar com as propostas apresentadas;
- Cogestão: há a responsabilização mútua dos dirigentes e dos membros, e se dá através de um colegiado;
- Delegação: há transmissão limitada de responsabilidade aos membros da organização;
- Autogestão: não há hierarquia; os próprios membros definem os métodos e objetivos de trabalho, bem como as formas de controle. Há total autonomia na realização dos trabalhos.

Observa-se que há diversas formas e diferentes intensidades de participação nas organizações, até mesmo de não-participação (Lima, 2001). No entanto, considera-se indispensável fomentar nas pessoas as formas de participação que geram autonomia e emancipação, que se caracterizam pelo irrestrito envolvimento, capaz de transformar o ambiente no qual estão inseridas. A participação deve ser utilizada como instrumento de inovação, criatividade e desenvolvimento dos indivíduos.

### **1.3.2 Gestão participativa**

A participação remota às antigas civilizações gregas, que foram o berço da democracia. No entanto, somente a partir de 1945, apresentou significativa relevância no contexto organizacional, intitulado-se gestão participativa ou democrática (Carvalho, 2010).

As Teorias Clássica e Científica bem como a teoria burocrática de Max Weber influenciaram significativamente os modelos de gestão organizacionais. Supõe-se que estas influências referiam-se às revoluções apresentadas por estas

teorias nas organizações, pela singularidade retratada à época, pela necessidade de criação de métodos científicos que orientassem o funcionamento das instituições, que, até então, eram dominadas pelo empirismo e pela desordem (Chiavenato, 2003; Morgan, 2006). Atualmente, ainda há grande predomínio destes modelos de gestão.

Um expressivo número de organizações foram constituídas segundo os modelos fabris e de produção em série. As características predominantes dos modelos mecanicistas e burocráticos eram as seguintes: a padronização e definição dos cargos e tarefas, a especialização, a departamentalização, a hierarquização, a centralização, rígidos controles, otimização dos recursos, além da busca pela eficiência e alta produtividade (Lima, 2001; Chiavenato, 2003). Lima (2001) considera que, nas organizações burocráticas, “a ação organizacional é entendida como sendo o produto de uma determinada decisão claramente identificada, ou de uma escolha deliberada, calculada, em suma, racional” (p. 21). Havia participação, porém esta era exercida de forma passiva; imperavam o domínio e a opressão. Lück (2010b) considera que qualquer tipo de interação entre seres humanos envolve a participação, mesmo que de forma omissa, como sustentado nas teorias Clássica e Científica.

Há de se reconhecer que estas teorias ofereceram inúmeros benefícios para as sociedades, proporcionando sistematização e conformidade aos processos (Vasconcelos & Junior, 2000). No entanto, apresentaram também limitações, relacionadas à desconsideração das pessoas como ativo de transformação das organizações, à inexistência de incentivos à criatividade, à inovação e à autorrealização e à despreocupação quanto à satisfação e ao bem-estar destes indivíduos.

Embora predominassem estilos de administração burocrático e mecanicista, multiplicavam-se objeções a estes modelos de gestão. No sentido oposto, foram surgindo teorias cuja ênfase se dava nas pessoas, nas suas interações, nas formas de cooperações e participação, na comunicação, dentre outros.

Com o advento da globalização, os avanços tecnológicos e a contingência do mundo atual, há uma crescente necessidade de implementação de mudanças

nos estilos de gestão de grande parte das organizações, visando conquistar maior envolvimento do pessoal. Sabe-se que toda inovação e criatividade advém das pessoas, portanto, representam o maior ativo das organizações (Mosé, 2013).

Não há um modelo ideal e padronizado para uma boa gestão e para conquista de bons resultados, entretanto constata-se que, através da gestão participativa, pode-se idealizar novas possibilidades, somando-se diferentes pontos de vista para se tentar solucionar os imprevisíveis problemas da atualidade organizacional (Barroso, s.a).

Não obstante a importância que se atribui no presente à gestão participativa, esta é uma reivindicação antiga, pleiteada pelos funcionários e pela sociedade, seja como instrumento motivacional e democrático, como forma de cooperação, por reivindicações sindicais ou para melhoria da satisfação no trabalho (Coutinho, 2000; Barroso, s.a).

Destacam-se alguns autores de significativa relevância, que introduziram conceitos acerca da gestão participativa nas organizações (Chiavenato, 2003; Vasconcelos & Júnior, 2000; Carvalho, 2010):

- Em meados da década de 1930, Chester Barnard divulgou uma teoria sobre a organização como um sistema cooperativo, cuja ênfase destacava a participação nos processos de cooperação.
- Herbert Simon, no final da década de 1950, publicou a teoria das decisões, a qual consiste em explicar que os indivíduos participam, de forma inteligente e perspicaz, nos processos de tomada de decisão.
- Por volta dos anos de 1960, os trabalhos exibidos por Douglas McGregor sobre a Teoria Y, enfatizavam concepções de “participação nas decisões e administração consultiva” (Chiavenato, 2003, p. 340).
- Rensis Likert, em 1961, também expôs entendimentos sobre Sistemas de Administração Consultivo e Participativo, os quais estimulavam a participação e o posicionamento de seus membros nos processos de tomada de decisões.

A gestão participativa é apontada como alternativa aos modelos de gestão burocratizados; “é a possibilidade de as pessoas colocarem toda a sua capacidade naquilo que fazem” (Carvalho, 2010, p.50). Coutinho (2000) destaca que “a gestão participativa, enquanto estratégia de comprometimento, exerce papel fundamental na construção deste novo perfil de trabalhador, possibilitando a assimilação de suas capacidades intelectuais” (p. 47). Através da participação, pode-se conquistar maior autonomia (Lück, 2010b).

Barroso (s.a) conceitua a gestão participativa como sendo “um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisão” (p. 7). Pode compreender diferentes níveis de influência, diferentes setores e departamentos de formas distintas, pode-se expressar no apontamento de soluções, nas elaborações de objetivos, planos estratégicos, procedimentos e normas institucionais, nos processos de comunicação, decisão e controle (Barroso, s.a).

Na gestão participativa, os membros da organização se comportam como criadores e transformadores da realidade institucional, importam-se, envolvem-se e responsabilizam-se pelas decisões de forma conjunta e partilhada, inclusive por suas consequências, atuam num processo de aperfeiçoamento constante (Lück, 2010b).

A gestão participativa e democrática requer maior abertura, diminuindo a importância das hierarquias e valorizando a utilidade dos membros no apontamento de soluções para os problemas organizacionais (Chiavenato, 2003). O poder deve ser dividido e partilhado entre os membros. Não deve ser empregado como forma de dominação e autoritarismo. Há grande incentivo ao trabalho coletivo. As experiências, a ética, o respeito, a cooperação e a consideração pelas diferenças são fundamentais nos processos de gestão participativa (Chiavenato, 2003; Lück, 2010b).

Demo (2009) indica que há uma tendência impositiva à participação, porém esta não pode ser forçada, deve haver incentivo por parte dos gestores para que as pessoas se mobilizem e se envolvam na gestão. A mudança para participação é um processo interno, de dentro para fora, não arbitrária. A mobilização para participação deve ser feita a partir de traços culturais da

organização. A partir do momento em que a participação deixa de ser inconveniente, passa a fazer parte da cultura.

Maximiano (citado por Carvalho, 2010) evidencia que o clima organizacional se reflete diretamente no local de trabalho, proporcionando bem-estar aos indivíduos, que, por sua vez, afetam a motivação e a satisfação na realização do trabalho. O autor destaca que a gestão participativa evidencia as condições do trabalho, as interações humanas e a contingência ambiental. Carvalho (2010) complementa os benefícios da gestão participativa:

integrar os trabalhadores aos objetivos da empresa e, com isso, melhorar o comprometimento com as decisões. Pode, também, aumentar a confiança do trabalhador na organização e melhorar a comunicação e o relacionamento interno; pode gerar mais satisfação aos trabalhadores e, conseqüentemente, mais rendimento profissional (p. 48).

A instauração de processos de gestão participativa requer incentivos ao progresso e desenvolvimento pessoal, institucional e comunitário (Lück, 2010b). A autora destaca três objetivos principais para construção de sociedades participativas: “promover a construção coletiva das organizações, possibilitar a aprendizagem de habilidades e participação efetiva e desenvolver o potencial de autonomia das pessoas e instituições” (p. 26).

A gestão participativa propicia a descentralização das decisões, a cooperação mútua, reconhecimento, melhorias na comunicação, autoconfiança, interação, a inexistência de hierarquia e autoridade, unidade de esforços, vontade coletiva e união para se conquistar objetivos definidos de forma conjunta. Permite, igualmente, melhorar a fiscalização e a prestação de contas por parte dos representantes, promover a mobilização da comunidade, favorece a formação de consciências críticas, possibilita ampliar as soluções para os diversos problemas, eleva a satisfação e o espírito de equipe (Bordenave, 1994).

Em oposição aos entendimentos expostos, Storch, Melo e Pateman (citados por Coutinho, 2000; Carvalho, 2010) advertem sobre os riscos de se utilizar a gestão participativa como artifício de opressão e domínio, objetivando a obtenção de melhores rendimentos no trabalho. Coutinho (2000) salienta que

é preciso analisar os diferentes contextos organizacionais para implantação da gestão participativa.

Considera-se que um dos pontos negativos acerca da gestão participativa é a demora e lentidão de seu processo. Outras vezes, destaca-se que os processos de maior relevância são ignorados e não discutidos com a pertinência necessária (Lima, 2001; Lück, 2010b). Muitos processos de gestão participativa visam apenas o aumento da produtividade nas empresas, não se preocupando com a democratização das decisões e a descentralização do poder (Coutinho, 2000; Demo, 2009).

### **1.3.3 A gestão participativa nas escolas**

Muitas escolas constituíram-se segundo modelos de gestão organizacional da Administração Científica, Clássica e Burocrática, caracterizados pela alta departamentalização, padronização, fragmentação, busca por eficiência e resultados. Atualmente, há grandes preocupações e polêmicas a respeito da efetividade destes modelos mecanicistas e burocratizados de gestão para as escolas.

No Brasil, as polêmicas para implantação de cultura participativa nas escolas se intensificam a partir da instituição da Constituição de 1988, da Reforma do Aparelho do Estado no início dos anos de 1990 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394 de 20/12/1996), que determinam a obrigatoriedade de efetivá-la. No entanto, ainda consideram-na um desafio, por haver discussões demasiadas e pouca efetividade nas práticas e ações, vislumbrando um patamar distante do ideal (Cária & Santos, 2014).

As escolas possuem a missão de formação dos indivíduos, e esta função essencial as diferencia dos diversos tipos de organizações. A elas cabe a árdua atribuição de desenvolver uma sociedade crítica e reflexiva. Consequentemente, pondera-se que sua função formadora é conflitante com os princípios burocráticos e mecanicistas, de mera reprodução de conteúdos sem sentido para

a vida (Barroso, s.a; Mosé, 2013). A burocratização das escolas representa retrocesso nos processos educacionais e pedagógicos (Lima, 2001). Segundo o mesmo autor

no contexto de uma gestão democrática instituinte, a escola é organizacionalmente interpretável de formas diversas, incluindo a de sistema ou arena política, exigindo do Estado o cumprimento dos seus deveres, abrindo-se à comunidade local e aos não-especialistas, até como forma de ampliar e reforçar politicamente os discursos pedagógicos e as vozes de educadores e educandos, no quadro de relações de poder que são, tradicionalmente, bastante assimétricas e em desfavor das escolas e dos seus membros (Lima, 2014, 1074).

Necessita-se de uma transformação cultural que contemple práticas de participação e tomada de decisão propiciando a conquista de autonomia para a sociedade. Estas mudanças precisam ser ensinadas e vivenciadas nas escolas, primeiramente, para, posteriormente, fazer parte da vida das pessoas de forma natural. O aluno deve ser envolvido de forma ativa na gestão escolar desde os seus primeiros anos. Somente desta forma, os cidadãos estarão aptos para enfrentar o mundo de mudanças e incertezas no qual vivem (Mosé, 2013). À escola não cabe apenas a função formadora de conteúdos científicos; esta deve-se preocupar também com o desenvolvimento de uma sociedade crítica e autônoma (Marinho, 2016).

Lima (2002) observa que a participação, por si só, não é suficiente para formação de cidadãos conscientes e independentes. No entanto a considera uma iniciativa fundamental. A democratização da escola é o primeiro passo para democratização cultural da sociedade (Lima, 2014).

A cultura de participação deve compreender toda a rotina da escola e todos os seus membros, desde os setores administrativos, as salas de aula, as diretorias, os alunos, os pais e a sociedade. A atuação dos líderes dos diversos segmentos da escola é imprescindível nesta mudança cultural, sejam das áreas pedagógicas, administrativas, dos conselhos ou colegiados, em reuniões com pais, alunos e outros membros da comunidade escolar. É função do gestor articular este processo de mudança (Barroso, s.a; Lück, 2010b; Cária & Santos, 2014).

Este processo de implantação da gestão participativa deve fazer parte do cotidiano escolar, inclusive na sala de aula, espaço em que “a construção do saber e a construção da subjetividade e da educação política tornam-se norteadores de um processo democrático” (Cária & Santos, 2014, p. 37).

Barroso (s.a) destaca que, em grande parte das instituições educativas, há alguns grupos que participam ativamente em detrimento de outros, e que, frequentemente, mudam-se os papéis, afastam-se certos grupos, enquanto outros assumem, não havendo um envolvimento de todos.

Aconselha-se associar práticas administrativas e pedagógicas para implantação da gestão participativa na escola, seja na elaboração do projeto pedagógico, dos regimentos e regras dos conselhos e colegiados, no planejamento institucional. A elaboração do projeto pedagógico é a essência da gestão participativa, cujos fundamentos devem ser pautados na realidade e na especificidade institucional (Cária & Santos, 2014; Marinho, 2016). Lück (2010b) considera que as escolas interessadas na construção do conhecimento compartilham alguns traços e particularidades como: “forte liderança educacional, elevadas expectativas, padrões de qualidade elevados, clima organizacional marcado por respeito, ética e confiança entre os membros, projeto pedagógico compreendido e assumido por todos” (p. 77).

Cária e Santos (2014) diferenciam as palavras administração e gestão, associando a palavra administrar às práticas de direção e controle de forma rígida, burocratizada e centralizada, enquanto que a gestão implica a construção de um modelo integrado e partilhado por todos os seus membros. A gestão escolar compreende intervenções sobre o “modo de ser e de fazer da organização” educacional, que consiste no incentivo e valorização das competências, na integração de pessoas, métodos e conteúdos, na organização, discussão e priorização de desejos e vontades (Lück, 2010b, p. 119).

Lima (2014) considera que pode haver impasses entre técnicas de natureza administrativa gerencialista, considerada racional e com elevados padrões de eficiência, e entre técnicas democráticas. Levando-se em conta a necessidade de prestação de contas da gestão, neste caso, é preferível a adoção

das primeiras técnicas, tendo em vista que os processos democráticos tendem a ser mais lentos e nem sempre práticos e eficientes.

Torres (2008) salienta que as escolas estão inseridas num contexto de mudanças de gestão e dilemas visando a economia e a eficiência, onde se buscam “performance, a avaliação dos resultados, o controlo da qualidade, enfim, o reino dos três "E": Economia, Eficácia e Eficiência” (Urió, 1998, citado por Torres, 2008, p. 69).

A gestão participativa nas organizações escolares necessita da participação efetiva do professor, que está diretamente vinculado à ação pedagógica. Todas as atividades realizadas na escola estão voltadas para a promoção do ensino e da aprendizagem. O professor é um gestor educacional, e sua função não está limitada ao interior da escola e da sala de aula; é extensiva à comunidade (Barroso, s.a). O autor destaca a importância da participação dos professores nos processos de gestão participativa, a qual inclui:

definir objectivos, seleccionar estratégias, planificar, organizar, coordenar, avaliar as actividades e os recursos, ao nível de sala de aula, ou ao nível da escola no seu conjunto, são tarefas com sentido pedagógico e educativo evidentes. Elas não podem, por isso, ser dissociadas do trabalho docente e subordinarem-se a critérios extrínsecos, meramente administrativos (Barroso, s.a, p. 10).

Da mesma forma, as pessoas dos setores administrativos necessitam ser envolvidas para atuarem ativamente nos projetos pedagógicos, na resolução dos problemas institucionais. Muitas organizações educativas apresentam fragmentação das áreas administrativas e pedagógicas. Os líderes precisam atuar na integração destas áreas, para que todos trabalhem em prol de melhorias da qualidade do ensino.

Igualmente, os alunos não podem ser negligenciados. Na gestão participativa, deixam de ser meramente ouvintes e passam a ser agentes na construção do conhecimento e no desenvolvimento da escola, pois estes representam a razão de ser de qualquer organização educativa (Barroso, s.a).

O autor destaca, ainda, que a participação dos pais na gestão escolar deve ser de forma “individual e corporativa”, na função de regulador e disciplinador dos filhos, e de forma “social e cívica” (Barroso, s.a, p. 13 e 14), atuando de forma

ativa, envolvendo-se, contribuindo e opinando nas adversidades da escola, seja na definição de normas e regras ou nos processos de planejamento e tomada de decisão.

A comunidade pode contribuir com a escola, participando de forma colaborativa, cooperativa ou prestando assessoria e não de forma impositiva, definida em lei, como acontece em alguns países.

A participação deve ser tratada com seriedade e responsabilidade, tendo em vista o peso e as consequências de sua função essencial. Não deve ser meramente encarada como uma formalidade, sendo exercida sem nenhum comprometimento com o desenvolvimento da aprendizagem. A autonomia, a independência e a descentralização do poder devem ser o produto da gestão participativa (Lima, 2002).

A participação escolar não pode ser meramente legislativa. Deve ser praticada e vivenciada. O principal fundamento da escola é formar e modificar a sociedade nos aspectos sociais, culturais e políticos, dotando-a de poder, autonomia e auto domínio, libertando-a da submissão, do controle social e da alienação.

#### **1.3.4 Promoção da gestão participativa**

A promoção da gestão participativa na escola necessita possuir os seguintes fundamentos direcionadores: deve ser praticada de forma natural e rotineira, sem necessidade de formalidades, sempre canalizada para a coletividade. Destina-se a conservar a independência, a valorização dos diversos tipos de pessoas e suas experiências, proporcionando harmonia e continuidade dos saberes, garantindo a livre manifestação de diferentes opiniões, exige persistência e dedicação por parte da gestão, pois sua prática é conquistada de forma complexa e morosa (Barroso, s.a; Lima, 2014). Pode ser inserida em diversas atividades, diferentes setores, grupos de pessoas, levando em

consideração a sua finalidade que é a descentralização do poder de decisão (Barroso, s.a).

Os conflitos são considerados importantes na gestão participativa por permitir discussões e diferentes opiniões e pontos de vista, que podem enriquecer e aprofundar conteúdos, possibilitando alternativas variadas para solução dos problemas (Demo, 2009). Deve contemplar todas as etapas da gestão, em diferentes segmentos, seções e categorias.

Para Lück (2010b) a gestão participativa deve ser implantada em nível institucional, caso contrário, é um processo enganoso. O gestor deve ser o mentor e o condutor deste processo de mudança organizacional, pautado na constante apreciação do clima organizacional.

Já Barroso (s.a) considera que a gestão participativa pode ser iniciada de forma gradativa e setorizada, em locais onde há forte resistência e não há aceitação ou abertura para introdução em toda a instituição. O gestor necessita atuar como líder, incentivador e orientador, encorajando as pessoas a atuarem, decidirem, reduzindo as distâncias, aproximando-as e possibilitando interações, estimulando a comunicação e a execução de trabalhos de forma integrada.

É um processo de complexa implantação, não deve ser impositivo, pode causar desmotivação e desânimo quando não se vislumbram resultados concretos, quando se fica apenas em discussões vagas, sem ações efetivas e sem objetividade. É preciso se prevenir de processos participativos improdutivos (Barroso, s.a; Demo, 2009).

Quanto maior a burocratização da instituição, menor a predisposição e incentivos à participação. No mesmo sentido, relacionam-se, proporcionalmente, o tamanho da organização, a divisão dos trabalhos e a departamentalização e a rigidez nos relacionamentos (Bordenave, 1994; Lück, 2010b).

A organização deve definir nitidamente os propósitos e fundamentos da gestão participativa, bem como suas consequências, pois pode haver muitas objeções às mudanças.

Alguns membros podem julgar que se está criando certa desordem numa situação que pode ser vista por muitos como equilibrada. Portanto processos de mudança podem gerar insatisfação por desacomodar indivíduos estabelecidos em zonas de conforto. Outros preferem continuar como estão e consideram as decisões autocráticas mais rápidas e fáceis (Demo, 2009; Lück, 2010b).

A gestão participativa deve ser promovida por meio de abundante capacitação dos funcionários, suscitando a mudança da cultura organizacional. É um exercício que se vai aprimorando à medida que se pratica. É essencial que haja interesse e desejo dos membros da organização (Bordenave, 1994; Demo, 2009).

O desenvolvimento de culturas de participação nas escolas pode ser realizado através de trabalhos em equipe e reuniões objetivas, estimulando a aprendizagem e o trabalho em grupo. O trabalho em equipe pode ser realizado por comissões, por projetos ou tipo de trabalho, sendo representada por pessoas dos diversos segmentos, tais como, professores, pais, alunos e profissionais administrativos, provendo, assim, maior integração e possibilitando a formação das equipes que saibam trabalhar de forma conjunta. As reuniões devem ser organizadas com objetivos e finalidades específicas, tempo de duração, limitação do número de membros, a fim de possibilitar a participação de todos, devem ser conduzidas de forma pragmática, como também devem estar documentadas para avaliação dos resultados (Barroso, s.a).

Para implantação de processos de gestão participativa, Barroso (s.a) aconselha a formação de grupos de trabalho que terão a finalidade de responder sobre a importância da gestão participativa naquela instituição, indicar pontos positivos e negativos, definir, de forma conjunta, os locais para implantação e as formas de atuação.

Incentivar, apoiar e envolver a equipe na apresentação de sugestão e soluções para os problemas institucionais, bem como na implementação das ações, avaliar o retorno das ideias propostas, tanto de forma pessoal, quanto pelo grupo são algumas formas de estimular a participação.

Os gestores não devem apresentar respostas prontas e formas rápidas para resolução dos problemas apresentados pela equipe. Ao contrário, devem

direcioná-los para que eles encontrem a solução de acordo com suas convicções, permitindo que haja esforço e envolvimento do grupo na busca de soluções. Tornando-se rotina, esta prática pode ser consolidada, impregnando-se e se transformando em cultura organizacional, de forma simples e natural (Carvalho, 2010).

Para instituição de culturas participativas, é imprescindível a instauração de estilos de liderança democráticos, clima organizacional cordial, respeito às pessoas, às diferentes formas de atuação e às normas do grupo, ampla disseminação de informações, comunicação clara, recíproco conhecimento por parte dos membros, retorno dos resultados, bem como a delimitação da dimensão dos grupos (Bordenave, 1994).

Bordenave (1994) apresenta instrumentos de pesquisa de participação, que permitem aos próprios membros conhecer-se a si mesmos. Não há um único modelo para estas pesquisas. Salienta que, através destes modelos, pode-se estudar a estrutura organizacional, a cultura, as interações sociais, os problemas e perspectivas futuras, entre outros aspectos que consideram relevante.

A cultura participativa não se ensina, não se impõe, aprende-se praticando, conquista-se, deseja-se por vontade própria. Não há modelos prontos que servirão de base para diversas instituições. As organizações devem implantar a gestão participativa de acordo com suas realidades locais e de acordo com a aceitação e vontade dos seus membros, possibilitando sua propagação e contagiando diferentes pessoas, setores, até que sua implantação se dê de forma natural em toda a instituição (Barroso, s.a).

Para se obter melhor participação dos membros de um grupo, deve-se atuar no favorecimento de um clima organizacional satisfatório para que os próprios indivíduos reivindiquem melhores condições de participação. Não deve ser imposta por níveis hierárquicos superiores, mas deve ser conseguida pelos esforços e pelo desejo dos próprios membros da organização. No entanto, para que isto ocorra, precisa-se criar um ambiente propício, flexível, aberto à participação e à criatividade.

Não vale a pena decretar a participação na gestão, se os órgãos de gestão não dispõem de autonomia correspondente; não vale a pena criar órgãos de gestão participados, se as pessoas não participam do dia a dia; não vale a pena apelar à participação, se não se dão os meios (espaço, tempo, recursos materiais e financeiros); não vale a pena criar estruturas de participação, se não forem criadas condições para que as pessoas reconheçam sua utilidade; não se promove e desenvolve a participação, apoiando-se nos que se lhe opõem (Barroso, s.a, p. 25).

## **2 METODOLOGIA DE PESQUISA**

No campo das ciências humanas, o método científico procura, através do processo de investigação social, conhecer o comportamento das pessoas. Rampazzo (2005) enfatiza a aplicação do método científico na área das ciências humanas, cuja pretensão é a de compreender pessoas, diferente das ciências experimentais que manipulam coisas.

As questões de estudo visam discorrer a respeito do comportamento humano e seus aspectos conceituais que permitam a compreensão da realidade dentro de um contexto, que, neste estudo, é conhecer a razão pela qual muitos servidores, principalmente após o estágio probatório, apresentam comportamentos de não participação, indiferença e desinteresse pelos objetivos da Instituição. Diagnosticar quais as percepções destes servidores, seus sentimentos e pensamentos, pequenos gestos e atitudes que demonstram suas satisfações, insatisfações ou desinteresse para com a instituição. Maximiano (2012) destaca que “entender a diversidade e singularidade das pessoas é uma dimensão importante do processo de administrar as organizações” (p. 228).

A presente pesquisa visa identificar os fatores para se promover uma efetiva participação dos servidores da diretoria administrativa em uma instituição escolar. Portanto orienta-se pela seguinte pergunta de partida: como promover e melhorar a participação dos servidores da Diretoria de Administração e Planejamento do Centro Educacional?

O objetivo geral fundamenta-se em identificar os fatores que promovem uma efetiva participação no cotidiano da instituição e da Diretoria, desvendando, em paralelo, as razões pelas quais as pessoas, na instituição, muitas vezes, assumem posturas de desinteresse, comodismo, apatia e falta de iniciativa.

Os objetivos específicos consistem em pesquisar o clima organizacional, conhecer os fatores que influenciam a satisfação ou a insatisfação e analisar a percepção e a predisposição dos servidores sobre o incentivo, abertura e interesse na participação. Os temas e práticas pesquisados compõem e influenciam a cultura organizacional.

Os dados serão colhidos através de inquéritos por questionário e entrevistas, que permitam conhecer os motivos que afetam o rendimento dos servidores, especificamente, dados relacionados ao estímulo, prazer e motivação para o trabalho, a busca pela aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional, a satisfação e sua auto avaliação para promover melhorias no seu ambiente de trabalho, o relacionamento com as chefias e com a direção da instituição, suas percepções sobre a autoridade, lideranças, a forma como avaliam a integração e interação entre os colegas de trabalho, o processo de comunicação, se consideram o ambiente flexível e aberto à participação, como também questões sobre responsabilidade, mudanças e o processo de tomada de decisão na instituição, dentre outros.

Relaciona-se a seguir as questões do inquérito por questionário e entrevista aos objetivos específicos (tabelas 11 e 12, respectivamente), quais sejam:

- 1) pesquisar o clima organizacional;
- 2) conhecer os fatores que influenciam a satisfação ou a insatisfação;
- 3) analisar a percepção e a predisposição dos servidores sobre o incentivo, abertura e interesse para a participação.

**Tabela 11** - Correlação entre os objetivos específicos e as perguntas do questionário

Objetivo(s)	Questão
2	1) Faixa-etária
2	2) Gênero
2	3) Tempo de serviço
2	4) Qualificação
1, 2	5) Como você classifica o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?
1, 2	6) Como você considera o seu relacionamento com sua chefia imediata?
1, 2	7) Como você considera o seu relacionamento com a direção do seu departamento?
1	8) Há incentivos para a realização de trabalhos em equipe?
1	9) Há dificuldades para se obter informações para realização do seu trabalho?

1	10) O acesso às informações ocorre de forma igualitária na Instituição?
1	11) O nível de conflitos na Instituição é:
1	12) Como você considera a atuação do gestor enquanto líder da instituição?
1, 3	13) Como você classifica o grau de controle por parte das chefias?
1, 2	14) A Instituição é rígida, no que diz respeito ao cumprimento de normas e regulamentos?
1, 2	15) A Instituição define e divulga de forma clara seus objetivos e metas?
1, 2	16) As políticas e regimentos internos são adequados e estáveis?
2	17) A minha remuneração é adequada à função que desempenho?
1, 2	18) O ambiente de trabalho é adequado para o desempenho da minha função, no que se refere à estrutura física, materiais e equipamentos?
2	19) A carga horária é satisfatória?
2	20) O meu tempo livre de lazer e descanso é suficiente?
2	21) O reconhecimento pelo meu trabalho é adequado?
2	22) O meu trabalho é gratificante?
2	23) O meu trabalho contribui para o crescimento profissional?
2	24) Os incentivos ao crescimento profissional na Instituição são adequados?
2	25) Auto avalio o meu desempenho como:
2	26) Avalie o grau de importância atribuída aos seguintes fatores: <input type="checkbox"/> Como fonte de satisfação pessoal <input type="checkbox"/> Crescimento profissional <input type="checkbox"/> atividade obrigatória <input type="checkbox"/> fonte de renda e sobrevivência.
2	27) Avalie o grau de importância atribuída aos seguintes fatores: <input type="checkbox"/> salário e remunerações <input type="checkbox"/> chefe apoiador <input type="checkbox"/> satisfação com o ambiente de trabalho <input type="checkbox"/> amizade e coleguismo
2	28) Avalie o grau de importância atribuída aos seguintes fatores: <input type="checkbox"/> Emprego estável <input type="checkbox"/> tarefas desafiadoras <input type="checkbox"/> oportunidade de aprendizado e promoção <input type="checkbox"/> reconhecimento / elogios pelo trabalho realizado <input type="checkbox"/> pouca demanda de trabalho

	( ) mais autonomia e autoridade para realização do seu trabalho
2	29) O que você considera importante para mantê-lo motivado?
3	30) Como avalia o grau de incentivo à participação nas decisões por parte das chefias da instituição?
1, 3	31) Qual o seu envolvimento na resolução dos problemas que acontecem no seu trabalho?
1, 3	32) Apresenta sugestões sobre o seu ambiente de trabalho?
1, 3	33) Você toma decisões sozinho no seu trabalho?
3	34) Você se envolve na resolução dos problemas que acontecem na instituição?
1, 3	35) Você acredita que há abertura para propor sugestões?
3	36) Você acredita que as sugestões são ouvidas?
1, 3	37) Você considera que os gestores toleram opiniões divergentes às medidas propostas por eles?
3	38) O que significa participação para você?
2	39) O que você gostaria de mudar no seu ambiente de trabalho?

Às questões 5, 6, 7 e 25, atribui-se uma das respostas: excelente, bom, regular, insatisfatório ou péssimo. Para as questões 11, 12, 13, 29 e 30 confere-se uma das respostas: muito alto, alto, moderado, baixo ou muito baixo. Já as questões 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 31, 32, 33, 34, 35 e 36 imputa-se concordo totalmente, concordo, nem concordo nem discordo, discordo e discordo totalmente como respostas. Às questões 26, 27 e 28 correlacionou-se muito importante, importante, pouco importante e não importante como respostas. As questões 29, 38 e 39 são abertas.

**Tabela 12** - Correlação entre os objetivos específicos e as perguntas da entrevista

Objetivo	Questão
2	1) Você considera o seu trabalho desafiador, prazeroso e satisfatório?
2	2) O que o motiva na realização do seu trabalho?

2	3) Você considera que o seu trabalho contribui para o seu crescimento profissional?
2	4) Você se sente feliz e realizado com o seu trabalho?
2	5) O que o trabalho representa em sua vida?
2	6) Como você considera a interação e o relacionamento com os colegas de trabalho?
2	7) Como você considera a interação e o relacionamento com seus supervisores hierárquicos?
2	8) Você consegue exercitar suas habilidades e desenvolver suas aptidões com o trabalho desempenhado?
2	9) Quais os fatores o deixam desmotivado com o trabalho?
3	10) Como você avalia o grau de incentivo à participação nas decisões por parte das chefias da instituição?
3	11) Como você considera o nível de rigidez e controle no seu ambiente de trabalho?
3	12) Você se envolve na resolução dos problemas que acontecem no seu trabalho?
3	13) Você apresenta sugestões para melhorias no seu ambiente de trabalho?
3	14) Você toma decisões sozinho no seu trabalho?
3	15) Você se envolve na resolução dos problemas que acontecem na instituição?
3	16) Você acredita que há abertura para propor sugestões?
3	17) Você acredita que as sugestões são ouvidas?
3	18) Você considera que os gestores toleram opiniões divergentes às medidas propostas por eles?
3	19) O que significa participação para você?
2	20) O que você gostaria de mudar no seu ambiente de trabalho?

O tempo de serviço dos servidores relaciona-se com a (in)satisfação. Bergamini (1990) considera que o tempo de serviço é inversamente proporcional à motivação, ou seja, quanto mais longo o tempo de trabalho em uma organização, menor é a motivação do funcionário. Para isso, necessita-se conhecer e evidenciar a relação do tempo de serviço e motivação dos servidores. É uma característica importante na organização investigada, já que, após 3 anos de serviço, período conhecido como estágio probatório, se aprovados, os servidores adquirem estabilidade, não podendo ser demitidos ou desligados da instituição. Bergamini (1990) acrescenta, que com o passar do tempo,

baixam a satisfação pessoal e o sentimento de auto-estima que as pessoas experimentam. Muito rapidamente, conforme mostram as pesquisas, será possível ter diante dos olhos alguém completamente desmotivado. É dessa maneira que se nega às pessoas a possibilidade de colocarem em ação suas habilidades, capacidades e expectativas pessoais, que são, indubitavelmente, os aspectos mais relevantes dentro do processo motivacional (Bergamini, 1990, p. 30).

Pretende-se correlacionar a faixa-etária, o gênero, o tempo de serviço e a qualificação com as demais indagações para compreender se estes fatores interferem na satisfação, na insatisfação ou se são indiferentes às questões motivacionais.

O estudo do clima organizacional é relevante porque este representa a forma como as pessoas interpretam a organização. É oportuno aos gestores avaliá-lo para compreenderem os sentimentos dos indivíduos. Neves (2001) cita os fatores que afetam o clima: “dimensão, estrutura, estilo de liderança, processos de decisão, grau de formalização, número de níveis hierárquicos, tipos de tecnologias, etc” (p. 433).

A análise do clima propicia a compreensão das formas de comunicação, o acesso às informações, as interações, o estímulo para realização de trabalhos em equipe, o envolvimento dos funcionários, as condições do trabalho e do ambiente, os níveis de conflitos, a avaliação sobre o desempenho do gestor, o grau de controle na instituição, a rigidez das normas e procedimentos, a fixação e divulgação dos objetivos bem como a pertinência das políticas e regimentos internos, dentre outros fatores que interferem na (in)satisfação, na motivação e

na eficiência dos indivíduos nas organizações (Bedani, 2006; Lobo, 2013). Portanto o inquérito por questionário destina-se a averiguar tais conteúdos.

Neves (2001) salienta que a medição do clima permite intervenções eficazes nas organizações. O autor, citando Schneider (1975) e Glick (1985), enfatiza a utilização de metodologias de pesquisa quantitativa nas investigações de clima organizacional, especificamente a utilização de questionários.

Serão examinados, igualmente, os fatores higiênicos, que evitam a insatisfação e os fatores motivacionais, que contribuem para a satisfação, de acordo com o disposto na teoria dos dois fatores de Herzberg.

No que diz respeito aos fatores higiênicos, serão investigados os aspectos ligados à remuneração, às condições de trabalho, aos relacionamentos com os colegas e com as chefias, à carga horária e ao tempo disponível para o descanso e a importância atribuída à estabilidade. Neves (2001) considera que as investigações dos fatores situacionais permitem conhecer a influência “do ambiente de trabalho nos desempenhos individuais” (p. 440).

Em referência aos fatores motivacionais, serão averiguadas questões como a realização, o reconhecimento pelo trabalho, a satisfação e a contribuição do trabalho para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, a auto avaliação do servidor a respeito do seu comprometimento e responsabilidade relacionados à sua atividade laboral.

Apresentar-se-ão questões relacionadas aos fatores higiênicos e motivacionais, para que os servidores avaliem a importância atribuída a estes fatores.

As questões abertas permitirão a livre manifestação dos sentimentos e percepções dos servidores acerca dos temas investigados, relacionados à motivação, à participação e aos pontos que os indivíduos recomendariam mudanças no ambiente de trabalho (Coutinho, 2000).

Considerando que a participação é uma escolha e que não deve ser impositiva, baseando na entrevista realizada por Coutinho (2000), pretende-se, com os inquéritos de questionário e entrevista, conhecer o que os servidores pensam sobre a participação, quais as suas motivações, disposições e interesses na implementação de um processo de gestão participativa e no envolvimento no

processo de tomada de decisões, bem como pesquisar, sob a perspectiva do público alvo, o grau de abertura para a participação, a democratização das decisões e a descentralização do poder.

A técnica utilizada será o estudo de caso, do tipo explanatório, para investigação aplicada através de metodologia essencialmente qualitativa, complementada com a utilização parcelar da metodologia quantitativa, para compreender causas e explicar fenômenos. O estudo de caso é uma técnica que permite o estudo de fatos, acontecimentos e indivíduos dentro de um contexto. Estuda-se o porquê ou como, tenta-se entender esses acontecimentos em uma situação atual. São utilizados em eventos em que não se tem controle da situação apresentada (Bogdan & Biklen, 1994; Yin 2001). Yin (2001) considera que o estudo de caso é bem difundido como instrumento de pesquisa nas investigações das ciências sociais e administrativas, contribuindo para se compreender “os fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (p. 21).

O estudo de caso foi escolhido em detrimento de outras técnicas, do tipo levantamento ou análise de arquivos, pelo fato de que se pretende pesquisar situações atuais. Para isto, os dados serão colhidos no ambiente natural. Não há qualquer registro em arquivos ou estudos realizados anteriormente sobre o tema em questão. Igualmente, não há controle sobre a situação a ser pesquisada, ou dos comportamentos dos indivíduos (Yin, 2001). O objetivo é entender os sentimentos, expectativas, o que pensam e as inter-relações do meio em seu contexto dinâmico.

Enquanto os investigadores quantitativos colhem fatos, números e informações concretas, os qualitativos pretendem compreender o comportamento humano e não prevê-lo. Na investigação qualitativa, as opiniões dos indivíduos são relativas, advém de suas experiências e seus conhecimentos acerca das questões a serem pesquisadas. Daí se enfatiza o subjetivismo que envolve esta metodologia. Bogdan e Biklen (1994) complementam o entendimento:

em contraste com os investigadores quantitativos, os qualitativos não entendem o seu trabalho como consistindo na recolha de "factos" sobre o comportamento humano, os quais, após serem articulados, proporcionariam um modo de verificar e elaborar uma teoria que permitisse aos cientistas estabelecer relações de causalidade e predizer o comportamento humano. Os investigadores pensam que o comportamento humano é demasiadamente complexo para que tal seja possível, considerando a busca de causas e predições negativamente, no sentido de que esta dificulta a capacidade de apreender o carácter essencialmente interpretativo da natureza e experiência humanas. O objectivo dos investigadores qualitativos é o de melhor compreender o comportamento e experiência humanos ( p. 70).

Os dados serão colhidos no ambiente natural em forma de palavras de natureza narrativa, relatadas através de palavras escritas ou do discurso oral ao investigador. Trata-se das opiniões das pessoas, portanto, o processo de investigação apresenta maior relevância que o resultado em si. A participação efetiva dos entrevistados é essencial para o sucesso da pesquisa, bem como suas percepções e pontos de vista.

Para realização da pesquisa, é imprescindível compreender o contexto e sua subjetividade, a cultura e o clima organizacional, os valores e crenças, o ambiente em que o público alvo está inserido, suas realidades, complexidades, particularidades, interações e adversidades que podem comprometê-lo (Bogdan & Biklen, 1994).

É importante desconsiderar qualquer pré-julgamento ou conhecimento antecipado que se tenha a respeito da situação a ser pesquisada. O estudo deve ser livre de preconceitos, tem que estar aberto a qualquer tipo de informação, crítica ou apontamento do público alvo.

Será realizada pesquisa de campo para obtenção de dados, através da triangulação das técnicas de investigação de inquérito por entrevista e investigação por questionário, visando garantir maior confiabilidade aos dados pesquisados, possibilitando o envolvimento e a participação de toda a população investigada.

As entrevistas são utilizadas para averiguar fatos desconhecidos, para colher informações junto ao público alvo através de perguntas abertas e diretas, permitindo debates acerca do tema pesquisado. É importante ressaltar que o entrevistador não deve fazer juízo de valor, não deve interferir nas respostas dos

entrevistados ou discutir. Deve apenas ouvir ou solicitar aprofundamentos dos pontos de vista apresentados, se estes não estiverem claros. De acordo com Yin (2001), as entrevistas “são fontes essenciais de informação para o estudo de caso” (p. 112). Explica que a riqueza desta técnica consiste no fato de permitir diálogos e trocas de informações entre pesquisador e entrevistados. Para Bogdan e Biklen (1994),

a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo (p.134).

Portanto a técnica será utilizada para obter informações junto aos servidores da Direção de Administração e Planejamento sobre seus sentimentos e os motivos que possam afetar a motivação ou desmotivação ao trabalho, como também a (in)satisfação e o interesse na participação. A entrevista será do tipo semi estruturada.

A Coordenadora de Gestão de Pessoas da Instituição foi convidada e se dispôs a aplicar o inquérito por entrevista, tendo em vista a relação hierárquica existente entre a investigadora e os investigados, a fim de se evitar o risco de interferência nos resultados da pesquisa.

A entrevista semi estruturada será controlada por um guia com os tópicos a serem tratados. Esta técnica permite a participação livre dos entrevistados, pode provocar debates, discussões e mais interação entre os participantes, além de ser mais flexível, permitindo ao entrevistador momentos de improviso, formulando perguntas para aprofundamento do tema pesquisado, visando obter respostas mais diversificadas, bem como perceber pequenos sinais, gestos ou detalhes que não se pode perceber no questionário.

A técnica será aplicada em uma amostra em torno de 50% da população, aproximadamente 12 pessoas. Será utilizada a amostra não probabilística por quota, cujo objetivo é a escolha de servidores com grau de escolaridade equivalente, possibilitando maior discussão e aprofundamento dos debates. Por conta da limitação temporal, serão realizadas entrevistas com 2 grupos de 6

peças, tendo em vista que, se a técnica fosse aplicada a toda a população, demandaria um longo período.

Em complemento às entrevistas de grupo, as mesmas entrevistas semi estruturadas serão aplicadas aos servidores, individualmente, tencionando obter maior intimidade com os pesquisados, possibilitando maior abertura e liberdade de expressão através de um diálogo informal. Os indivíduos serão selecionados por amostragem probabilística estratificada, considerando um servidor por coordenação diretamente ligada à Direção de Administração e Planejamento, pretendendo, desta forma, que todas as coordenações sejam representadas, de forma aleatória, por um componente do respectivo setor, totalizando um percentual de 24% da população pesquisada, ou seja, 6 pessoas. A técnica será aplicada pela investigadora.

Também será aplicada a técnica de investigação de inquérito por questionário para toda população, possibilitando a manifestação e participação de todo o público alvo. Esta técnica é de fácil aplicação. No entanto, como ponto negativo, aponta-se que não pode garantir a sinceridade das pessoas ao respondê-lo. Bogdan e Biklen (1994) alertam que a presença do investigador pode modificar as respostas dos participantes. Por este motivo, entende-se que, na recolha de dados desta técnica, não poderá haver interferência do pesquisador, tendo em vista a relação de subordinação presente. A técnica garantirá o anonimato e a privacidade do público alvo, além de permitir maior participação e liberdade nas manifestações das pessoas. Por se tratar de um grupo pequeno, com aproximadamente 25 indivíduos, não haverá amostragem nesta fase.

O questionário contém questões de múltipla escolha que possibilitam um tratamento igualitário e objetivo, evitando respostas diversas às questões apresentadas e fora do contexto pretendido. Do questionário também fazem parte questões abertas, permitindo que os servidores tenham liberdade de expor suas ideias e sentimentos. Será aplicado um único tipo de questionário a todos os participantes. Acredita-se que a pesquisa poderá ser aplicada num período de 20 a 30 dias nas diversas coordenações ligadas à Direção de Administração e Planejamento.

O formulário será disponibilizado de forma online, em arquivo compartilhado do tipo 'google formulário' (<https://docs.google.com/forms/u/o/>). Não será necessária a identificação para preservar o anonimato dos indivíduos.

Após o término da pesquisa de campo, proceder-se-á à análise dos dados, que consiste na organização, avaliação, consolidação e tratamento dos questionários e entrevistas. Após a consolidação, estes dados serão separados de acordo com as suas categorizações e apresentados em planilhas, tabelas ou gráficos, visando facilitar a compreensão, visualização e interpretação (Tavares, 2015). Os dados serão analisados estatisticamente e tratados pela técnica da análise de conteúdo, que permite a análise de metodologias qualitativas de forma mais objetiva e quantitativa. Bardin (1977) explica a análise de conteúdo:

o desenvolvimento de um instrumento de análise de comunicações; é seguir passo a passo, o crescimento quantitativo e a diversificação qualitativa dos estudos empíricos apoiados na utilização de uma das técnicas classificadas sob a designação genérica de análise de conteúdo (p. 13).

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Anteriormente à aplicação da pesquisa, foram apresentados ao Diretor Geral da instituição os objetivos do presente estudo, bem como o pedido de autorização para acesso aos dados (Anexo II).

Em seguida, visando atender à Legislação Brasileira acerca da realização de pesquisas com seres humanos, o projeto desta investigação foi submetido à aprovação do Comitê de Ética através da Plataforma Brasil, o qual foi aprovado em 02/05/2017 (Anexo III). Posteriormente à aprovação, foi iniciada a coleta de dados.

O público alvo foi orientado a respeito dos objetivos da pesquisa por intermédio do termo de esclarecimento constante no Anexo I.

Primeiramente, prosseguir-se-á com caracterização da instituição e em seguida, a apresentação e análise dos dados.

#### **3.1 Caracterização da Instituição**

Descreve-se, a seguir, o contexto organizacional da Instituição pesquisada de forma sucinta.

O Centro Educacional, nome fictício utilizado para preservar sua identidade, é uma instituição de educação básica, técnica e tecnológica (superior), com fundamento nos pilares ensino, pesquisa e extensão e foco na educação profissional. Foi fundado em 1953 e passou por diversas transformações, principalmente nos últimos 10 anos. Atualmente oferece cursos técnicos, de graduação, pós-graduação e mestrado. É uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, de natureza pública e ensino gratuito, sob a responsabilidade da União Federativa do Brasil. Possui autonomia administrativa, política, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e

disciplinar. Também está hierarquicamente subordinado a um órgão superior, a Reitoria, à qual subordinam-se outros campi.

Os dirigentes, Reitor e Diretores Gerais dos Campi, são escolhidos através de eleições realizadas a cada 4 anos, sendo permitidas reeleições. Em nível superior, possui o órgão máximo, de caráter consultivo e deliberativo, denominado conselho superior, e o órgão de apoio aos processos decisórios, de caráter consultivo, o colégio de dirigentes.

O conselho superior é composto pelo Reitor, por representantes de servidores docentes, técnicos administrativos, discentes, representantes dos egressos, da sociedade civil, do Ministério da Educação e representante dos Diretores Gerais dos diversos Campi. Suas principais competências são as seguintes: aprovar as diretrizes para atuação da instituição, zelar pela execução da política educacional; deflagrar, aprovar as normas e coordenar o processo de consulta à comunidade escolar para escolha do Reitor e diretores dos Campi; aprovar os planos de desenvolvimento institucional e de ação e apreciar a proposta orçamentária anual; aprovar o projeto político-pedagógico, a organização didática, regulamentos internos e normas disciplinares; apreciar as contas do exercício financeiro e relatório de gestão anual; autorizar a criação e alteração curricular; aprovar a estrutura administrativa e o regimento geral, dentre outros. Os membros do conselho superior têm mandatos de dois anos, quando há novas eleições para que a comunidade acadêmica eleja seus representantes.

Já o colégio de dirigentes é composto pelo Reitor, Pró-Reitores e diretores gerais, cujas principais competências consistem em apreciar e recomendar a distribuição interna de recursos, o calendário escolar, as normas para celebração de convênios e contratos e normas de aperfeiçoamento da gestão; sugerir a criação e alteração de funções e órgãos administrativos da estrutura organizacional e assuntos de interesse administrativo e pedagógico da instituição, dentre outras.

A instituição pesquisada possui cerca de 231 servidores, sendo 121 docentes e 110 técnicos administrativos, além de 15 professores temporários e 60 funcionários terceirizados e aproximadamente 1.055 alunos.

O ingresso de servidores se dá através de concursos públicos, considerados bastante concorridos. Há grande interesse da população, de uma forma geral, em trabalhar em instituições públicas, principalmente devido à estabilidade e à remuneração. Com relação à estabilidade, o indivíduo passa por um processo de avaliação, denominado estágio probatório, no qual após transcorrido o período de 3 anos de efetivo exercício no cargo, se aprovado, adquire garantia, não podendo ser demitido, exceto em casos de faltas graves. A remuneração, os benefícios e o plano de carreira dos servidores públicos federais são definidos por lei. Portanto não há interferências por parte da instituição na fixação dos mesmos.

Alguns servidores podem ser indicados para atuar em cargos de confiança nas diversas coordenações dos Campi como também na Reitoria. Tanto a indicação quanto a destituição da função é de responsabilidade dos diretores ou do reitor. A ocupação nestes cargos de confiança confere o direito à gratificação remuneratória, além dos salários percebidos. Trata-se de um incentivo para o crescimento e desenvolvimento profissional. Além disto, favorecem também incentivos financeiros aos ocupantes dos cargos, o que pode ser considerado oportuno por muitos servidores. Muitos consideram-no como fonte de status e poder. Por haver um número limitado de cargos comparado ao número de servidores, pode haver competições e disputas internas entre estes para ocupação destes cargos.

O grau de hierarquia interno é elevado. Para exemplificar, cita-se a Diretoria de Administração e Planejamento, objeto desta pesquisa, a qual conta com até 5 níveis hierárquicos, não se considerando a reitoria.

Em grande parte dos setores há tendência a grande normatização, já que diversas atividades estão dispostas em lei. Portanto, há rígidos controles para o cumprimento das disposições legais. Devido a este fato, acredita-se que há maior foco nos processos que nos resultados e que prevalece as características de sistema fechado.

Frequentemente, realizam-se eventos cujo objetivo é a integração dos servidores. Como exemplo, cita-se a comemoração dos aniversariantes do mês, as reuniões pedagógicas realizadas no início dos semestres com a presença de

todos os servidores, além de reuniões específicas com os docentes. Há, também, almoços festivos para celebração do aniversário da instituição, como também no dia dos servidores, dia dos estudantes, entre outros. Todavia, observa-se que grande parte dos eventos são direcionados aos discentes e docentes.

A instituição está localizada numa extensa área rural com aproximadamente 400 hectares, sendo que os setores e coordenações ficam dispersos em diversos pontos. Devido a este fato, pode haver dificuldade de integração dos setores, principalmente dos que estão mais afastados. Mesmo entre os setores administrativos há uma certa distância.

A instituição é relativamente estável em relação aos cargos de confiança, principalmente em níveis hierárquicos elevados, como na indicação de diretores. Em níveis intermediários e operacionais, as mudanças são mais frequentes e, muitas vezes, ocorrem a pedido do próprio servidor.

Em meados do mês de Setembro de 2016, ocorreram mudanças da Diretoria de Administração e Planejamento e em diversas coordenações subordinadas a esta. Estes fatos alteraram completamente a estrutura da diretoria e abalaram alguns servidores, tendo causado sentimentos de desarmonia, discordância e insatisfação. Pondera-se que estas mudanças podem impactar o resultado desta pesquisa.

### **3.2 Apresentação e análise dos dados dos questionários**

Procedendo-se à análise e apresentação dos dados dos questionários, atribuíram-se valores às respostas, conforme a escala de Likert, sendo que para as respostas concordo totalmente foi imputado um valor de 5 pontos; concordo: 4 pontos; nem concordo nem discordo: 3 pontos; discordo: 2 pontos; discordo totalmente: 1 ponto (Costa, 2010; Tavares, 2015).

Neste mesmo raciocínio, também se aplicaram valores para as questões muito alto (5 pontos); alto (4 pontos); moderado (3 pontos); baixo (2 pontos) e muito baixo (1 ponto), assim como para as questões que apresentaram as

respostas excelente (5 pontos); bom (4 pontos); regular (3 pontos); insatisfatório (2 pontos) e péssimo (1 ponto).

Para as questões que continham como resposta: muito importante, importante, pouco importante e não importante, concederam-se de 4 a 1 pontos, respectivamente. A tabela 13 sintetiza os valores atribuídos às respostas.

**Tabela 13** - Valores atribuídos às respostas dos questionários

5 pontos	4 pontos	3 pontos	2 pontos	1 ponto
Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Muito alto	Alto	Moderado	Baixo	Muito Baixo
Excelente	Bom	Regular	Insatisfatório	Ruim
	Muito importante	Importante	Pouco importante	Não importante

Fonte: própria autoria.

O inquérito por questionário foi aplicado a 100% da população, ou seja, 24 servidores vinculados à Diretoria de Administração e Planejamento, sendo que 19 pessoas o responderam. O formulário foi disponibilizado para respostas num período de 10 dias, durante o mês de maio/2017, no aplicativo do ‘Google Formulários’. No apêndice III, detalharam-se as respostas obtidas. Procedeu-se à análise dos dados correlacionadas aos objetivos específicos, nos termos das tabelas 11 e 12.

Em suma, exibiram-se os dados gerais referentes à faixa-etária, gênero, tempo de serviço e qualificação. Em relação à faixa etária, observou-se que 62% da população possui idade acima de 40 anos, sendo que 31% possui acima de 50 anos (gráfico 1). Verificou-se que 73% dos indivíduos são do gênero masculino (gráfico 2) e que mais de 57% possuem mais de 6 anos de tempo de serviço (gráfico 3). Quanto à qualificação, 36,8% são graduados e 52,6% pós-graduados (gráfico 4).

1) Faixa-etária:

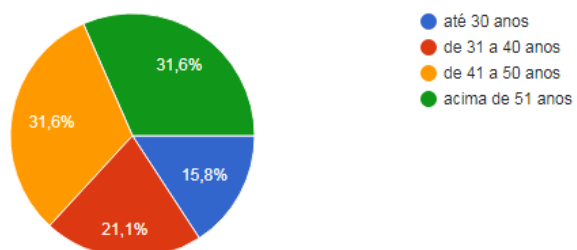


Gráfico 1 - Faixa etária  
Fonte: própria autoria.

2) Gênero:

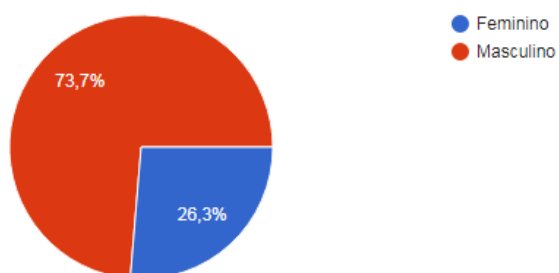


Gráfico 2 - Gênero  
Fonte: própria autoria.

3) Tempo de serviço:

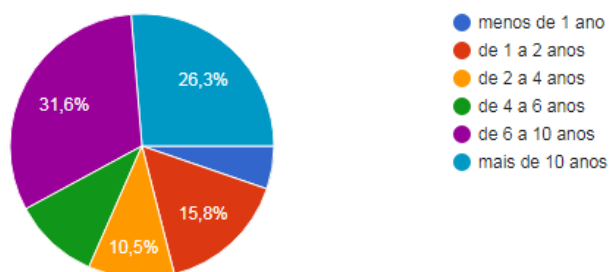


Gráfico 3 - Tempo de serviço  
Fonte: própria autoria.

#### 4) Qualificação:

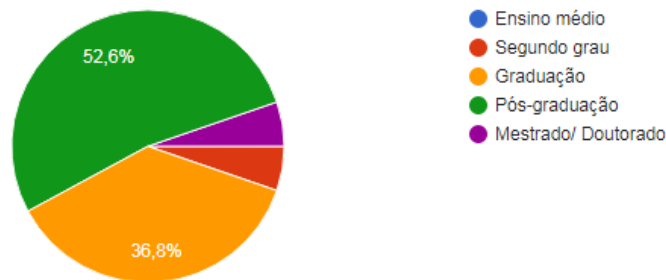


Gráfico 4 - Qualificação  
Fonte: própria autoria.

### 3.2.1 Objetivo 01 – Pesquisar o clima organizacional

Em consonância com a abordagem teórica acima apresentada, o clima organizacional retrata o sentimento dos indivíduos de uma organização num determinado momento, sendo considerado instável e inconstante. Sua análise permite aos gestores conhecer o grau de satisfação dos funcionários (Coda, citado por Bedani, 2006; Neves, 2001; Bispo, 2006; Barthasar, 2014).

Obteve-se uma média geral de 3,33 pontos na medição do clima, considerada mediana na escala de 1 a 5. A medição do clima decorreu da metodologia quantitativa.

Visando melhor compreensão e análise, as perguntas acerca do clima organizacional foram ordenadas nos seguintes grupos: relacionamentos e trabalho em equipe; processos de comunicação, conflitos e liderança; níveis de controle e rigidez, objetivos e metas, políticas e regimentos, ambiente de trabalho; e por último, comprometimento, tomada de decisão, abertura e autonomia. Especificou-se, a seguir, cada uma delas.

A avaliação dos relacionamentos foi considerada adequada pelos servidores, tanto em relação aos colegas entre si, quanto relacionados à chefia

imediate e diretoria do departamento, obtendo médias de 4,32/ 4,53 e 4,11, respectivamente, conforme apresentado no gráfico 5. Portanto estes fatores contribuíram positivamente no clima organizacional, demonstrando alta coesão no grupo pesquisado. O incentivo à realização de trabalhos em equipe foi considerado moderado pelos entrevistados, atingindo a média de 3,37.

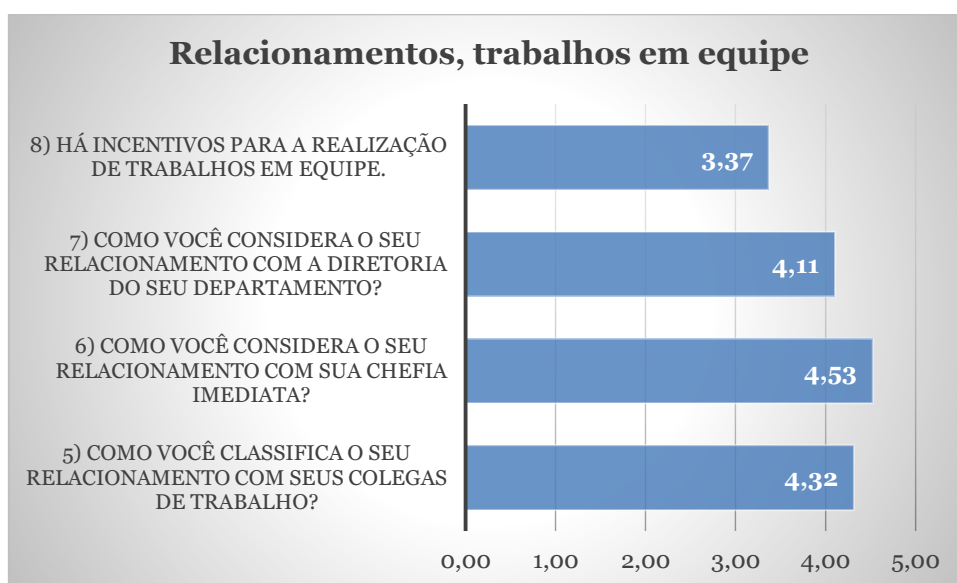


Gráfico 5 - Relacionamentos, trabalhos em equipe

Fonte: própria autoria.

Os processos de comunicação apresentaram médias relativamente baixas, apontados como pontos negativos. O acesso igualitário às informações alcançou 2,68 pontos de média. Já o item relacionado às dificuldades para se obter informações para realização do trabalho obteve média de 2,58.

Os servidores opinaram, também, que o nível de conflitos é baixo, atingindo média de 2,68. A atuação do gestor, enquanto líder da instituição, foi considerada mediana, obtendo 3,21 pontos. Relacionou-se a média das respostas no gráfico 6.

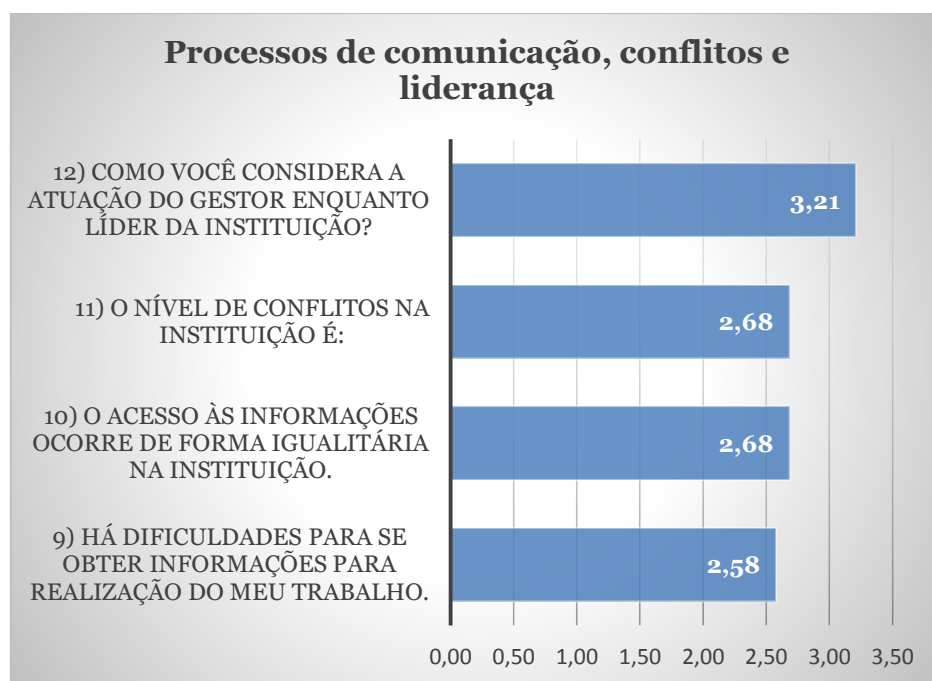


Gráfico 6 - Processos de comunicação, conflitos e liderança  
 Fonte: própria autoria.

Os níveis de controle e rigidez, a divulgação dos objetivos e metas, a adequação das políticas e regimentos e a conformidade do ambiente de trabalho receberam avaliações medianas por parte dos pesquisados, perfazendo média geral de 3,18 pontos. A questão que apresentou a média mais baixa relacionou-se à definição dos objetivos e metas de forma clara, que alcançou 2,84 pontos. No gráfico 7, detalharam-se as médias obtidas em cada pergunta.

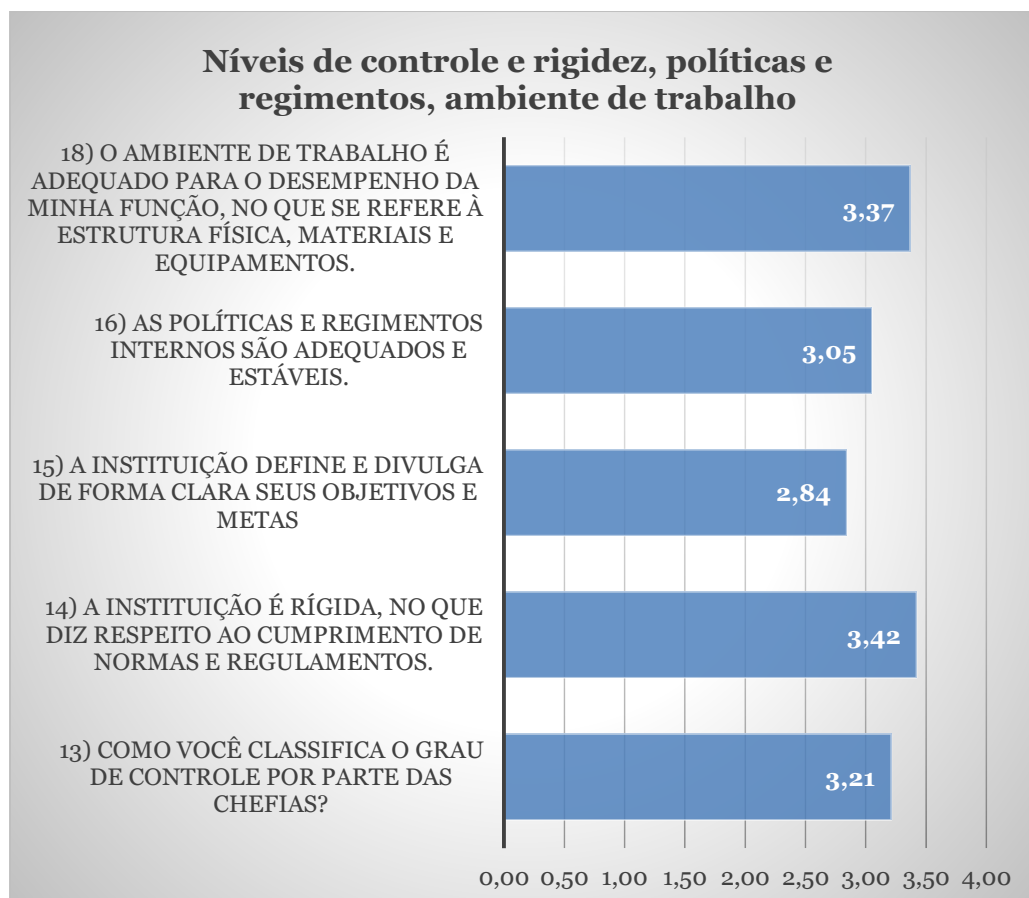


Gráfico 7 - Níveis de controle e rigidez, objetivos e metas, políticas e regimentos, ambiente e trabalho

Fonte: própria autoria.

Em relação ao comprometimento, ao processo de tomada de decisão, à flexibilidade e à autonomia, observou-se tendência à centralização e pouca participação, sendo que a média atingiu 3,32 pontos. Especificaram-se os itens no gráfico 8.

Os servidores consideraram haver um nível moderado de envolvimento na resolução dos problemas relacionados ao seu trabalho, obtendo-se média de 3,68. Ao contrário, opinaram existir elevada proposição de sugestões, atingindo média de 4,37.

Observou-se, contudo, que o grau de autonomia é relativamente baixo, alcançando 2,95 pontos de média, assim como o nível de abertura para se propor sugestões, cuja média per fez 2,89.

Outra média considerada baixa pelos pesquisados diz respeito à tolerância na aceitação de opiniões divergentes por partes dos gestores, a qual atingiu 2,68 pontos.

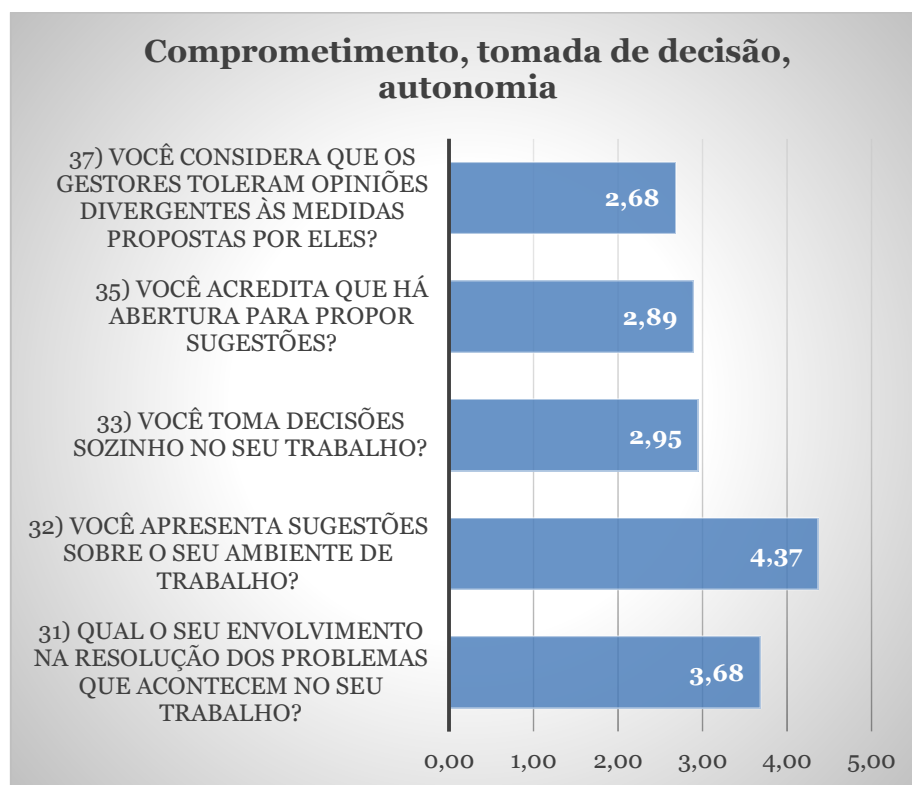


Gráfico 8 - Comprometimento, tomada de decisão, abertura e autonomia  
Fonte: própria autoria.

### 3.2.2 Objetivo 02 - Fatores que influenciam a satisfação ou a insatisfação

As questões relacionadas ao objetivo 2, relativamente aos fatores que influenciam a satisfação ou a insatisfação, foram analisadas no contexto apresentado pela Teoria dos dois fatores, higiênicos e motivacionais, de Frederick Herzberg, explanada na fundamentação teórica.

Inicialmente, serão apresentados os fatores higiênicos ou insatisfacientes e em seguida, os fatores motivacionais ou satisfacientes.

### **3.2.2.1 Fatores Higiênicos ou insatisfacientes**

De acordo com a citada teoria, os fatores higiênicos ou insatisfacientes, relacionados às condições de trabalho, salários e benefícios, incentivos salariais, chefia cordial, relacionamentos entre os colegas de trabalho, clima de trabalho amistoso, políticas e regimentos adequados, dentre outros, não afetam a motivação. Ao contrário, estes fatores contribuem para a insatisfação ou não insatisfação (Chiavenato, 2003).

Constatou-se que a opinião dos servidores acerca dos fatores insatisfacientes atingiu média geral de 3,62 pontos. Observou-se, contudo, que o fator de maior insatisfação relacionou-se à questão sobre a definição e divulgação clara de objetivos e metas, que atingiu a média de 2,84.

As questões foram agrupadas em temas semelhantes ou que se inter-relacionam, quais sejam: relacionamentos; políticas e regimentos; e remuneração condições de trabalho, carga horária, tempo de lazer e descanso. Posteriormente, atribuiu-se importância aos fatores salário e remunerações, chefe apoiador, satisfação com o ambiente de trabalho, amizade e coleguismo, emprego estável e pouca demanda de trabalho.

Conforme já analisado no objetivo 1, clima organizacional, no tocante aos relacionamentos entre os servidores, notou-se que há satisfatória convivência entre os colegas, entre as chefias imediatas e entre a diretoria do departamento, sendo as médias de 4,32/ 4,53 e 4,11, respectivamente (gráfico 9).

Observou-se a existência de forte integração e relacionamentos informais entre os colegas de trabalho. Tais evidências podem estar relacionadas, principalmente, ao longo tempo de serviço, já que mais de 57% da população pesquisada possui acima de 6 anos.

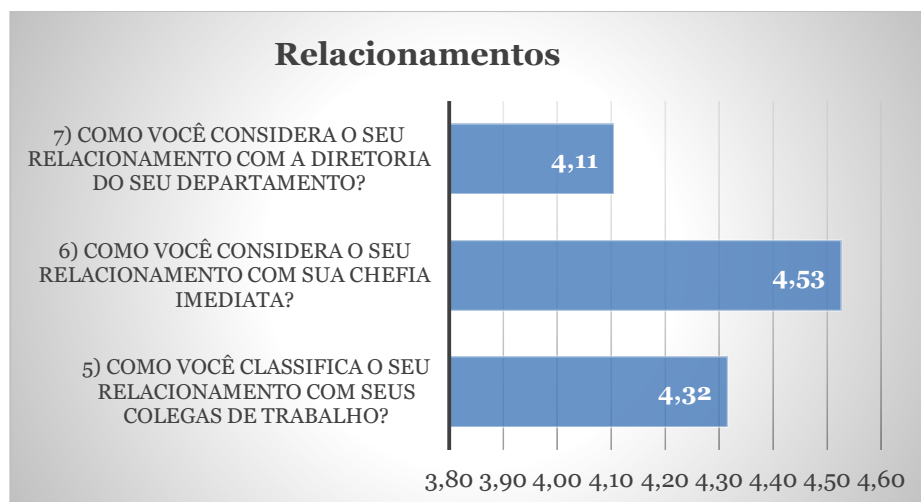


Gráfico 9 - Relacionamentos  
Fonte: própria autoria.

Percebeu-se haver moderado nível de insatisfação por parte dos servidores relacionado às políticas e regimentos. As perguntas relacionadas à rigidez no cumprimento de normas e regulamentos, à definição e divulgação clara dos objetivos e metas e à adequação e estabilidade das políticas e regimentos perfizeram médias de 3,42/ 2,84 e 3,05, nesta ordem (gráfico 10).

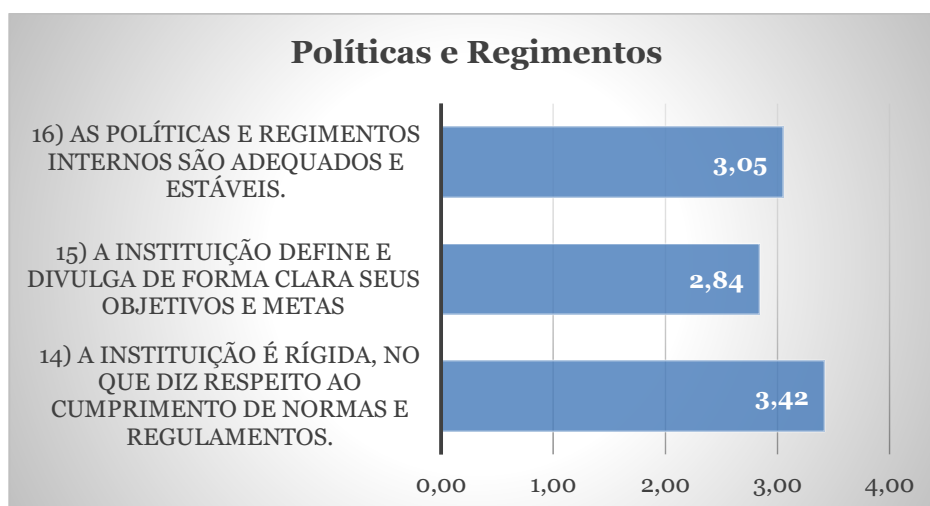


Gráfico 10 - Políticas e regimentos  
Fonte: própria autoria.

Relacionados à remuneração, à estrutura e condições do ambiente de trabalho, carga horária e tempo livre para lazer e descanso, verificou-se que a insatisfação é intermediária, atingindo médias de 3,11/ 3,37 / 3,79 e 3,68, respectivamente (gráfico 11).

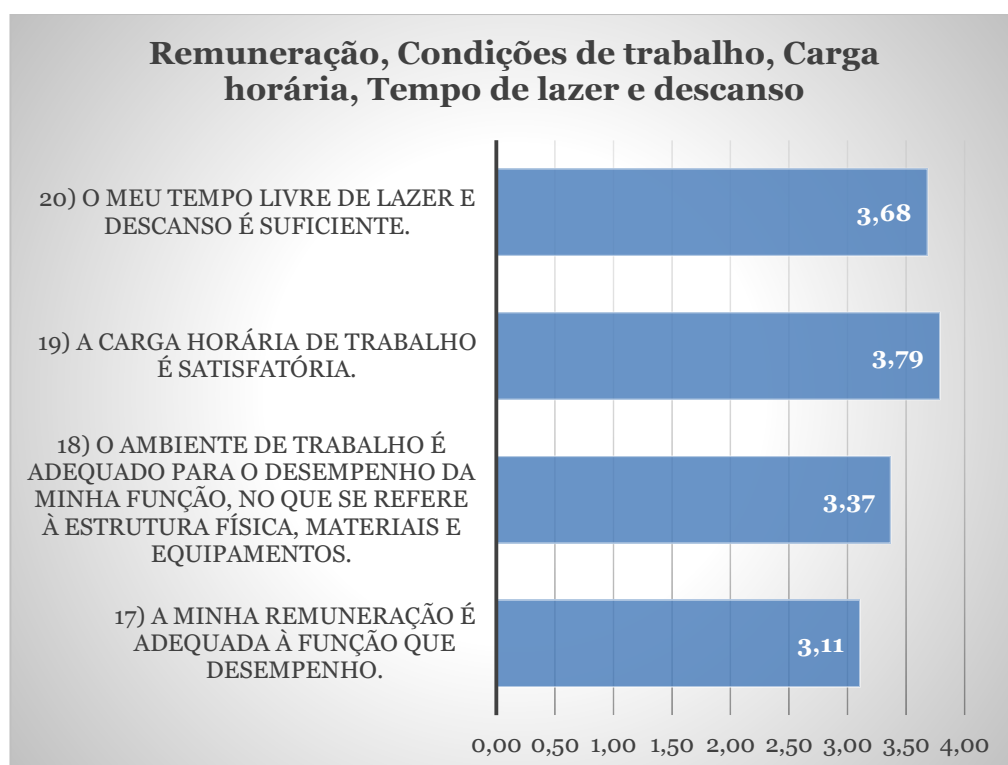


Gráfico 11 - Remuneração, condições de trabalho, carga horária, tempo de lazer e descanso

Fonte: própria autoria.

Na visão do público alvo, no tocante à questão relacionada à importância atribuída aos fatores higiênicos, constatou-se a relevância conferida aos salários e remunerações, chefe apoiador, satisfação com o ambiente de trabalho, amizade e coleguismo e emprego estável, atingindo médias acima de 3,37, na escala de 1 a 4 pontos (gráfico 12). Apenas o fator relacionado à pouca demanda de trabalho foi considerado pouco importante, obtendo pontuação de 1,84.

Conferiram maior grau de importância à estabilidade e à satisfação com o ambiente de trabalho, atribuindo 3,74 pontos de média em ambas opções.

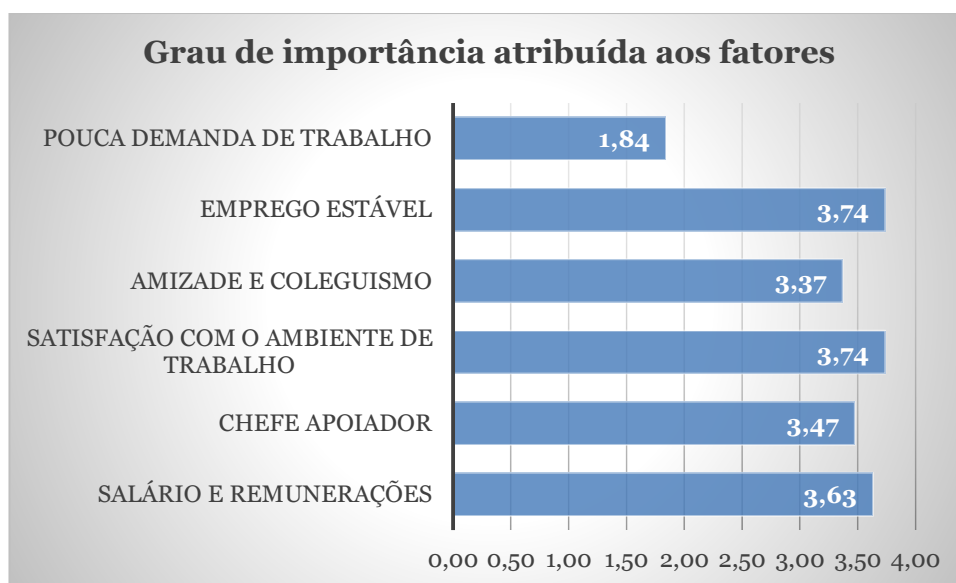


Gráfico 12 - Grau de importância atribuída aos fatores higiênicos  
Fonte: própria autoria.

### 3.2.2.2 Fatores motivacionais ou satisfacientes

Para Frederick Herzberg, os fatores motivacionais ou satisfacientes são os que afetam a motivação, dentre eles, destaca-se o trabalho desempenhado, o cargo que ocupa, a função que exerce, a autorrealização, o crescimento profissional, dentre outros. Estes fatores são intrínsecos, geradores de satisfação e impulsionadores das ações individuais (Bergamini, 1990).

Neste quesito, analisou-se a opinião dos servidores a respeito do reconhecimento e da satisfação com o trabalho, a contribuição do trabalho para o crescimento profissional, os incentivos por parte da instituição para o crescimento profissional e a autoavaliação do desempenho individual. A média geral dos fatores motivacionais totalizou 3,59 pontos, sendo considerada intermediária.

Lévy-Leboyer (1994) alertou sobre a relação tempo de serviço e motivação. Segundo a autora, estas questões são inversamente proporcionais, sendo que quanto o maior tempo de serviço, menor a motivação. Apurou-se que

mais de 57% dos servidores possuem tempo de serviço superior a 6 anos, o que evidencia esta correlação. Além disso, a relação entre a faixa etária e tempo de serviço também poderiam afetar na motivação. Conforme constatado no gráfico 01, cerca de 31% da população possui acima de 50 anos.

Os servidores consideraram que o reconhecimento pelo trabalho realizado é moderado, obtendo-se pontuação de 3,37. Já a gratificação e a contribuição do trabalho para o crescimento profissional atingiram médias de 3,89 e 3,63 pontos, respectivamente. Estes números mostraram que a satisfação está num nível mediano. Em relação à autoavaliação, há uma concordância positiva nos desempenhos individuais dos servidores, totalizando 4,21 pontos, sendo consideradas satisfatórias. Já os incentivos ao crescimento profissional na instituição são considerados insuficientes, atingindo 2,84 pontos na média.

Detalharam-se as médias obtidas nas perguntas do questionário relacionadas aos fatores motivacionais (gráfico 13).

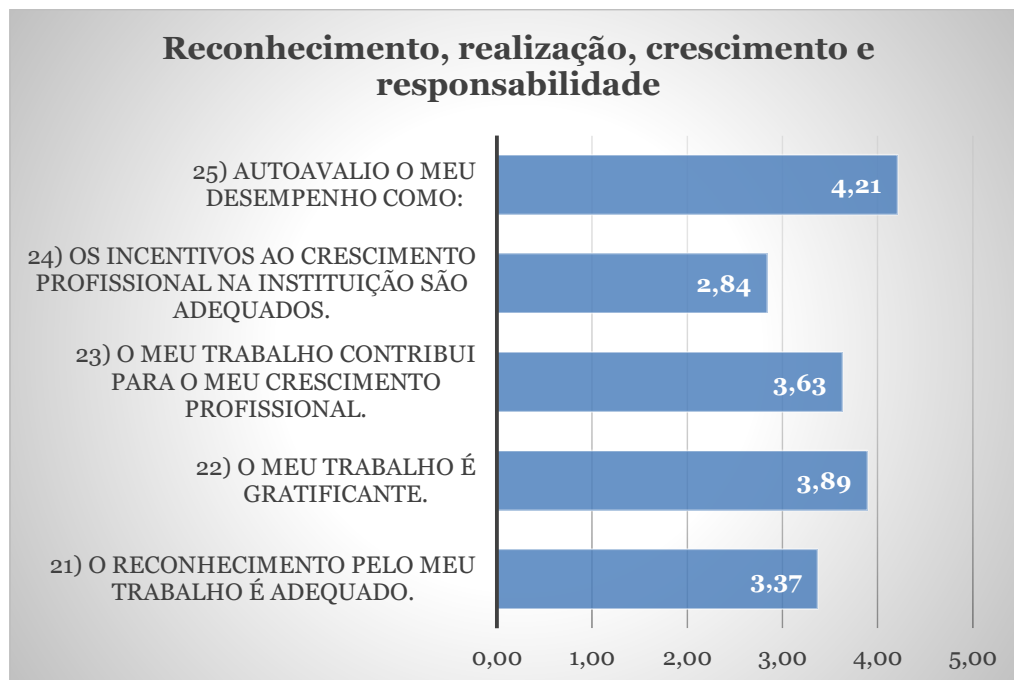


Gráfico 13 - Reconhecimento, realização, crescimento e responsabilidade  
Fonte: própria autoria.

Assim como nos fatores higiênicos, também se atribuiu importância aos fatores motivacionais, numa escala de 1 a 4 pontos. Avaliou-se a importância dos seguintes itens relacionados ao trabalho: como fonte de satisfação pessoal, crescimento profissional, atividade obrigatória, fonte de renda e sobrevivência, tarefas desafiadoras, oportunidade de aprendizado e promoção, reconhecimento e elogios pelo trabalho realizado e mais autonomia e autoridade para realização do trabalho.

Todos os fatores foram considerados de extrema importância pelos servidores, obtendo-se médias acima de 3,37, exceto a opção que considera o trabalho como atividade obrigatória, a qual obteve a menor média, ou seja, 2,68 pontos.

Destacaram-se as opções avaliadas como mais importantes, associando o trabalho como fonte de renda e sobrevivência e como fonte satisfação pessoal, as quais atingiram 3,68 pontos. Detalharam-se as médias no gráfico 14.

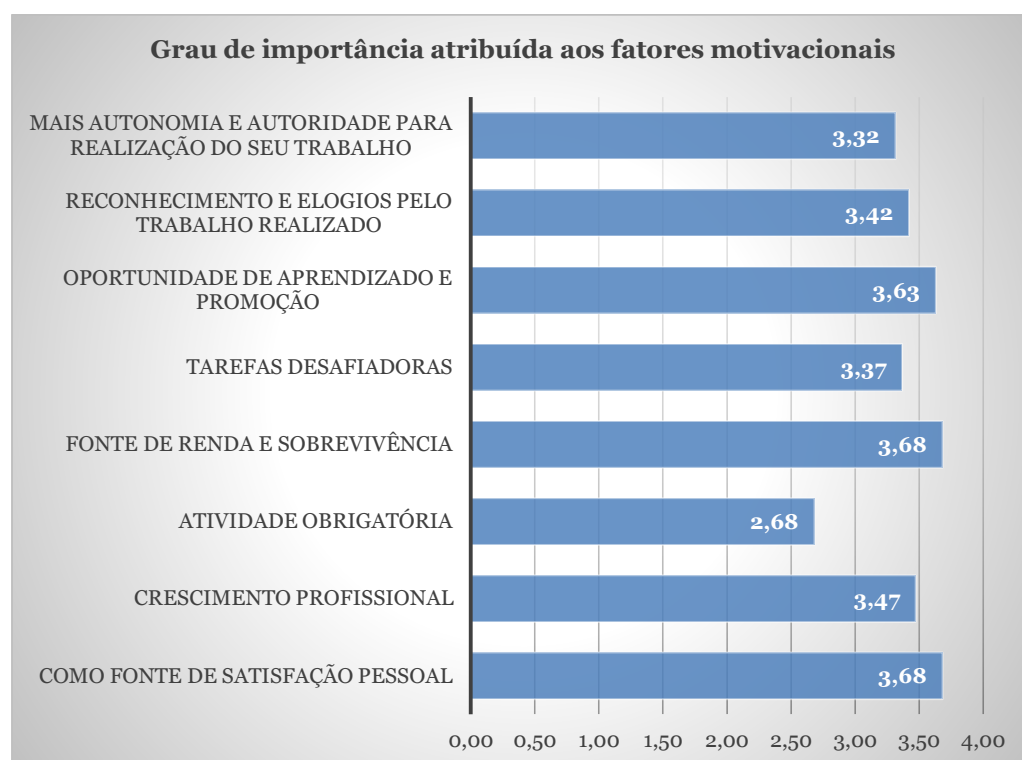


Gráfico 14 - Importância atribuída aos fatores motivacionais  
Fonte: própria autoria.

Na questão aberta de número 29, questionou-se o que os servidores consideravam importante para mantê-los motivados. A análise desta questão foi realizada através do agrupamento das respostas semelhantes. Posteriormente, analisaram-se, percentualmente, as que tiveram maior incidência (tabela 14).

**Tabela 14** - Respostas da questão 29 – O que você considera importante para mantê-lo motivado

Respostas por categoria	Número de respostas	Percentual
Autonomia, interdependência na realização de tarefas	2	4,65
Reconhecimento	9	20,93
Realização profissional	1	2,33
Apoio das chefias; Interação com a chefia	4	9,30
Promoção, crescimento	5	11,63
Remuneração	1	2,33
Ambiente de trabalho, estrutura física, materiais	1	2,33
Interação entre colegas, trabalho em equipe, colaboração	3	6,98
Participação, democracia, ouvir sugestões, transparência, diálogo	7	16,28
Treinamento, desenvolvimento	3	6,98
Oportunidades e desafios, inovação	3	6,98
Respeito pelo trabalho	1	2,33
Distribuição do trabalho de forma justa e igualitária	1	2,33
Flexibilidade	1	2,33
Jornada de trabalho	1	2,33
Total de respostas	43	100,00

Fonte: própria autoria.

Os servidores apontaram diversos fatores que consideraram importante para mantê-los motivados, sendo que em 20,93% das respostas opinaram pelo reconhecimento, seguidos por democracia, participação, ouvir sugestões, transparência e diálogo com 16,28% das intenções. Em seguida, consideraram

as opções: promoção e crescimento, com percentual de 11,63% e apoio e interação com as chefias, com 9,30% de percentagem.

Logo depois, 6,68% dos entrevistados consideraram importante a interação entre colegas, o trabalho em equipe e a colaboração, igualando as respostas a oportunidades, desafios e inovação, treinamento e desenvolvimento e transparência e diálogo. Aproximadamente 4,65% dos entrevistados votaram na autonomia e na interdependência na realização de tarefas como fatores importantes para mantê-los motivados. Por último, num percentual de 2,33% citaram a realização profissional, a remuneração, a adequação do ambiente de trabalho relacionada à estrutura física e materiais, o respeito ao trabalho, a distribuição do trabalho de forma justa e igualitária, a flexibilidade e a jornada de trabalho.

Os servidores relataram suas opiniões a respeito do que consideravam importantes para mantê-los motivados:

No serviço público brasileiro, como existe o fator estabilidade, acredito que o foco para manter o Servidor motivado pode ser resumido em: (1) promover efetivamente sua participação no contexto da Organização; (2) ouvir suas sugestões; (3) tornar a Instituição mais democrática. De um modo geral o problema pode estar em como as pessoas a quem prestamos serviços (clientes internos ou externos) se importam com alguns desses aspectos, na realidade todos queremos que o que fazemos seja importante, caso contrário, teremos a impressão que o que estamos realizando não tem valor e isso pode ser um fato desmotivador (Servidor 16).

Justamente uma gestão mais participativa, com diálogo, transparência, reconhecimento e divisão/distribuição de tarefas mais justa e igualitária (Servidor 15).

Bom ambiente de trabalho (colaboradores que cooperam entre si), reconhecimento pelas chefias, estimulação por parte dos gestores, transparência (Servidor 17).

A questão 39 relacionou-se à (não) satisfação, na qual se questionou o que o servidor gostaria de mudar em seu ambiente de trabalho. As respostas foram resumidas na tabela 15.

**Tabela 15** - Respostas da questão 39 – O que você gostaria de mudar no seu ambiente de trabalho?

<b>Respostas por categoria</b>	<b>Número de respostas</b>	<b>Percentual</b>
Comprometimento	1	5%
Reconhecimento, importância do setor, respeito aos profissionais, igualdade entre os setores, união entre os setores	4	19%
Motivação	1	5%
Comunicação, diálogo	2	10%
Estrutura física, materiais, mobiliário, sistemas informatizados	4	19%
Participação, descentralização das decisões, transparência	5	24%
Segurança quanto ao futuro	1	5%
Interação com as chefias	1	5%
Oportunidades para capacitação, Participação em projetos de pesquisa e extensão	2	10%
<b>Total de respostas</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fonte: própria autoria.

De acordo com as respostas obtidas, 24% dos entrevistados apontaram que gostariam de mudar a participação, a centralização das decisões e a transparência; 19% indicaram que gostariam de mudar o reconhecimento, o respeito aos profissionais, a importância, a igualdade e a união entre os setores. Igualmente, com o mesmo percentual de 19%, modificariam a estrutura física, os mobiliários, os materiais e equipamentos e os sistemas informatizados. Em seguida, um percentual de 10%, apontaram que precisaria melhorar o diálogo e a comunicação, como também as oportunidades para capacitação e participação em projetos de pesquisa e extensão. Por último, 5% dos pesquisados apontaram a necessidade de melhorias no comprometimento, na motivação, na segurança quanto ao futuro e na interação com as chefias.

Transcreveram-se alguns relatos dos servidores acerca do que gostariam de mudar em seus ambientes de trabalho:

Comunicação mais clara para propiciar a gestão participativa, ou seja, inclusão de todos os segmentos para uma maior aceitação das decisões (brainstorming) (Servidor 4).

Gostaria que existisse, na prática, na essência, uma "Gestão Participativa". Ainda, uma maior valorização do servidor e do trabalho desempenhado. Diálogo de modo construtivo e concreto nas tomadas de decisões. Transparência e participação nas decisões. Compartilhamento de propostas e experiências. Cursos de capacitação, tanto para os servidores quanto para os Gestores - terem conhecimento da Administração Pública e de uma Gestão Participativa eficiente, célere, para que, deste modo, a equipe esteja sempre motivada, engajada na prática do Serviço Público de qualidade (Servidor 16).

Não refiro ao meu setor, mais ao ambiente da Instituição como um todo, nesse sentido, a participação é um aspecto crucial para a melhora geral das condições de trabalho (Servidor 17).

### **3.2.3 Objetivo 03 - Percepção e a predisposição dos servidores sobre o incentivo, abertura e interesse para a participação**

A participação possui como principais objetivos a descentralização do poder de decisão dos níveis de gestão aos níveis operacionais bem como o aumento da autonomia, da independência e da autoridade aos funcionários, tornando-os corresponsáveis no processo de tomada de decisão. Através da gestão participativa, podem-se elevar o comprometimento e o envolvimento das pessoas (Barroso, s.a; Demo, 2009; Coutinho, 2000; Lima, 2002; Lück, 2010b). Além disso, propicia que os funcionários sejam os autores das mudanças organizacionais (Lima, 2014).

Em relação ao objetivo 3, analisaram-se a percepção e a predisposição dos servidores sobre o incentivo, abertura e interesse na participação. A este respeito, averiguaram-se o grau de controle por parte das chefias, o grau de incentivo à participação nas decisões, o envolvimento dos servidores na resolução dos problemas que acontecem no trabalho, a proposição de sugestões por parte dos entrevistados, a autonomia no processo de tomada de decisão, o envolvimento dos servidores na resolução dos problemas institucionais, a abertura para se propor sugestões, a percepção dos servidores se as suas sugestões são ouvidas e a tolerância dos gestores às opiniões divergentes às

propostas por eles. A média geral das questões analisadas totalizou 3,15 pontos, constatando-se um nível moderado de participação. Sintetizaram-se as médias das respostas obtidas nos questionários (gráfico 15). A seguir, analisar-se-ão as questões isoladamente.

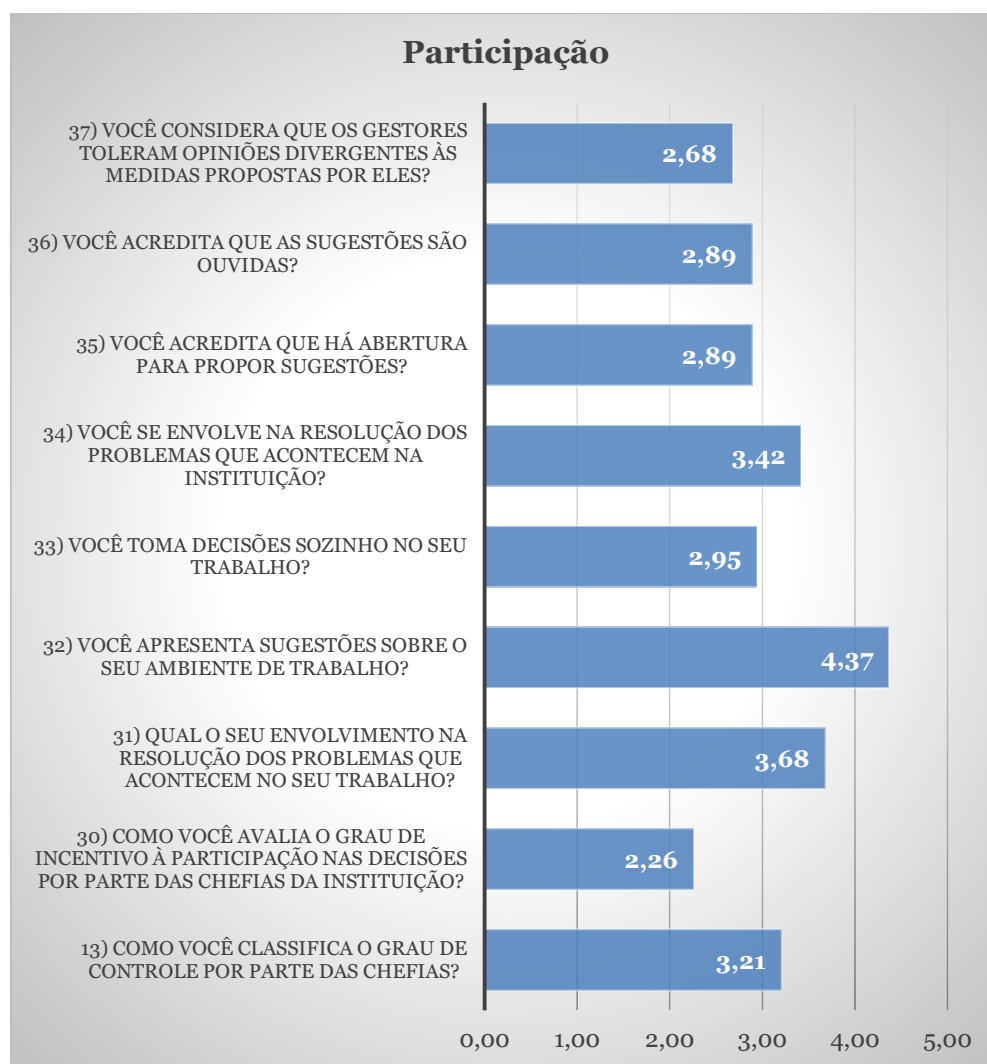


Gráfico 15 - Participação  
Fonte: própria autoria.

Segundo as considerações dos servidores participantes, o nível de controle por parte das chefias é mediano, atingindo a nota de 3,21. Já o grau de incentivo à participação nas decisões por parte dos gestores é baixo, totalizando média de 2,26.

Ainda assim, alguns servidores declararam envolver-se na resolução dos problemas acometidos no seu trabalho, somando-se 3,68 pontos de média. Observou-se certa unanimidade sobre a apresentação de sugestões no ambiente de trabalho, com elevada média, perfazendo 4,37 pontos.

No entanto, os servidores acreditaram existir pouca autonomia. A média referente à questão sobre tomada de decisões sozinho no ambiente de trabalho totalizou 2,95 pontos.

Em contrapartida, os pesquisados consideraram haver moderado envolvimento na resolução dos problemas institucionais, alcançando a média de 3,42 pontos.

Outro ponto considerado divergente pelos servidores diz respeito à abertura para se propor sugestões, a qual atingiu a média de 2,89 pontos. Opinaram, igualmente, que o índice de sugestões ouvidas é baixo, obtendo média de 2,89.

Os servidores consideraram, também, haver baixa tolerância em relação às opiniões divergentes das propostas pelos gestores, chegando ao patamar de 2,68 pontos.

A questão 38 do questionário relacionou-se ao entendimento da palavra participação pelos servidores. Pelas respostas obtidas, deduziu-se existir adequada percepção por parte dos entrevistados no que diz respeito ao verdadeiro sentido da participação, relacionado ao envolvimento, ao consenso e diálogo, à colaboração e à desconsideração da hierarquia, dentre outros. Especificaram-se as respostas obtidas (tabela 16).

**Tabela 16** - Respostas da questão 38 – O que significa participação para você?

<b>Respostas por categoria</b>	<b>Número de respostas</b>	<b>Percentual</b>
Colaboração, contribuição, elaboração de projetos conjuntos, interesse de ambas as partes	5	20%
Comprometimento	2	8%
Respeito nas opiniões, ter as opiniões acolhidas, comunicação, diálogo, ser ouvido, consenso, troca de ideias	7	28%
Envolvimento, fazer parte do processo de tomada de decisão, acesso aos processo, ativismo	7	28%
Cumprir as tarefas com eficácia	1	4%
Ter bom relacionamento com os colegas	1	4%
Divulgar as ações por parte da gestão	1	4%
Desconsiderar hierarquia	1	4%
Total	25	100%

Fonte: própria autoria.

Um percentual de 28% dos servidores responderam que participação é envolvimento, fazer parte do processo de tomada de decisão, ter acesso e estar ativo neste processo. O mesmo percentual opinou que participar é ser respeitado em suas opiniões, ser ouvido e ter suas opiniões acolhidas, é a comunicação e o diálogo claro e aberto, o consenso e a troca de ideias entre os colegas e a chefia; 20% atribuíram o significado à colaboração, à contribuição, à elaboração conjunta de projetos e ao interesse das partes, ou seja, servidores e gestores.

Para 8% dos entrevistados, participação é comprometimento e 4% consideraram que é a eficácia no cumprimento das tarefas, ter bons relacionamentos com os colegas, a divulgação das ações por parte da gestão e a desconsideração da hierarquia.

Apresentaram alguns entendimentos do termo participação relatados nos questionários:

Oportunidade de fazer parte na tomada de decisões e sugerir melhorias que visem o bem da instituição (Servidor 14).

Participação é sinônimo de uma comunicação clara e objetiva, com abertura de espaços para recebimento de propostas e, ainda, com um diálogo entre os gestores/servidores - de modo que "desconsidere" a hierarquia, enraizada na Gestão Pública (Servidor 15).

Para mim, participar, de um modo geral, significa que a pessoa que decide pergunte, registre, reúna e analise as ideias dos colaboradores, com isso pretende-se chegar a uma proposta para solução e consenso geral, esse método também é similar a um "brainstorming" (tempestade cerebral onde todas as ideias são apresentadas) (Servidor 16).

### **3.3 Apresentação e análise de dados das entrevistas**

Nas entrevistas, intencionou-se perceber, principalmente, os sentimentos e opinião dos servidores a respeito dos fatores motivacionais ou satisfactores e a percepção e predisposição à participação. No entanto, averiguou-se, também, o fator higiênico relacionado à interação e ao relacionamento entre os colegas e as chefias.

Foram realizadas 6 entrevistas individuais no início do mês de Junho/17 pela pesquisadora. As entrevistas em grupo foram marcadas para o dia 10/07/17. Os servidores receberam o convite por e-mail com os esclarecimentos e informações acerca dos objetivos desta investigação (Anexo I).

Embora tenha sido previamente definido que as entrevistas em grupo seriam conduzidas pela Coordenadora de Gestão de Pessoas, devido à mudanças na coordenação, não foi possível que se efetivasse. Por este motivo, a pesquisadora convidou um outro servidor que não possui relação hierárquica com os entrevistados. Na primeira sessão, marcada para as 9 h, apenas um servidor compareceu. Já na segunda entrevista, compareceram 4 pessoas.

Em seguida, a pesquisadora enviou um novo convite, a fim de possibilitar a participação de um maior número de pessoas. No entanto, apenas 1 pessoa demonstrou interesse, preferindo conceder entrevista individual.

Destarte foram realizadas 6 entrevistas individuais e 1 entrevista em grupo. No total, 10 pessoas participaram das entrevistas, perfazendo o percentual de 41% da população. Visando assegurar o anonimato dos participantes, estes foram identificados por 'Entrevistado', seguido da numeração 1 a 10, aleatoriamente.

Os entrevistados 1 a 6 participaram de entrevistas individuais; as entrevistas ocorreram em tempo médio de 35 minutos. Já os entrevistados 7 a 10 participaram da entrevista em grupo, que durou cerca de 1 hora. Todas as entrevistas foram realizadas em salas de reuniões na instituição pesquisada. Observaram-se respostas e opiniões semelhantes em entrevistas diferentes.

Em razão da pesquisadora ter relação hierárquica com os entrevistados, optou-se pela realização da entrevista em grupo por uma terceira pessoa que não tivesse vínculo direto com estes, acautelando-se para não haver interferência nos resultados desta pesquisa. No entanto, mesmo com esta precaução, encontraram-se dificuldades em decorrência deste fato. A baixa adesão nas entrevistas em grupo foi sentida como um fator negativo.

Ao contrário, as entrevistas individuais conduzidas pela pesquisadora apresentaram alta participação, todavia observaram-se ponderações nas palavras dos entrevistados. Portanto a presença da pesquisadora pode ter sido a causa desta percepção.

Prosseguir-se-ão com a apresentação e análise dos dados das entrevistas pelo método da análise de conteúdo (Bardin, 1977). As perguntas foram classificadas e analisadas de acordo com os temas e objetivos, subdivididas em categorias (tabela 17).

**Tabela 17** - Categorias para análise de conteúdo Bardin (1977)

<b>Iniciais</b>	<b>Intermediárias (objetivos)</b>	<b>Finais (temas)</b>
Relacionamentos	Fatores higiênicos (insatisfação)	Motivação
Realização e reconhecimento	Fatores motivacionais (satisfação)	
Crescimento e progresso		
Não-satisfação		
Envolvimento e autonomia	Percepção e predisposição à participação	Participação
Flexibilidade e Controle		

Fonte: própria autoria.

### **3.3.1 Objetivo 02 - Fatores que influenciam a satisfação ou a insatisfação**

Os fatores higiênicos foram analisados no questionário; entretanto repetiram-se as perguntas relacionadas às interações e aos relacionamentos nas entrevistas, visando melhor detalhamento das respostas, explanadas a seguir.

Investigaram-se, também, os fatores motivacionais relacionados à percepção dos servidores acerca da satisfação e gosto pelo trabalho realizado, especificamente, a realização e o reconhecimento, a contribuição do trabalho

para o crescimento e progresso profissional, além dos fatores causadores da não satisfação.

### **3.3.1.1 Fatores Higiênicos ou insatisfacientes**

Os entrevistados avaliaram as interações e os relacionamentos com os colegas de trabalho como satisfatórios e agradáveis, principalmente em relação aos que possuem maior convívio, tanto nas entrevistas individuais quanto na entrevista em grupo.

O entrevistado 2, na entrevista individual, relatou a ocorrência conflitos esporádicos, no entanto, nada expressivos. Estes conflitos ocorreram, em sua maioria, em decorrência de problemas e divergências de pensamentos relacionados ao trabalho, mas avaliaram-se como pontuais. O mesmo entrevistado explicou: “dentro de nossas imperfeições humanas, nossos defeitos, eu considero que são satisfatórios os relacionamentos. Até quando há conflitos é por uma questão de desentendimento ou de entendimento. É pontual” (Entrevistado 2). Já o entrevistado 6 relatou ocorrerem alguns atritos e desacordos na interpretação de alguns comentários entre os colegas. Mas afirmou haver um bom relacionamento.

O entrevistado 7, na entrevista em grupo, relatou: “considero que a relação com os colegas mais próximos, assim, no cotidiano, é satisfatória”. Já o entrevistado 9 disse que não possui muitos contatos com servidores de outros setores, somente com aqueles que exercem funções nos setores administrativos. O entrevistado 10 concordou, afirmando não haver muitas ocasiões para integração dos diversos setores na instituição.

Quanto aos relacionamentos com as chefias, observou-se divergência em relação ao resultado apresentado no questionário.

Na entrevista individual, o entrevistado 2 afirmou haver “uma boa relação, a gente tem uma relação de confiança, de expectativas, tanto comigo

quanto com eles, e de respeito”. Declarou existir fácil acesso à chefia, como aos diretores.

Individualmente, o entrevistado 1 explicou que as relações e interações com os supervisores hierárquicos são excelentes. Considerou que sempre teve ampla abertura. Com relação às direções, informou que tem menos contato, no entanto, acredita que exista boa abertura. O entrevistado completou:

o ser humano saiu daquela visão feudalista, patrimonialista, de ser um industrial, de ser um ‘apertador de peças’. Na fase atual, que é do conhecimento, não é a ordem, o mandar que vai fazer que você consiga a colaboração dos seus colaboradores (Entrevistado 1).

No grupo, os entrevistados consideraram ter bons relacionamentos com as chefias imediatas. O entrevistado 8 comentou: “há interação, participação, diálogo, conversa, proposta”.

Já em relação às instâncias superiores, estes pesquisados consideraram haver um distanciamento maior. O entrevistado 8 declarou que possui bom relacionamento com a chefia imediata, “já as hierarquias superiores, estas já não são tão acessíveis”. Em seguida, o entrevistado 7 comentou que, nem sempre, os relacionamentos com as chefias são satisfatórias, afirmando haver “um apego muito grande à hierarquia”. E complementou: “você fica preso ali, no dia-a-dia, nesse apego a instâncias que, um está acima do outro, ou não, e isso gera conflitos no dia-a-dia nosso. Isso tem gerado conflitos” (Entrevistado 7).

### **3.3.1.2 Fatores motivacionais ou satisficientes**

Referente à realização e ao reconhecimento, foram questionados se o trabalho era visto como atividade desafiadora, prazerosa e satisfatória, as motivações na realização do trabalho, se o servidor se sentia feliz e realizado com o seu trabalho e o que o trabalho representava em sua vida.

Com relação ao crescimento e ao progresso na carreira, foram interrogados se o trabalho contribuía para o crescimento profissional do

servidor, e se estes conseguiram exercitar suas habilidades e desenvolver suas aptidões com o trabalho desempenhado. No que diz respeito à não satisfação, apuraram-se os fatores causadores da desmotivação, como também as mudanças que gostariam de realizar em seus ambientes de trabalho.

Ao ser indagado se considerava o trabalho desafiador, prazeroso e satisfatório, o entrevistado 1, na entrevista individual, relatou que

apesar do trabalho ser bastante operacional, ele tem alguns aspectos desafiadores, e que envolvem descobertas.

Em alguns momentos, é prazeroso e satisfatório, mas, em muitas situações, a gente tem o desconforto de não conseguir resolver e de não ter a colaboração. Aí neste sentido, a gente vê como um serviço que não é valorizado e não te causa este prazer imediato. Digamos que seja 50% prazer e problemas. Se a gente tivesse mais colaboração, em geral, tanto da linha operacional, da linha média, de coordenações e direção e da alta direção, a nossa situação poderia ser outra (Entrevistado 01).

O entrevistado 2, individualmente, disse que considera o trabalho desafiador, prazeroso e satisfatório e que “todos os dias acontecem situações que são novas e que nos desafiam procurar solução”. O entrevistado 5 relatou que considera o trabalho desafiador, prazeroso e satisfatório, na medida em que consegue atender os seus clientes internos, no entanto afirmou ser “um desafio atender aos clientes nestes tempos de recursos escassos”.

Já na entrevista em grupo, o entrevistado 8 afirmou não considerar o trabalho como fonte de prazer e satisfação, dizendo: “prazeroso não, satisfatório também não e desafiador, em alguns momentos”. Em seguida, o entrevistado 7 concordou com o colega, afirmando: “também não. Não considero prazeroso, satisfatório também não e, em alguns momentos, ele é desafiador”.

Relativamente à motivação para realização do trabalho, 5 servidores a associaram às remunerações e salários, embora sejam considerados fatores higiênicos, ou seja, que contribuem ou não para a insatisfação, não afetando a motivação. No entanto citaram, também, como fatores motivacionais as tarefas desafiadoras, o status de ser servidor público, a satisfação e autorrealização pelo trabalho realizado, o fato de fazer o que gosta e de atender às necessidades de outras pessoas e servir o próximo, a prestação de serviço público de qualidade e a responsabilidade pela função ocupada.

O entrevistado 1 enfatizou, na entrevista individual, que “a solução dos problemas é animadora. Quando eu participo, aquilo me anima, em saber que eu posso contribuir com o que eu conheço”.

Sobre a importância do reconhecimento, o mesmo servidor relatou que acredita que é importante valorizar os funcionários nas soluções dos problemas operacionais, incentivar e homenagear as pessoas que colaboram e que apresentam soluções. Tais atitudes serão motivadoras e incentivadoras para que outros funcionários ajam da mesma forma. O entrevistado 1 aconselhou: “deve-se valorizar os recursos humanos e o que eles têm de melhor, que é o seu conhecimento”. Enfatizou, confirmando que o elogio e o reconhecimento são fatores causadores da motivação, conforme relato de um acontecimento na instituição:

por exemplo, um negócio simples, às vezes, por que não se estimula. Foi feito isto, recentemente, com o pessoal do refeitório. Nós tivemos uma situação problemática aqui, e o refeitório ia parar. Houve um auxílio, uma participação de um pessoal que era do refeitório e foi remanejado para outro setor, e voltaram num momento conturbado nosso. Consegui fazer com que nosso refeitório funcionasse. E, no final disso, quando estas pessoas que ajudaram, voltaram para os seus setores, foram reconhecidas pelo Diretor Geral. Achei isso uma atitude esplêndida dele. Isso deveria ser incentivado na instituição (Entrevistado 1).

A respeito da felicidade e realização com o trabalho, grande parte dos entrevistados se relacionaram aos aspectos provedor de recursos e subsistência para a família, sendo que alguns as associaram, também, aos fatores crescimento profissional e realização pessoal.

Nas entrevistas individuais, os entrevistados 3, 4 e 6, mais maduros e experientes, se diziam felizes e realizados, pois tudo que construíram na vida ocorreu em decorrência dos frutos do trabalho. Consideraram, também, o trabalho como fonte de realização pessoal. O entrevistado 6 disse se sentia feliz e realizado e que considerava o trabalho como fonte de realização pessoal, além de ser o provedor de recursos para a família.

O servidor, em outra entrevista individual, comentou que, às vezes, a falta de apoio e sintonia prejudicam a realização do trabalho:

a gente vê que, se o alinhamento das diretrizes de cada um dos setores individuais não estiver alinhado com a sua chefia imediata, a coordenação superior e o alinhamento com o nível de direção e, num grau mais amplo, a própria reitoria, não estiver alinhado, há uma dissintonia e uma quebra de atividades e você se pergunta, por que que eu estou fazendo tudo assim desse jeito. Porque assim, você tem a infelicidade e a desmotivação, que eu acho que estão caminhando juntas (Entrevistado 1).

Na entrevista grupal, 3 servidores responderam que não se sentiam felizes e realizados com o trabalho. O entrevistado 8 respondeu “sinceramente, não”. Obtendo concordância do entrevistado 7: “sinceramente, também não”, que concluiu, informando que gostaria de desenvolver um trabalho em outro setor a fim de diversificar o conhecimento. Complementou, dizendo: “a gente nem sempre consegue, porque numa instituição de ensino, muitas vezes, a gente fica preso na parte burocrática e administrativa” (Entrevistado 7).

Na mesma entrevista, houve, também, relatos de pessoas que se sentiam felizes não com o trabalho em si, mas com as vantagens e estabilidade decorrentes do serviço público. O entrevistado 10 declarou: “eu até que não em alguns aspectos, e sim em outros. Eu gosto das vantagens que tem aqui, mas, em compensação, com relação ao trabalho em si, não”.

Investigou-se o que o trabalho representava na vida dos servidores. Constatou-se que muitos o consideravam como provedor de recursos e fonte de renda e sobrevivência; também foi associado à estabilidade.

Entretanto o trabalho foi visto por alguns como fonte de satisfação e realização pessoal e profissional, como fonte de tarefas desafiadoras, de responsabilidade e de crescimento. O entrevistado 1 afirmou, na entrevista individual, que o trabalho “representa uma mola propulsora para que eu tenha momentos desafiadores”, e disse que a “realização, autoconhecimento, isto é importantíssimo, porque senão, não tem finalidade”.

Na entrevista em grupo, o entrevistado 7 disse: “ele representa a estabilidade que eu tenho, pelo fato de ser um serviço público, e a gente ter a tranquilidade de estar estável aqui”. Já o entrevistado 9 relatou que o trabalho “representa uma grande parte da nossa vida e responsabilidade e um lugar que você pode fazer suas escolhas, de crescimento e outros aspectos assim”.

Analisaram-se questões relacionadas ao desenvolvimento e progresso na carreira, à contribuição do trabalho para o crescimento profissional e a avaliação dos servidores acerca do desenvolvimento das habilidades e aptidões com o trabalho desempenhado.

Os entrevistados reconheceram o trabalho como oportunidade para aprendizado e desenvolvimento de habilidades, entretanto, não o citaram como oportunidade de crescimento na instituição.

Na entrevista individual, o entrevistado 1 relatou haver limitações para crescimento profissional na instituição, pelo fato de existir poucos cargos para muitas pessoas. Além disso, afirmou desconhecer políticas de promoção e citou que, muitas vezes, não se verifica o mérito

o trabalho contribui em parte. O crescimento profissional está ligado a você evoluir dentro da própria empresa ou, no nosso caso, na instituição. Se você for pensar neste aspecto, você tem um limite. Vai haver uma disputa, apesar de isso não ser explícito, há uma disputa.

Na iniciativa pública, nem sempre é assim. A empresa ou a instituição tem que ter uma política interna para lidar com isso. Eu desconheço uma política de promoção. Não é verificado o mérito (Entrevistado 1).

Em outras entrevistas individuais, os servidores manifestaram suas opiniões. O entrevistado 2 afirmou: “extremamente! Aqui eu consigo progredir. Estou sempre em busca de algo melhor. Onde que eu vejo que há uma oportunidade, eu tento correr atrás. Desta forma, eu tenho conseguido alcançar meus objetivos”. Já o entrevistado 6 relatou não haver perspectiva de crescimento, considerando a sua faixa etária. No entanto considera o trabalho como um aprendizado constante.

Quando indagados se conseguiam exercitar suas habilidades e desenvolver suas aptidões com o trabalho desempenhado, houve discordâncias. Muitos entrevistados relataram a existência de limitações ligadas ao trabalho e informaram que nem sempre conseguiam exercitar suas habilidades e desenvolver suas aptidões, pois o consideravam muito operacional.

Neste sentido, o entrevistado 2, individualmente, relatou: “eu sinto que, as vezes, falta até mais desafios para demonstrarmos toda habilidade que a gente tem”. Já o entrevistado 6, em sua entrevista individual, afirmou conseguir

sim desenvolver suas habilidades e que o seu padrão de desempenho está acima das suas obrigações, e acrescentou: “estou fazendo, as vezes, até mais que eu deveria fazer”.

O entrevistado 9 informou, na entrevista em grupo, que o trabalho “é assim, como eu posso dizer, bem, praticamente a mesma coisa sempre. Então, acaba que a gente fica restrito àquele tipo de trabalho somente, não dá para desenvolver coisas além”. Um outro participante deste grupo alertou que, muitas vezes, falta autonomia para que as habilidades e aptidões sejam desenvolvidas:

eu acho que eu consigo sim desenvolver bem meu trabalho e minhas habilidades. Acho que eu não deixo a desejar nas minhas atribuições, não. Embora a gente, nem sempre, tenha autonomia para fazer tudo que a gente pensa (Entrevistado 7).

Por outro lado, questionaram-se os fatores causadores da desmotivação. Neste quesito, os servidores citaram como causas o desrespeito ao trabalho, a falta de apoio dos colegas, que, muitas vezes, não consideravam determinada função importante, as políticas salariais impostas pelos governantes, a falta de reconhecimento, as dificuldades de lidar com as pessoas, a insuficiência de recursos, a falta de treinamento e capacitação, o desconhecimento e despreparo para exercer as funções, a resistência, a acomodação, a falta de participação e iniciativa, a hierarquia verticalizada, engessada e enraizada. Além da inexistência de uma política para se avaliarem as aptidões dos servidores, para que haja um direcionamento de perfis logo no ingresso do servidor, a falta autonomia para desempenhar a função, o fato de não haver abertura para sugestões, a acomodação de alguns colegas e o tratamento desigual.

Sobre a falta de respeito pelo trabalho realizado, o entrevistado 1 disse, em sua entrevista individual: “você tem a impressão de que o que você pensou não é necessário”. Em outra entrevista particular, o entrevistado 2 relatou a falta de comprometimento de alguns colegas como fator desmotivacional:

a dificuldade que a gente tem de lidar com as pessoas. Eu observo que as pessoas, às vezes, não dão tudo de si e fazem um trabalho mais ou menos, de baixa qualidade, mesmo você vendo que a pessoa tem condição de apresentar

um trabalho mais perfeito. A dificuldade que a gente tem de tirar o melhor de algumas pessoas. Não são todas as pessoas (Entrevistado 2).

O entrevistado 9 comentou, na entrevista em grupo, a respeito do desinteresse de alguns servidores:

eu acho, também, que o que mais desmotiva é a gente ver, às vezes, a acomodação de alguns colegas de trabalho e que você se sente, assim, injustiçado de estar trabalhando e outras pessoas que não estão no mesmo ritmo que você (Entrevistado 9).

O mesmo entrevistado citou, também, a falta de treinamento como um fator causador da desmotivação:

quando a gente entra num setor, eu acho que deveria ter mais preparo, algum curso, alguma coisa, porque a gente se sente muito perdido. E isso eu acho muito, muito errado. Então a gente tem que fazer tudo, aprendendo no dia-a-dia, e a gente fica muito inseguro, com medo de estar fazendo coisas erradas frente à responsabilidade do nosso cargo e isso são as duas coisas que eu acho que realmente dão uma desmotivada (Entrevistado 9).

Em seguida, o entrevistado 7 complementou a respeito das políticas de direcionamento de perfis pelo setor responsável pela gestão de pessoal, além da falta de autonomia e de liberdade de expressão:

eu acho que várias coisas desmotivam a gente no dia-a-dia, a começar por não existir uma preocupação em saber, pela formação ou pelas aptidões, onde o servidor vai estar melhor alocado. Não existe esta preocupação por parte do RH, no meu entendimento. Às vezes, você fica num setor, você não está satisfeito, você não desempenha bem ali. Ela poderia render bem em outro setor. Isso já é uma coisa que já desmotiva de início, porque você já começa errado para mim. E, além disso, coisas do dia-a-dia. A gente não tem autonomia, muitas vezes, e além daquilo que eu falei antes, você já entra num setor sem autonomia para desempenhar as suas funções. Não há abertura para sugestões. Então são várias coisas, no meu entendimento, que desmotivam a gente (Entrevistado 7).

O entrevistado 10 relatou, no grupo, a sua opinião a respeito dos fatores causadores da desmotivação, como a falta de treinamento, de colaboração dos colegas, a insuficiência de recursos financeiros, além da limitação temporal e a desigualdade no tratamento das pessoas na equipe

se você for analisar, em si, as atitudes dos servidores, você vai ver que hoje, por exemplo, o fato de você não conseguir cumprir uma tarefa porque você é delimitado por falta de recursos, você é delimitado por falta de capacidade de cursos, você é delimitado por falta de tempo, e, às vezes, outras pessoas da sua equipe poderiam estar te auxiliando e não estão. O que mais desmotiva é o tratamento desigual numa equipe (Entrevistado 10).

Quando questionados sobre o que gostariam de mudar em seus ambientes de trabalho, os servidores relataram diversos fatores como: a definição, padronização e socialização dos procedimentos na instituição como um todo, maior apoio de todas as instâncias hierárquicas, transparência e mais liberdade para participação nos processos de tomada de decisão, melhorias nas ferramentas de informática, treinamentos e capacitação prévios, melhor preparação para que os servidores tenham segurança ao assumirem suas funções, maior colaboração, envolvimento e união dos servidores, assim como relações interpessoais mais efetivas, sinceridade, respeito e confiança, melhorias nas condições de trabalho, relacionadas aos recursos e pessoal e alocação de pessoal de acordo com suas aptidões e formação.

Na entrevista individual, o entrevistado 1 opinou que gostaria da padronização e unificação dos procedimentos na instituição como um todo

o que depende da gente, a gente sempre tem tentado fazer, mas eu acho que algumas diretrizes gerais não são bem colocadas. Eu acho que a gente tinha que ter um treinamento mais amplo de todos os servidores. Orientar e criar um padrão mais ou menos único de trabalhar na instituição. Muda-se a maneira de operacionalizar em cada campus. Teria que sentar e pensar numa maneira definitiva de trabalhar na instituição. Ter apoio do gestor máximo da instituição, do gestor do Campus e das direções, departamentos e coordenações ligadas a ela (Entrevistado 1).

O servidor comentou que precisaria, também, de “sistemas informatizados eficientes, pessoas que colaboram, treinamentos” (entrevistado 1), e relatou que existe muita perda de tempo em atividades sem importância. Concluiu, sugerindo a participação e o compartilhamento de experiências entre os colegas

se cada um contribuir com um pouquinho, você vai aumentar o conhecimento, possibilitar a contribuição de várias ideias. Pode ser que uma ideia não poderá ser concretizada no momento, mas que, num futuro, poderá ser aproveitada (Entrevistado 1).

Já o entrevistado 4, individualmente, declarou que gostaria de um ambiente com mais “união, sinceridade e respeito”. O entrevistado 2, em outra entrevista individual, relatou que gostaria que houvesse um ambiente mais

positivo e motivado, onde o trabalho fosse valorizado pelos colegas, “gostaria que as pessoas fossem mais motivadas e acreditassem mais no valor do nosso trabalho”. Complementou, dizendo que muitas pessoas se dizem desmotivadas, no entanto não possuem projetos pessoais e não possuem opinião própria sobre os acontecimentos na instituição, e que, muitas vezes, a pessoa acredita e dissemina o que ouviu, sem que tenha sua convicção a respeito do assunto.

Em sua entrevista individual, o entrevistado 6 relatou que poderiam melhorar as condições de trabalho, relacionadas aos recursos e pessoal. Informou haver frequente desrespeito ao trabalho realizado pelos setores administrativos, que, muitas vezes, não são levados a sério pelos integrantes de outras diretorias e departamentos. Concluiu, dizendo que o trabalho é realizado para apoiar os professores e alunos, e que estes não deveriam comprometer os trabalhos dos setores administrativos, para que não haja desordem.

Já na entrevista em grupo, o entrevistado 8 considerou que deveria haver

uma preparação, capacitação dos servidores prévia, que não é feita. Uma definição efetiva das atribuições de cada servidor, das responsabilidades. É justamente isto, uma gestão participativa, que na minha opinião, na minha visão, inexistente (Entrevistado 8).

Em seguida, o entrevistado 7 opinou, no grupo, que gostaria de mudar a abertura para participação

o que eu mudaria no meu setor e aqui na instituição como um todo, seria que houvesse mais abertura para participação de cada um nas decisões. Mas não decisões rotineiras ou ali do seu setor, decisões de simples procedimentos. Decisões institucionais, do caminho nós queremos seguir diante de um problema ou como vai ser a nossa atuação durante o ano, em que sentido nós vamos trabalhar. Que houvesse mais abertura para participação, nesse sentido. E como eu falei no início, eu gostaria também que houvesse uma preocupação maior com cada servidor, qual é a aptidão dele, quais as suas formações, onde ele ficaria melhor alocado (Entrevistado 7).

Os servidores do grupo explicaram que o modelo de gestão adotado é pouco participativo, sendo que, em vários momentos, as decisões são comunicadas. O entrevistado 8 afirmou que a gestão é “informativa, você não pode propor, você não pode discutir”. Além disso, comentou haver, também,

elevada hierarquização. Sobre os momentos de integração, o entrevistado 10 esclareceu que existe participação apenas como presença, ou seja, para “informar o que a instituição vai fazer”, não havendo, muitas vezes, manifestações e discussões de ideias.

### **3.3.2 Objetivo 03 - Percepção e a predisposição dos servidores sobre o incentivo, abertura e interesse para a participação**

Relativamente à percepção e a predisposição sobre o incentivo, abertura e interesse para a participação, investigaram-se questões ligadas ao envolvimento e à autonomia, como também à flexibilidade e controle.

No que diz respeito ao envolvimento e à autonomia, indagaram-se o grau de incentivo à participação nas decisões por parte das chefias, a percepção dos próprios investigados referente ao envolvimento nos problemas de seus trabalhos, como também nos problemas institucionais, a concepção sobre a liberdade e independência no trabalho e as opiniões acerca do entendimento do significado da participação.

Observou-se um consenso nas diversas entrevistas em relação aos incentivos à participação. Os servidores relataram não haver ou serem praticamente inexistentes. Declararam haver oportunidades para se manifestarem, entretanto consideraram que as decisões são centralizadas ou, em muitos casos, apenas comunicadas.

Em reunião particular, o entrevistado 1 relatou desconhecer política de participação na instituição e que há tendência a acomodação quando não há envolvimento. O mesmo servidor disse que, “no setor, há participação, no entanto, nos níveis de gestão, não conhece uma política de participação e incentivo”. Para ele, muitas vezes, tem que acatar as decisões do topo, que são impostas. Entretanto, opinou que algumas decisões deveriam ser participativas e que as pessoas deveriam ser ouvidas. Acrescentou: “se você não incentiva, você

torna o conhecimento das pessoas lerdo. Quanto menos a pessoa participa, menos ela quer participar” (Entrevistado 1).

Os servidores enfatizaram a centralização das decisões nas entrevistas individuais; o entrevistado 4 confirmou: “as decisões são centralizadas e apenas passadas às coordenações”. Já o entrevistado 6 admitiu a inexistência de incentivos à participação, no entanto, relacionado às suas atividades, afirmou haver liberdade para a realização do trabalho dentro das normas e leis.

Na discussão em grupo, o entrevistado 7 disse: “no meu entendimento, não existe abertura para que a gente participe das tomadas de decisões. As decisões vêm, muitas vezes, de cima para baixo, arbitrariamente”. Na sequência, o entrevistado 10 opinou acerca da existência de incentivo apenas por conveniência:

a sua decisão, a sua participação, o seu incentivo só é influenciado se for no interesse da chefia, se você tiver alguma coisa que possa facilitar a vida de um ou de outro. Se esta não for no interesse da chefia, ela é desprezada (Entrevistado 10).

Questionaram-se os servidores a respeito do envolvimento na resolução dos problemas relacionados ao trabalho. Observou-se a concordância positiva por todos os respondentes em relação aos problemas do trabalho, opinando haver envolvimento. Relataram haver falta de liberdade para que eles se envolvam na resolução dos problemas institucionais.

O entrevistado 1 relatou, em particular, que, embora se envolva, em alguns momentos não consegue resolver os problemas devido à falta de apoio e colaboração de alguns colegas. Disse: “sim, em alguns momentos eu me envolvo. Mas tem alguns problemas recorrentes que dependem da cultura interna da instituição; a gente não consegue transpor isso” (Entrevistado 1). Já o entrevistado 2 declarou: “eu poderia até me envolver mais, mas, às vezes, eu acho que não é da minha competência”.

Os entrevistados 7 e 9 comentaram, na reunião grupal, acerca do envolvimento nos problemas setoriais, respectivamente:

diariamente, você se envolve sim na resolução dos problemas; conforme vão chegando as demandas nos setores, os processos, você resolve os problemas. Mas a nível macro, assim, pensando mais amplo, nos planos institucionais, a gente não participa da resolução (Entrevistado 7).

Os problemas que são, assim, setoriais, de cada setor, cada pessoa do setor resolve o problema que está ali, e isso a gente se envolve e a gente se vira para resolver. Agora nos problemas institucionais, que são problemas maiores, que cabem algumas questões de gestão ou de alguma parte assim, para todo mundo ver o que fica melhor para a instituição, como que funcionaria melhor, isso a gente não tem esta liberdade (Entrevistado 9).

O entrevistado 9 relatou que, muitas vezes, sentia-se sozinho e desamparado pelas chefias nos momentos de maior dificuldade. O entrevistado 8 complementou o relato dos colegas informando que “quando o problema já está instalado ou as consequências são inerentes, aí você é obrigado a se pronunciar”. A seguir, o entrevistado 10 contou que se envolve na resolução dos problemas que acontecem no trabalho, porém, as vezes, falta conhecimento e treinamento e, nestes momentos, se sentia sozinho na busca pela solução, não possuindo apoio das chefias.

Em relação aos problemas institucionais, os entrevistados declararam existir poucas oportunidades para participação. O entrevistado 6, em sua entrevista individual, afirmou que se envolve sim, quando acredita que pode contribuir para o desenvolvimento e melhorias da instituição. E comentou: “tem coisas que a gente nem fica sabendo, mas o que está no ambiente e que você está vendo que está errado ou o que dá para ser melhorado, a gente se envolve sim” (Entrevistado 6).

Na reunião em grupo, o entrevistado 7 comentou que “dos problemas institucionais não. A gente participa mais dos problemas cotidianos, ali de cada setor”. O entrevistado 9 concordou: “no setor, a gente resolve, a gente participa, mas da instituição não”. O mesmo entrevistado complementou, dizendo não haver abertura para participação e que, muitas vezes, ficam sabendo do que está acontecendo através de comentários e fofocas; no entanto não são levados à discussão.

Na questão relacionada à autonomia, foram indagados se os servidores tomavam decisões sozinhos no trabalho. Os mesmos relataram que grande

parte das decisões são tomadas em conjunto com as chefias. Alguns alegaram medo de errar e medo de tomar decisões equivocadas. Em reunião particular, o entrevistado 1 relatou:

tomando uma decisão, eu sempre procuro conversar sobre o que eu estou fazendo com as pessoas que trabalham comigo, para ver se eu não estou equivocado. Sempre procuro ver com o meu chefe ou com a coordenação imediata dele. Eu tenho medo muito grande de fazer algo errado (Entrevistado 1).

E acrescentou explicando que a elevada burocracia, às vezes, dificulta a resolução dos problemas de maior relevância:

às vezes, a gente fica preocupado com preencher um formulário, a questão burocrática da coisa e se esquece de resolver o problema em si. Há muita burocracia na solicitação de simples serviços. Há um desencontro por conta da grande burocracia, e com isso, você acaba desistindo de fazer o que é preciso (Entrevistado 1).

Nas entrevistas individuais, os servidores alegaram que muitas decisões são tomadas com anuência das chefias e que há um certo receio na infração das legislações e normas. O entrevistado 2 explicou: “geralmente, a gente faz uma reunião, para ver que norma que atende mais a esta decisão” e completou dizendo que somente tomaria decisões sozinho se estivesse expresso na normativa que tal decisão não fere qualquer legislação. Do contrário, prefere dividir a responsabilidade da decisão.

Ao contrário, o entrevistado 6, individualmente, relatou que toma decisões sozinho relacionadas à atividade que desempenha; relatou que, no dia-a-dia, não é possível consultar a chefia em todas as decisões que toma, e que costuma analisar e verificar se não há contrariedade legal e se a decisão a ser tomada será para o desenvolvimento e crescimento da instituição.

No grupo, os servidores relataram que, o tempo todo, tomam decisões sozinhos, seja nos prosseguimentos das atividades rotineiras, nas ações que realizam ou processos que respondem; fazem-no de acordo com o que acreditam que deve ter feito. O entrevistado 7 declarou: “Sim, todos os dias, a gente toma decisões. Cada despacho, cada prosseguimento que você dá num

processo é uma decisão que você está tomando, conforme o que você acha que deve ser feito”.

Investigou-se, também, a percepção dos servidores sobre o sentido da palavra participação. Para os pesquisados, participar é valorizar o trabalho das pessoas, é envolvimento, ajuda mútua, cooperação, consenso, liberdade e abertura para discussão; ser ouvido, levado em consideração, ter liberdade de se expor e falar dos seus sentimentos; é conversa, diálogo, concentrar maior número de informações (brainstorming).

Na reunião particular, o entrevistado 1 opinou: “é você fazer com que a pessoa sinta que o que ela pensa e o que ela faz vale alguma coisa para a instituição”. O mesmo informou que a estabilidade no serviço público pode ser um fator negativo, e que, com o passar do tempo, contribui para o desinteresse de alguns servidores

no serviço público tem a questão da estabilidade, e até este momento ela (pessoa) apresenta um comportamento, posteriormente, ela apresenta outro. A maioria dos servidores são servidores novos, pessoas novas, que se estão contaminando com aquele resquício do serviço público ineficiente, burocrático, patrimonialista do regime feudal, onde ele não fazia nada. Ele simplesmente apertava um botão e ia embora, e era isso. Não é assim mais, a gente vai ter o insucesso da instituição (Entrevistado 1).

Também individualmente, o entrevistado 5 definiu “participação é quando todos dão sua opinião, entram em consenso, discutem ideias para se chegar a uma melhor solução para todos”. Para o entrevistado 2, “é envolvimento de cada um dentro daquilo que é proposto no dia-a-dia.” O entrevistado 3 opinou que “é ajuda mútua na resolução dos problemas institucionais”, ou “cooperação” para o Entrevistado 4.

Na entrevista de grupo, o entrevistado 8 explicou que participação “é o envolvimento, a liberdade de discussão, uma abertura para se propor, a análise dessas propostas e uma conclusão que seja favorável ou não, mas pelo menos uma apreciação”. Em seguida, os entrevistados 7 e 9 expressaram suas opiniões:

é você poder, não só você poder e chegar e dar sugestões, mas elas serem de fato escutadas, serem pensadas, serem discutidas. Porque, às vezes, existe abertura, você pode sempre chegar aqui e propor, mas, na prática, isto não acontece. A participação, para mim, é quando a participação se efetiva, não é só de um lado,

um lado propondo, e outro decidindo depois por conta. Tem que ser uma decisão coletiva, eu acredito (Entrevistado 7).

É você ter a liberdade e você saber que você vai ser, não atendido, porque nem sempre a gente pode ser atendido, mas pelo menos que vai ser levado em consideração, vai ser ouvido. E você ter aquela tranquilidade de você poder chegar, poder falar o que você está sentindo (Entrevistado 9).

O entrevistado 9 complementou, na sequência, que deveriam acontecer mais reuniões para promover maior entrosamento entre os setores, para que todos estivessem em sintonia e bem informados dos acontecimentos na instituição. Comentou que as informações deveriam ser expostas claramente, para não serem repassadas como fofocas e que, muitas vezes, fica sabendo de determinados acontecimentos depois que este já passou e isso causa sentimentos de não pertença ao grupo:

fazer mais uma união, porque, às vezes, você fica sabendo de coisas que são da sua instituição depois que tudo já aconteceu, que já está acontecendo. Então, você se sente, assim, excluído. Então, assim, eu acho que é muito importante você estar sabendo de tudo realmente, de tudo que está acontecendo, à medida que vai acontecendo, não depois que já aconteceu. Porque aí se sente, como se não fizesse parte, né, do todo (Entrevistado 9).

O entrevistado 8 acrescentou que as pessoas dos setores deveriam participar da busca das soluções dos problemas:

as pessoas que estão ali, elas participam dessas peculiaridades de cada setor, da rotina, do cotidiano. Então, nada mais justo, que são mais preparadas, que elas para proporem mudanças ou adaptações na gestão em determinadas medidas (Entrevistado 8).

Os participantes opinaram que deveria haver maior transparência nos processos de tomada de decisão, mais feedback, com explicações do porquê as sugestões não puderam ser atendidas, para que estas explanações propiciassem a participação, a troca de ideias e outras alternativas para resolução dos problemas institucionais. Reforçaram, informando, também, que deveria haver mais capacitação, preparo e auxílio, de modo geral.

Em relação à flexibilidade e controle, questionaram os pesquisados acerca dos níveis de rigidez e controle no trabalho, sobre a proposição de sugestões no ambiente de trabalho e a abertura para apresentação das

sugestões, sobre a impressão dos investigados se as suas sugestões são ouvidas e o nível de tolerância na proposição de medidas diferentes das propostas pelos gestores.

Constatou-se que os níveis de rigidez e controle estão diretamente ligados às tarefas a serem executadas e aos setores que as executam. O entrevistado 1 relatou não haver elevados níveis de rigidez e controle, e que deveria haver maior padronização no setor, informando existirem apenas as leis, que são genéricas e que não definem procedimentos amplos. Declarou que falta o estabelecimento de um procedimento padrão na instituição para determinados setores. Em particular, este servidor explicou:

de um modo geral, nós também não temos normas e procedimentos claros do que vamos realizar no setor. Nós temos diversos campus e uma reitoria; cada campus realiza procedimentos diferentes. A maneira como eu trabalho difere de outros campus. Nós já temos algumas normas, mas não temos uma norma ampla, que esclareça. Temos uma linha geral através da legislação. As leis não esclarecem muita coisa (Entrevistado 1).

O mesmo entrevistado esclareceu não haver participação no estabelecimento de procedimentos e normas, como também um manual para delinear as diretrizes e normas de todos os setores.

Já o entrevistado 2 informou, em reunião individual, que os níveis de rigidez e controle relacionados às normas e procedimentos são altos, pelo fato de se tratar de um órgão público, e por haver muitas legislações, as quais devem ser respeitadas. O Entrevistado 2 comentou: “nós só podemos fazer o que está na lei”.

Na entrevista em grupo, o entrevistado 7 explicou que, às vezes, falta rigidez e controle no momento do planejamento e que esta rigidez é transferida para o momento da execução

não se tem rigidez e controle na hora de se planejar, e essa rigidez e controle fica toda na hora de executar. O que foi definido de uma maneira, às vezes, sem rigidez, é executado com rigidez. Você só pode seguir daquela forma procedimentos que, às vezes, não estão nem funcionando, procedimentos e rotinas que não funcionam; tem que segui-las com uma rigidez, às vezes, desnecessária. Isso burocratiza e atrasa o nosso serviço (Entrevistado 7).

Em seguida, o entrevistado 8 relatou a existência de um “controle excessivo, e às vezes, até persecutório e rigidez extrema”. O servidor 7 concluiu, afirmando não haver participação na definição dos procedimentos e que a maioria deles são impostos; não se propõem discussões. Além disto, informou que executam muitas atividades que não possuem relação direta com o serviço em si ou que não se verifica utilidade em certos procedimentos:

eu queria complementar, que, embora esteja falando de serviço público, que já tem um controle e uma rigidez própria, você tem procedimentos a seguir; a gente tem uma certa dose possível de autonomia. Você não pode propor nada diferente do que já está nos procedimentos padrões, às vezes, uma inovação. Isso aí é uma tendência hoje na administração, você tentar inovar para tentar desburocratizar, para facilitar, para dinamizar o seu serviço. E a gente não faz isto aqui. A gente fica preso em rotinas que não fazem sentido, que não se aplicam à nossa realidade; muitas vezes, elas dificultam, criam novos sistemas, novas funcionalidades, que seriam desnecessárias, que você poderia superar aquilo ali com uma decisão mais autônoma de cada servidor, e sem ferir a legalidade dos processos, sem estar descumprindo nenhuma norma. Você pode ter mais autonomia, que a gente não tem aqui (Entrevistado 7).

A respeito do questionamento sobre a apresentação de melhorias no ambiente de trabalho, alguns servidores declararam que apresentam e fazem melhorias em seus ambientes de trabalho. Na entrevista individual, o entrevistado 6 respondeu: “apresento e faço as melhorias, corro atrás. Estou sempre tentando melhorar o ambiente, não só o meu, especificamente, mas da instituição como um todo”. Em sua entrevista, o entrevistado 1 informou que as sugestões, em sua maioria, são direcionadas à chefia imediata: “com relação às sugestões, eu sempre tentei fazer isto. Eu sempre procuro sugerir, mas fica muito mais direto à chefia imediata e à coordenação geral. Fica mais fácil o acesso”. Contudo, complementou, dizendo ter fácil acesso aos diversos níveis de gestão.

Por outro lado, pelo fato de haver elevada rigidez no setor público, constatou-se a acomodação de algumas pessoas, que não se sentiam motivadas a propor melhorias. O entrevistado 2, em particular, comentou que

numa escala de 0 a 10, eu acho que eu apresento 6. Não participo muito não. Talvez porque a gente já tem aquele estigma que, na Administração Pública, não tem muita flexibilidade para mudança, daí, às vezes, a gente já deixa como é.

No grupo, os servidores consideraram não haver liberdade e autonomia para fazer mudanças. O servidor opinou que as decisões não são das instâncias operacionais; somente de instâncias superiores:

eu acho que a gente poderia apresentar mais, mas, como não tem abertura, quando a gente apresenta alguma ideia, nem sempre a gente consegue, mas, quando você chega com uma ideia ou ela não é bem recebida, às vezes, ideias que mudam as rotinas, ou então uma sugestão mesmo quanto à condução de algum processo, não é bem ouvido, e aí te motiva a não apresentar das próximas vezes, porque você sabe que a decisão não é das nossas instâncias, ela é das instâncias superiores (Entrevistado 7).

Posteriormente, o entrevistado 9 explicou que há um costume de se fazer tudo da mesma forma, não havendo espaço para pequenas inovações e mudanças e que ‘tudo tem que ser feito como sempre foi feito’

às vezes, a gente apresenta algumas sugestões de mudanças em coisas mais corriqueiras, tipo alguma coisa que a gente faz para agilizar o processo, para andar mais rápido, mas não passa disso. Porque, muitas vezes, a gente barra naquele negócio de tem que ser feito de tal jeito, de tal maneira, como sempre foi feito. Então, assim, são poucas as sugestões que a gente tem a liberdade e autonomia de fazer mudanças (Entrevistado 9).

Na mesma reunião, outro servidor relatou não haver abertura para apresentação de melhorias, e que estas não são levadas à discussão; por isso se sentiam desmotivados a apresentá-las. O entrevistado 8 declarou não propor melhorias: “atualmente não, porque elas não são apreciadas, simplesmente por isso. Você já é desmotivado a apresentar outras, a partir do momento que nem é levado à discussão”.

Na mesma linha de raciocínio, os servidores foram questionados sobre a abertura para se propor sugestões. Houve impasses nas respostas, sendo que alguns consideraram haver abertura. Individualmente, o entrevistado 2 relatou: “há abertura para propor sugestões; talvez não podemos tê-las todas atendidas devido à situação e à diminuição dos recursos financeiros.” E acrescentou, dizendo que as sugestões são “ouvidas sim, atendidas, talvez, não!” Em outra entrevista individual, o servidor afirmou que “muitas sugestões são ignoradas” (Entrevistado 6). Já o entrevistado 5 relatou que “não gostaria de propor sugestões, mas mesmo aos que gostam, as sugestões não são ouvidas”.

Na entrevista de grupo, os servidores opinaram existir pouca ou nenhuma abertura ou apenas na teoria, sendo que, na prática, as sugestões são, muitas vezes, ignoradas ou não são levadas em conta. Portanto declararam haver desmotivação, pelo fato de acreditarem que os gestores não estão abertos às sugestões. O entrevistado 8 respondeu: “teoricamente sim, na prática não”. O entrevistado 7 concordou: “teoricamente você tem abertura para propor o que você quiser, só que você sempre vê que as suas sugestões não são ouvidas, não são nem consideradas; então, não tem abertura, no meu entendimento”.

Em seguida, o entrevistado 8 declarou: “podem até ser ouvidas, mas não apreciadas”. O entrevistado 10 considerou que as sugestões são ouvidas “apenas quando são do interesse da pessoa que está atuando no setor”, ou seja, da chefia.

Percebeu-se que a abertura com as chefias imediatas é mais ampla; o relacionamento entre estas e seus subordinados tende a ser mais próximo, havendo mais diálogo e participação. Já com instâncias superiores, o distanciamento é maior, prejudicando a comunicação e a proximidade entre as pessoas.

Sobre o nível de tolerância às opiniões divergentes, alguns servidores opinaram não haver liberdade para expor ideias, mudanças e inovações. Relataram que as opiniões divergentes não são toleradas, podendo haver, até mesmo, perseguição em alguns casos de pessoas que se declararam contrários às medidas propostas pela gestão. O entrevistado 4 relatou, em sua entrevista individual, “não vejo acontecer aqui não” e esclareceu que “há perseguição política aos que propõem medidas diferentes. Estas pessoas são excluídas da gestão”.

Na entrevista de grupo, o entrevistado 7 opinou sobre a tolerância às opiniões divergentes: “eu acho que não, eu tive exemplos recentes de que não consideram”. Obteve concordância do entrevistado 9, que alegou não haver liberdade e que deveria haver mais união das pessoas:

eu acho que, como a gente não tem muita liberdade, a gente acaba nem sugerindo assim. Tem a gestão que faz tudo que tem que ser feito, mas falta um pouco de liderança, de motivação, de unir mais os setores que são separados. A gente trabalha tudo separado. Eu acho que falta líderes para unir (Entrevistado 9).

No grupo, um outro servidor revelou que as opiniões divergentes são toleradas apenas se houver interesse da gestão: “os gestores não toleram opiniões divergentes das deles e só movem se as suas opiniões forem ao encontro das opiniões deles. Se você tiver alguma coisa que tiver divergente, você ficou com a sua opinião divergente e pronto” (Entrevistado 10). Em seguida, o entrevistado 7 acrescentou sua opinião

eu quero complementar, no mesmo sentido que o nosso colega está falando, que, muitas vezes, você chega para dar a sua opinião, que não é tolerada pelo gestor que tomou alguma decisão. Você chega com conhecimento técnico da sua função ali, você chega, expõe para ele os motivos, não pessoais, não simplesmente sua decisão administrativa, mas mostrando tecnicamente porque que não é viável fazer de alguma forma. Mas como foi decidido isso aí por um determinado gestor ou por uma equipe, continua seguindo na mesma direção, embora você tenha alertado ali que, por motivos técnicos, não era o melhor a se fazer. Ou que você está tentando propor e não existe abertura para isto (Entrevistado 7).

Já o entrevistado 6, individualmente, comentou: “eu tento sempre argumentar, conversar, e sempre há entendimento”. Em sua entrevista, o entrevistado 2 disse haver alguma tolerância, um meio termo; dependendo das circunstâncias

em alguns casos sim, em outros casos não. Às vezes, é bem centralizado, e em outros casos não, a participação da gente, com alguma experiência que a gente já tenha tido é ouvida e aproveitada. Então, não é totalmente flexível, assim como não é totalmente inflexível (Entrevistado 2).

Em particular, o entrevistado 1 disse que, nem sempre, ocorre a aceitação de opiniões divergentes na instituição, tanto pelos gestores quanto pelos servidores:

eu acredito que isso não acontece de forma plena. Em algumas circunstâncias sim e em outras não. Há algumas propostas que quiseram (gestores) que fossem ‘engolidas’. Nessa situação não houve participação de ninguém. Houve uma imposição que gerou um conflito 100% violento pela maioria das pessoas, e no final, tiveram que rever esta postura e cancelar tudo. Por que? Porque houve uma manifestação geral (servidores) por causa do problema (Entrevistado 1).

#### **4 CONCLUSÃO**

Procurou-se identificar, através do presente processo investigatório, os fatores que promovem uma efetiva participação no cotidiano da Diretoria de Administração e Planejamento do Centro Educacional, desvendando, em paralelo, as razões pelas quais as pessoas, na instituição, muitas vezes, assumem posturas de desinteresse, comodismo, apatia e falta de iniciativa.

A intenção desta investigadora foi de diagnosticar e compreender os sentimentos da equipe, além disto disponibilizar e oportunizar a presente pesquisa como um instrumento para o aprimoramento e desenvolvimento institucional. Não se intencionou tecer julgamentos ou avaliar a gestão e o desempenho dos gestores.

Percebeu-se a complexidade para se enfrentarem os desafios inerentes à gestão de pessoas relacionados aos temas pesquisados. Certificou-se o papel fundamental das entrevistas neste tipo de investigação, visto que estas possibilitaram maior riqueza, detalhamento e aprofundamento do conteúdo exposto. Observaram-se, contudo, resistências e desinteresse por parte da população pesquisada na adesão às entrevistas.

Deduziu-se que as posturas de desinteresse, comodismo, apatia e falta de iniciativa podem ser, muitas vezes, decorrentes das atitudes dos gestores.

Nos diversos tipos de organizações e gestão, observa-se a supervalorização dos resultados, normas e procedimentos em detrimento dos sentimentos e do bem estar das pessoas no ambiente de trabalho. Não obstante, a apreciação dos anseios e dos sentimentos do pessoal deveria ser igualmente considerada como atividade primordial na gestão.

Muitos líderes, na correria do dia-a-dia, acabam esquecendo-se de bons hábitos, não priorizando, deixando para os momentos de maior tranquilidade ou até mesmo abandonando a prática de ouvir os anseios de sua equipe. Adverte-se que os bons resultados também dependem desta disponibilidade.

Observaram-se, na organização pesquisada, a propensão à cultura organizacional fechada, inflexível, resistente às mudanças e às incertezas,

altamente hierarquizada, orientada para o trabalho, normativa, centralizada, com altos níveis de controle e rigidez; como também insegurança e dependência no trabalho e omissões relacionadas às pretensões das pessoas. Estes são alguns fatores que têm contribuído para a elevação do desinteresse, apatia e comodismo de muitos funcionários.

Além destes, destacaram-se, também, a tendência à desvalorização do trabalho e ao não reconhecimento das pessoas como ativo de desenvolvimento institucional, o desrespeito e a falta de colaboração, a insuficiência de treinamentos, a escassez de recursos, dentre outros.

Através dos objetivos específicos, intencionaram-se pesquisar o clima organizacional, conhecer os fatores que influenciam a satisfação ou a insatisfação e analisar a percepção e a predisposição dos servidores sobre o incentivo, abertura e interesse para a participação.

Em referência ao primeiro objetivo, no qual se propôs medir o clima organizacional, de acordo com a média geral obtida, constatou-se a existência de um clima mediano.

O clima mediano é caracterizado pela indiferença, baixa integração e credibilidade, baixa produtividade, média adaptação às mudanças, média rotatividade e abstenção, médio comprometimento e dedicação, baixo envolvimento, algumas doenças psicossomáticas e estagnação nos negócios (Bispo, 2006).

No tocante ao item relacionamentos, observou-se haver forte coesão, integração, concordâncias e influências mútuas, ou seja, união grupal e relacionamentos informais, tendo alcançado médias elevadas. Mesmo assim, notou-se a formação de diversos subgrupos, evidenciados entre as pessoas que trabalham mais próximas, ocasionados, principalmente, pela distância entre os setores. Uma maneira de diminuir as distâncias seria através da promoção de eventos de integração e reuniões entre os setores.

Os gestores devem-se atentar aos valores partilhados pelos grupos, assim como aos comportamentos modelados e padronizados, para que estes não prejudiquem e não sejam utilizados como obstáculo ao crescimento organizacional (Neves, 2001; Chiavenato, 2003; Schein, 2009; Robbins, 2009).

Já os incentivos para realização de trabalhos em equipe e a colaboração, considerados moderados pelos entrevistados, podem ser melhorados através do incentivo à participação e da implantação de trabalhos conjuntos, atribuindo ao grupo os méritos pelos resultados alcançados, contribuindo, assim, para a aproximação das pessoas de diferentes setores como também para melhorias na motivação e no clima organizacional (Lück, 2010a).

Os processos de comunicação influenciaram negativamente o clima organizacional, sendo avaliados abaixo da média. Dentre estes pontos, destacaram-se aqueles que tiveram menor pontuação, como o acesso igualitário às informações e o nível de conflitos. Propõem-se, como melhorias, a ampla divulgação de informações e procedimentos entre os servidores, como também a realização de reuniões periódicas entre as diferentes coordenações, visando obter maior integração e socialização. Todavia, em relação aos conflitos, estes são considerados importantes para a resolução dos problemas institucionais, na medida em que abrangem numerosas opiniões e várias possibilidades para se chegar a um consenso (Bordenave, 1994; Demo, 2009).

A atuação do líder foi considerada aceitável pelos pesquisados. Cabe a ele estimular a unificação e integração das pessoas, atribuindo novas práticas e competências, encorajando as ações propostas, superando as dificuldades na busca por resultados favoráveis (Torres & Palhares, 2008; Schein, 2009).

Os níveis de controle e rigidez, a definição e divulgação de objetivos e metas, as políticas e regimentos e as condições do ambiente de trabalho contribuíram para a obtenção do clima mediano. Frisou-se, entretanto, a questão relativa à definição e divulgação, de forma clara, dos objetivos e metas, avaliada abaixo da média. Na administração pública, de um modo geral, há elevado número de leis e procedimentos que engessam a operacionalização de algumas atividades. Sugestiona-se que as normas e os procedimentos internos, os sistemas informatizados, os objetivos e metas, dentre outros, sejam criados conjuntamente entre os seus usuários, de modo a facilitarem e desburocratizarem o trabalho das pessoas (Lück, 2010b).

A autonomia, ou seja, a tomada de decisões sozinhos no ambiente de trabalho, a flexibilidade ou abertura para se propor sugestões e a tolerância nas

opiniões divergentes por parte dos gestores foram avaliadas abaixo da média, consideradas pontos fracos pelos pesquisados. Ao contrário, opinaram haver elevada proposição de sugestões. Consideraram, também, haver moderado envolvimento na resolução dos problemas que ocorrem em seus trabalhos. Deduz-se existir baixa flexibilidade, liberdade e autonomia para um maior envolvimento. São questões de extrema relevância que requerem especial atenção por parte dos gestores.

Compete aos gestores tomarem ações visando a melhoria do clima organizacional para obterem, em consequência, melhorias na participação (Bispo, 2006; Bedani, 2006). Para isto, propõem-se a adoção de estilos de liderança democráticos, a comunicação aberta e dinâmica, mais diálogo, maior abertura e flexibilidade por parte das chefias, a fim de estimular a participação e o envolvimento (Lück, 2010a).

Relativamente ao objetivo 2, cuja intenção foi conhecer os fatores que influenciam a satisfação ou a insatisfação, obtiveram-se avaliações medianas em ambos os casos. Todavia, as entrevistas possibilitaram melhor compreensão acerca dos sentimentos dos servidores relacionados aos fatores motivacionais e higiênicos.

Em referência aos fatores higiênicos, constatou-se haver moderada insatisfação. Destacaram-se os fatores que apresentaram as menores médias, contribuindo para elevar a insatisfação, quais sejam a divulgação clara dos objetivos e metas, a adequação e estabilidade das políticas e regimentos internos e a remuneração.

A burocracia, a grande quantidade de legislações e padronização existentes nas instituições públicas podem ser os fatores causadores da insatisfação relacionados às políticas e regimentos. Embora não se tenha controle sobre as leis que são instituídas por órgãos superiores, pode-se contribuir para a não-insatisfação e melhorar a participação dos servidores através das discussões e estabelecimento conjunto das políticas, normas e regimentos internos, bem como na definição e divulgação dos objetivos e metas.

Os fatores relacionados às condições do ambiente de trabalho, à carga horária, ao tempo livre de lazer e descanso, à rigidez no cumprimento de normas

e regulamentos foram considerados medianos por parte dos pesquisados, contribuindo para a estabilidade da insatisfação.

A remuneração, a carga horária e o tempo de lazer e descanso são questões definidas por lei ou pouco acessíveis por parte da instituição. Sugerem, como alternativa, melhorias no ambiente de trabalho, dentro das possibilidades, como na estrutura física da organização, nos equipamentos e materiais, visando reduzir os níveis de insatisfação dos servidores.

De outro modo, os relacionamentos, considerados satisfatórios, minimizaram os efeitos da insatisfação. Entretanto, mesmo obtendo elevadas médias nos questionários, verificaram-se controvérsias em comparação às entrevistas, especialmente no que diz respeito aos relacionamentos com instâncias hierárquicas superiores, com as quais os entrevistados relataram haver maior distanciamento e pouca acessibilidade. Aconselham-se aos gestores maior aproximação e abertura aos servidores, ponderando e discutindo suas opiniões e possibilitando que estes expressem, frequentemente, seus sentimentos e necessidades.

Igualmente aos fatores higiênicos ou insatisfacientes, notaram-se avaliações medianas em relação aos fatores motivacionais. Tendo em vista que a motivação é intrínseca, o que impossibilita influências e manipulações (Bergamini, 1997), necessita-se tomar ações que contribuam e favoreçam a elevação da satisfação dos servidores.

O item referente aos incentivos ao crescimento profissional apresentou menor avaliação, ficando abaixo da média, considerado pelos entrevistados insuficiente. Já a autoavaliação dos servidores a respeito de seus desempenhos atingiu maior nota, sendo considerada por eles adequada.

Mesmo tendo atingido avaliação razoável, o reconhecimento pode ser melhorado através de pequenas mudanças de atitudes, como por meio de elogios e valorização dos funcionários, bem como através de homenagens e destaques em reuniões.

A respeito da gratificação e realização pelo trabalho, verificaram-se inconsistências entre os questionários e as entrevistas. O trabalho foi amplamente vinculado à atividade desafiadora e pouco associado ao prazer e à

satisfação pelos entrevistados. Visando melhorar satisfação com o trabalho e minimizar os efeitos das atividades rotineiras e monótonas, como proposto por Herzberg, recomendam-se a atribuição de tarefas desafiadoras, através do enriquecimento dos cargos ou enriquecimento das tarefas, respeitando os diferentes perfis profissionais, como também o aumento da autonomia das pessoas (Chiavenato, 2003; Maximiano, 2012).

Verificou-se haver consenso entre os pesquisados em relação ao incentivo ao crescimento profissional na instituição, avaliado como insuficiente e limitado, considerando a proporção do número de cargos comissionados e a quantidade de servidores. Portanto, neste quesito, o crescimento foi amplamente vinculado ao aprendizado.

Igualmente, o desenvolvimento de habilidades e aptidões foi considerado restrito pelos pesquisados, pelo fato de haver um número elevado de atividades operacionais e repetitivas. Como melhorias, aconselham-se o incremento de tarefas desafiadoras e o aumento do poder de decisão dos servidores.

Questionaram-se a motivação assim como a desmotivação, para entender os fatores que provocam entusiasmo nos pesquisados, seja na forma positiva ou negativa. Evidenciaram-se, nos relatos, altos níveis de não satisfação e descontentamento.

No tocante aos fatores motivacionais, os pesquisados indicaram os que conceberam importantes, quais sejam o reconhecimento, a participação, a democracia, o diálogo, a transparência, a promoção e o crescimento, o apoio e interação com as chefias, entre outros mais.

Observou-se, nas entrevistas, pouco contentamento nos assuntos relacionados à realização, felicidade, prazer e satisfação com o trabalho. Estas questões foram amplamente vinculada aos fatores higiênicos, ou seja, às questões econômicas e financeiras, relacionadas aos recursos para subsistência das famílias e à estabilidade.

Relativamente à desmotivação ou à não satisfação, os pesquisados listaram diversos fatores que favorecem o descontentamento, como o desrespeito, a falta de apoio tanto dos colegas quanto das chefias, a

desvalorização do trabalho, o não reconhecimento, as políticas salariais, a escassez de recursos, a dificuldade para lidar com as pessoas, a falta de treinamento, o despreparo, a hierarquia verticalizada, a centralização das decisões, os altos controles e rigidez, a elevada burocratização das atividades, o não direcionamento de perfis na instituição e a falta de liberdade e autonomia dos servidores, dentre outros.

Ressalta-se a importância de se minimizar os elementos causadores da não-satisfação, já que a frequente ocorrência destes fatores desfavoráveis podem aumentar a desmotivação.

Os pesquisados avaliaram a importância dos fatores higiênicos e motivacionais. Ambos foram considerados extremamente relevantes, atingindo médias gerais de 3,30 e 3,41, respectivamente.

Quanto aos fatores higiênicos, os pontos que obtiveram maior destaque, tanto nos questionários como nas entrevistas se relacionaram à estabilidade, à satisfação com o ambiente de trabalho, aos salários e remunerações e ao trabalho como fonte de renda e sobrevivência.

Já em relação aos fatores motivacionais, apresentaram maior importância as opções atribuídas ao trabalho como fonte de renda e sobrevivência, como fonte de satisfação pessoal e como oportunidade de aprendizado e promoção.

Constataram-se a crise motivacional, a mudança nos valores fundamentais e a perda do interesse pelo trabalho por muitos entrevistados. O trabalho deixou de ser visto por muitos como fonte de prazer e satisfação, embora alguns o tenham considerado desafiador. Entretanto relacionaram-no ao seu fator econômico e remuneratório, como garantidor de subsistência, sendo pouco relacionado aos fatores motivacionais de autorrealização, prazer, satisfação e crescimento profissional (Lévy-Leboyer, 1994).

A crise motivacional pode ser percebida, também, através da estabilidade e do tempo de serviço, já que mais da metade da população declarou possuir mais de 6 anos na instituição (Lévy-Leboyer, 1994).

Em vários momentos, observou-se a extrema relevância atribuída à estabilidade. Muitos servidores, ao escolher instituições públicas para o

trabalho, não as escolhem considerando o gosto pelo trabalho em si, mas principalmente pela conveniência e segurança proporcionada por estas. Segundo o que já foi explicado, os servidores adquirem estabilidade no emprego após o período de estágio probatório, o qual possui duração de 3 anos, não podendo ser desligados da instituição, exceto em casos extremos.

Os pesquisados apontaram, tanto nos questionários quanto nas entrevistas, os fatores que gostariam de mudar em seus ambientes de trabalho assim como na instituição como um todo, quais sejam a participação; a transparência e a descentralização das decisões; a estrutura física relacionada aos equipamentos, mão de obra, materiais e mobiliários; melhorias nos sistemas informatizados; o reconhecimento; respeito, valorização e igualdade entre os setores bem como aos profissionais; mais união e colaboração entre as pessoas; diálogo; igualdade nas oportunidades de capacitação e capacitação prévia; definição e padronização dos procedimentos, bem como das atribuições de cada função; maior apoio das chefias; alocação de pessoal de acordo com suas aptidões e formações, dentre outros fatores.

Como alternativa para melhorar a motivação, a satisfação e o bem-estar na organização, sugere-se avaliar a possibilidade de atendimento dos anseios comuns a vários servidores (Tamayo & Pascoal, 2003; Chiavenato, 2003).

Em referência ao objetivo 3, cuja intensão consistia em investigar a percepção e predisposição dos servidores sobre o incentivo, abertura e interesse para a participação, constatou-se a participação reservada, ocorrida de forma mediana, reprimida e passiva.

Notou-se a tendência à participação por informação, ou seja, quando os funcionários são informados das decisões, podendo ocorrer, também, consultas facultativas, assim como acomodação por parte dos pesquisados (Bordenave, 1994; Lima, 2001).

Percebeu-se haver certo interesse por parte da população pesquisada na participação, no entanto, constatou-se que a falta de incentivo por parte da gestão seja um empecilho para que as pessoas se mobilizem e se envolvam de forma intensa e ativa.

Embora se tenha constatado haver pouco incentivo para participação, os servidores consideraram haver envolvimento na resolução dos problemas que acontecem em seus ambientes de trabalho. Todavia, notaram-se, em muitos entrevistados, sentimentos de carência, de desvalorização e desconsideração de suas opiniões, como também, de insegurança com relação às suas atribuições e falta de preparo para exercerem as suas funções. Associou-se o entrave na resolução dos problemas setoriais à cultura organizacional da falta de colaboração entre os colegas.

Já com relação aos problemas institucionais, observou-se não haver liberdade e abertura para os pesquisados se envolverem. Notou-se haver grande desconhecimento destes problemas por parte dos servidores, assim como sentimentos de não pertença ao grupo.

O item que apresentou maior média no questionário referiu-se à apresentação de sugestões por parte dos pesquisados em seus ambientes de trabalho. Este questionamento apresentou controvérsias em relação às entrevistas, já que, nestas, evidenciou-se não haver abertura para propor mudanças, assim como um ambiente fechado e indiferente, além de sentimentos de insatisfação.

Observou-se, também, haver restrita abertura para proposição de sugestões, assim como um elevado número de servidores desacreditados de que as suas sugestões são apreciadas. Percebeu-se haver abertura maior em relação às chefias imediatas, no entanto, em níveis hierárquicos elevados, detectou-se maior distanciamento. Os pesquisados transmitiram impressões de desvalorização na consideração de suas opiniões, fato que tem contribuído para a não-participação e acomodação.

Os níveis de rigidez e controle variaram conforme as atividades e setores. Através dos dados quantitativos dos questionários não foi possível visualizar claramente estes detalhes. Já nos relatos das entrevistas, observaram-se a escassez e a despadronização das normas e procedimentos para alguns, como também detectaram-se demasiados e burocratizantes controles para outros. Constataram-se a inexistência de participação no estabelecimento das normas e procedimentos, além de pouca abertura para inovação e criatividade.

Percebeu-se que a elevada burocratização das atividades interferem na autonomia, geram excessiva insegurança quanto à transgressão às leis e elevada dependência dos entrevistados às chefias nos processos de tomada de decisões.

De acordo com a opinião dos entrevistados, constatou-se elevada intolerância por parte dos gestores com relação às opiniões divergentes, havendo, inclusive, relatos de perseguição.

Interrogou-se o público alvo acerca do sentido da participação, visando comprovar seus entendimentos e pretensões, considerando a inexistência da participação concedida, o fato de que esta deve ser reivindicada, desejada, conquistada e que a mudança para participação depende da vontade e escolha dos servidores (Bordenave, 1994; Demo, 2009; Lück, 2010b). Constatou-se que participação significa envolvimento, valorização do trabalho e das pessoas, ajuda mútua, cooperação e colaboração, consideração e respeito às opiniões, comunicação e diálogo, consenso e a troca de ideias, fazer parte do processo de tomada de decisão de forma ativa, liberdade e abertura para discussão e para expor sentimentos, dentre outros. Concluiu-se haver clareza nos entendimentos, no entanto é preciso que tenha ação.

Observou-se que um conjunto de fatores tem propiciado e contribuído para a não participação, para o desinteresse e falta de iniciativa como também para a tendência à acomodação, quais sejam a ampla centralização, a inflexibilidade, a dependência, a falta de incentivos e abertura para participação, os altos níveis de controles e a insegurança desmedida por parte dos pesquisados, as incertezas com relação à assunção de riscos por parte dos indivíduos no tocante à diversidade e complexidade de interpretação das imposições legais, assim como a tendência ao sistema fechado, a elevada normalização e o foco no trabalho.

Portanto, para promover e melhorar a participação dos servidores da Diretoria de Administração e Planejamento do Centro Educacional, é necessário estimular a abertura da cultura organizacional, desconsiderar as hierarquias extremamente valorizadas, promover a transferência do poder de decisão para a base, valorizar e reconhecer a importância das pessoas no apontamento de soluções, ouvir suas sugestões e buscar o entendimento da equipe, aceitar as

divergências, incentivar a criatividade e a inovação, assim como o aprendizado, o trabalho coletivo, a ética e o respeito, propiciar um clima organizacional agradável, num ambiente flexível e estilos de liderança democráticos. É importante deslocar o foco das punições e controles excessivos para a segurança e apoio ao desenvolvimento coletivo e institucional, ouvir frequentemente os anseios das equipes e procurar atendê-los dentro das possibilidades (Bergamini, 1997; Chiavenato, 2003; Demo, 2009; Lück, 2010b).

Ressalta-se que as mudanças para participação não sejam superficiais, disfarçadas e metafóricas (Demo, 2009; Hofstede et al, 2010). A participação deve ser associada à ação, não pode ser fala sem atuação, pseudoparticipação, participações de fachada ou mera ilusão (Coutinho, 2000; Vasconcelos & Júnior, 2000; Demo, 2009; Lück, 2010b; Lima, 2014).

A mudança não deve ser imposta, mas, incentivada através da promoção da abertura para participação, desejando como resultado o desenvolvimento coletivo, a autoconfiança e o aumento da autonomia e do poder de decisão (Barroso, s.a; Demo, 2009; Lück, 2010b).

Em situações em que haja subordinação, a presença do investigador pode ser ponto negativo neste tipo de pesquisa. Sendo assim, sugere-se que a pesquisa seja realizada por terceiros ou por empresas consultoras, sem relação direta com os pesquisados.

Destacam-se como pontos menos conseguidos nesta investigação a baixa adesão dos servidores às entrevistas em grupo e o fato que não terem sido consideradas as opiniões dos gestores da instituição acerca dos temas pesquisados.

Esta investigação contemplou as perspectivas dos funcionários como público alvo. Para um próximo estudo, sugestiona-se a reaplicação desta pesquisa em outros campi da instituição, como também em instituições semelhantes, fazendo um paralelo entre as opiniões dos funcionários e dos gestores, tentando obter pontos de vista distintos a respeito da realidade institucional.

## BIBLIOGRAFIA

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (s.a). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional. Acesso em [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/cultura\\_part\\_esc.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/cultura_part_esc.pdf) em 20/05/2016.
- Barroso, J. (s.a 2). *Cultura, cultura escolar e cultura da escola*. Acesso em 06/11/2016 em [www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65262/1/u1\\_d26\\_v1\\_t06.pdf](http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65262/1/u1_d26_v1_t06.pdf)
- Bedani, M. (2006). *Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo*. *Pepsic: Portal de Periódicos Eletrônicos de Psicologia. Psicologia para América Latina*. Nº 7. México. Acesso em 28.10.2016 em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2006000300011](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011).
- Barthasar, M. (2014). *Clima organizacional: um estudo empírico com as guardas civis municipais da região do ABC*. Universidade Municipal De São Caetano Do Sul Programa De Pós-Graduação Em Administração – Tese de Mestrado. São Caetano do Sul, SP.
- Bergamini, C. (1990). *Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 23-24. Abr./Jun. Acesso em 19/10/2016 em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901990000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901990000200003)
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas organizações*. São Paulo: Editora Atlas. 4ª Edição.

- Bispo, C. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*. V. 16, n. 2, 258-273, Maio/Ago. Acesso em 27.10.2016 em <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Editora Porto.
- Bordenave, J. (1994). *O que é participação*. São Paulo: Editora Brasiliense. 8ª Edição.
- Cária, N. & Santos, M. (2014). Gestão e democracia na escola: limites e desafios. *Ver. Gest. Aval. Educ.* Jul. /dez, V. 3, n. 6, 27-41. Acesso em 06.11.2016 em <http://www.redalyc.org/pdf/4718/471847067004.pdf>.
- Carvalho, W. (2010). *Gestão participativa na SEMCO Equipamentos: implantação e consolidação*. Dissertação de Mestrado. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus. 7ª Edição.
- Coda, R.; Silva, J.; Goulart, L.; Silva, D. & Dias, M. (2009). Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional. *XXXIII Encontro da ANPAD*. São Paulo, 19 a 23/09. Acesso em 01/03/2017 em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1072.pdf>
- Costa, A. (2010). *Clima escolar e participação docente, a percepção dos professores de diferentes ciclos de ensino*. Tese de Mestrado. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Coutinho, M. (2000). *Entre o velho e o novo: estratégias de participação no trabalho*. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas.
- Demo, P. (2009). *Participação é conquista*. São Paulo: Cortez. 6ª Edição.
- Ferreira, J.; Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Gomes, A. (2011). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Guimarães, S. & Boruchovith, E. (2004). O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da teoria da autodeterminação. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. 143-150. Acesso em 16.05.2016 em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000400003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003)
- Hofstede, G.; Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural Cooperation and its importance for survival*. Thrid Edition. McGraw-Hill ebooks.
- Lévy-Leboyer, C. (1994). *A crise das motivações*. São Paulo: Editora Atlas. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda.
- Libâneo, J. (2009). As práticas de organização e gestão da escola e a aprendizagem de professores e alunos. *Revista de Educação*, jan/abr, 39-45.
- Lima, J. (2002b). *As culturas colaborativas nas escolas: estruturas, processos e conteúdos*. Porto: Porto Editora.
- Lima, L. (2001). *A escola como organização educativa, uma abordagem sociológica*. São Paulo: Cortez Editora.
- Lima, L. (2002). A democratização das organizações educativas e a participação como ingerência: contribuições de Paulo Freire. *Forum*, 31, jan-jun, 2002, 81 - 94. *Revista Fórum*. Braga.
- Lima, L. (2007). A propósito do conceito de participação num ensaio de Lúcio Craveiro da Silva. *Revista do Conselho Cultural da Universidade do Minho*. Fórum 42/43, Jul/2007, Jan/2008. Braga. 241 – 254.

- Lima, L. (2014). A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? *Educ. Soc., Campinas*, out-dez, 1067 – 1083.
- Lima, L.; Silva, E.; Torres, L.; Sá, V.; Estêvão, C. (2011). *Perspectivas de análise organizacional das escolas*. Fundação Manuel Leão, V.N.Gaia.
- Lobo, V. (2013). *Uma análise de clima organizacional numa unidade de saúde oral*. Tese de mestrado. Universidade do Minho.
- Lück, H. (2010a). *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola*. Série Cadernos de Gestão. vol. V. Curitiba: Editora Vozes.
- Lück, H. (2010b). *A gestão participativa na escola*. Série Cadernos de Gestão, vol. III. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Marinho, M. (2016). *Gestão escolar democrática participativa e melhoria do ensino em escolas públicas municipais de São Luís / MA*. Tese de Mestrado. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Instituto de Educação, Lisboa.
- Maximiano, A. (2012). *Teoria Geral da Administração, da revolução urbana à Revolução digital*. São Paulo: Editora Atlas. 7ª Edição.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas.
- Mosé, V. (2013). *A escola e os desafios contemporâneos, organização e apresentação*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira. 3ª Edição.
- Perez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*. São Paulo. 127-140. Acesso em 09.08.2016 em [www.revistas.usp.br/psicousp/article/download/34427/37165](http://www.revistas.usp.br/psicousp/article/download/34427/37165)
- Pires, J. & Macêdo, K. (2006). Clima organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 40(1), 81-105, Jan-Fev. Acesso em 25/03/2017 em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>

- Rampazzo, L. (2005). *Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação*. São Paulo: Edições Loyola. 3ª Edição.
- Robbins, S. (2009). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall. 11ª Edição.
- Schein, E. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas. Tradução: Ailton Bomfim Brandão.
- Vasconcellos, A. & Junior, J. (2000). A participação como instrumento da modernização organizacional. *Revista de Ciências da Administração*. Universidade Federal de Santa Catarina. Ano 2, número 3.
- Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 7, nº 4, Curitiba. out./dez. Acesso em 20.10.2016 em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000400003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003)
- Tavares, D. (2015). *Clima organizacional para o uso das Tecnologias Digitais de Informação e comunicação: estudo de caso numa escola de ensino fundamental e médio da cidade de Sapiranga-RS*. Tese de mestrado. Universidade do Minho.
- Torres, L. (2003). *Cultura organizacional em contexto educativo. Sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária*. Tese de Doutorado. Universidade do Minho, Braga.
- Torres, L. (2008). A escola como entreposto cultural: o cultural e o simbólico no desenvolvimento democrático da escola. *Revista Portuguesa de Educação*, 59 - 81.
- Torres, L. (2010). Cultura, gerencialismo e democracia na escola pública. *Práxis Educacional. Vitória da Conquista*, jul./dez, 13-35.
- Torres, L. & Palhares, J.A. (2008). Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Dezembro, 99-120.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso, planejamento e métodos*. Editora Bookman: Porto Alegre. 2ª Edição.

<http://centroeducacional.edu.br/instituto/historico>> Acesso em 08/12/2015 às 21:20 (Nota: o nome da Instituição foi alterado para manter o sigilo da fonte).

<http://www.centroeducacional.edu.br/>> Acesso em 08/12/2015 às 21:40, (Nota: o nome da Instituição foi alterado para manter o sigilo da fonte).

<http://centroeducacional.edu.br/instituto/estatuto.pdf>> Acesso em 08/12/2015 às 20:35, (Nota: o nome da Instituição foi alterado para manter o sigilo da fonte).

<http://www.uftm.edu.br/comitesecomissoes/cep/formularios-e-orientacoes>  
Acesso em 21/12/2016 às 13:20 (Termo de esclarecimento e Pedido de autorização para acesso de dados).

Plataforma Brasil: <http://aplicacao.saude.gov.br/plataformabrasil/login.jsf>

## **ANEXO I - Termo de esclarecimento**

(Para participantes da Pesquisa sobre Gestão Participativa)

**TÍTULO DO PROJETO: GESTÃO PARTICIPATIVA**, Estudo de Caso da Diretoria de Administração e Planejamento em uma Instituição de Ensino Pública.

### JUSTIFICATIVA E OS OBJETIVOS DA PESQUISA:

Nas instituições públicas há uma tendência a prevalecer modelos de gestão mecanicista e burocratizado, com grande hierarquização e padronização, pouco participativa, que muitas vezes, ocasiona uma crise motivacional, com um crescente número de pessoas desmotivadas. Promover a participação dos indivíduos nos processos administrativos ou de gestão tende a aumentar a motivação destes, criando maior envolvimento, comprometimento e sentimento de satisfação na busca dos objetivos organizacionais.

Você está sendo convidado(a) a participar da presente pesquisa que objetiva identificar os fatores para que se promova uma efetiva participação dos servidores da Diretoria de Administração e Planejamento em uma Instituição de Ensino Pública. Através desta pesquisa, pretende-se subsidiar o aprimoramento da gestão e promover melhorias no ambiente de trabalho.

A pergunta que orienta a presente investigação é: como promover e melhorar a participação dos servidores da Diretoria de Administração e Planejamento do Centro Educacional?

O objetivo geral é identificar os fatores que promovem uma efetiva participação no cotidiano da instituição e da Diretoria, desvendando, em paralelo, as razões pelas quais as pessoas na instituição, muitas vezes, assumem posturas de desinteresse, comodismo, desânimo e falta de iniciativa.

### PROCEDIMENTOS QUE SERÃO REALIZADOS E RISCOS:

A participação na referida pesquisa consiste em responder ao questionário, contendo 38 perguntas, sendo 35 perguntas fechadas e 3 perguntas abertas, que poderá ser respondido em um tempo de aproximadamente 20 (vinte) minutos. O questionário possui questões

relacionadas à motivação, ao clima organizacional e à participação dos servidores na gestão.

Considera-se que há riscos de perda de confidencialidade como em todas as pesquisas. No entanto, assegurar-se-á o anonimato dos participantes como também da Instituição a ser pesquisada, a fim de minimizar estes riscos.

#### BENEFÍCIOS DIRETOS PARA O PARTICIPANTE:

Intenciona-se, com este processo de investigação contribuir para melhorias do clima organizacional, do ambiente de trabalho e da participação, bem como incentivar, apoiar e envolver os servidores no apontamento de soluções aos problemas institucionais, melhorar a comunicação, a satisfação e o relacionamento interno.

#### BASES DA PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA, CONFIDENCIALIDADE E CUSTOS:

É assegurada a assistência durante toda a pesquisa, bem como é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que se queira saber antes, durante e depois da participação. A participação é voluntária. O participante pode se recusar a participar do estudo ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar e, se desejar sair da pesquisa, não sofrerá qualquer prejuízo.

A identidade e a confidencialidade dos participantes serão preservadas e sigilosas. Não haverá divulgação do nome da Instituição a ser pesquisada nem dos participantes da pesquisa.

A participação na pesquisa não incidirá qualquer custo aos participantes.

#### **Contato da pesquisadora:**

Nome: Geovana Dagrava

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE, APÓS ESCLARECIMENTO

TÍTULO DO PROJETO: **GESTÃO PARTICIPATIVA**, Estudo de Caso da Diretoria de Administração e Planejamento em uma Instituição de Ensino Pública.

Eu, \_\_\_\_\_,  
li e/ou ouvi o esclarecimento acima e compreendi para que serve o estudo e a quais procedimentos serei submetido. A explicação que recebi esclarece os riscos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento, sem justificar minha decisão, e que isso não afetará o tratamento/serviço que estou recebendo. Sei que meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro para participar do estudo. Concordo em participar do estudo, “**GESTÃO PARTICIPATIVA**, Estudo de Caso da Diretoria de Administração e Planejamento em uma Instituição de Ensino Pública”, e receberei uma via assinada deste documento.

...../...../.....

---

Assinatura do voluntário

---

Geovana Dagrava

Fonte: adaptado de <http://www.uftm.edu.br/comitesecomissoes/cep/formularios-e-orientacoes>.

## **ANEXO II - Pedido de autorização para acesso a dados**

1. Solicitamos, respeitosamente, autorização para realização de pesquisa e coleta de dados no **Centro Educacional**, com a finalidade de promover e melhorar a participação dos servidores da Diretoria de Administração e Planejamento como parte da pesquisa: “Gestão Participativa em uma Instituição de Ensino Pública”, sob a responsabilidade de “Geovana Dagrava”. O objetivo desta pesquisa é identificar os fatores que promovem uma efetiva participação no cotidiano da instituição e da Diretoria, desvendando, em paralelo, as razões pelas quais as pessoas, na instituição, muitas vezes, assumem posturas de desinteresse, comodismo, apatia e falta de iniciativa. Para atingirmos os resultados dessa pesquisa, necessitaremos pesquisar o clima organizacional, conhecer os fatores que influenciam a satisfação ou a insatisfação e analisar a percepção e a predisposição dos servidores sobre o incentivo, abertura e interesse para a participação. Os dados serão coletados junto aos servidores lotados na Diretoria de Administração e Planejamento do Centro Educacional, por meio das técnicas de investigação de inquérito por entrevista e investigação por questionário, entre os meses de Junho e Julho de 2017, como parte da metodologia para alcance dos objetivos propostos no projeto da pesquisa.

2. Salientamos que esta autorização é indispensável para a submissão do projeto junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFTM, órgão responsável pela apreciação ética em pesquisa com seres humanos. Conforme prevê a Resolução 466/12 CNS, a pesquisa somente será iniciada a partir da aprovação do referido comitê.

3. Sem mais para o momento, agradecemos a atenção e nos colocamos à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

---

Geovana Dagrava  
Pesquisadora

De acordo com a realização da pesquisa:

deferido

indeferido

---

XXXXXX XXXXXX  
Diretor Geral

Data e local

Fonte: adaptado de <http://www.uftm.edu.br/comitesecomissoes/cep/formularios-e-orientacoes>.

## ANEXO III - Autorização do comitê de ética



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Gestão Participativa: Estudo de Caso da Diretoria de Administração e Planejamento em uma instituição de Ensino Pública

**Pesquisador:** GEOVANA DAGRAVA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 63765316.4.0000.5154

**Instituição Proponente:** Instituto Politécnico do Porto

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.041.641

#### Apresentação do Projeto:

Segundo os pesquisadores:

"TEMA EM ESTUDO: As organizações necessitam modificar-se constantemente para atender ao meio em que estão inseridas, manterem-se no mercado e se adaptarem às rápidas mudanças ocorridas no mundo atualmente. O modelo de gestão adotado por estas é condição essencial de sobrevivência. Nas sociedades democráticas, algumas instituições têm adotado um modelo de gestão participativo. Modelos de gestão mecanicista, hierarquizado e autoritário adotados por muitas instituições não cabem nas organizações educativas neste século.

Nas instituições públicas há uma tendência a prevalecer modelos de gestão mecanicista e burocratizado, principalmente por conta da diversidade de legislações que norteiam as ações da Administração, fazendo com que as atividades se tornem rígidas e padronizadas, com grande hierarquização, departamentalização e divisão de tarefas.

Promover a participação dos indivíduos nos processos administrativos ou de gestão tende a aumentar a motivação destes, criando maior envolvimento e sentimento de satisfação na busca pelos objetivos da organização na qual estão inseridos.

Não há um modelo ideal e padronizado para uma boa gestão e para conquista de bons resultados, entretanto, constata-se que, através da gestão participativa, pode-se idealizar novas

**Endereço:** Rua Madre Maria José, 122

**Bairro:** Nossa Sra. Abadia

**UF:** MG

**Município:** UBERABA

**CEP:** 38.025-100

**Telefone:** (34)3700-6776

**E-mail:** cep@pesqpg.uftm.edu.br



possibilidades somando-se diferentes pontos de vista para se tentar solucionar os imprevisíveis problemas da atualidade organizacional (Barroso, 1995).

Barroso (1995) conceitua a gestão participativa como sendo “um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisão” (p. 7). Pode compreender diferentes níveis de influência, diferentes setores e departamentos de formas distintas, pode se expressar no apontamento de soluções, nas elaborações de objetivos, planos estratégicos, procedimentos e normas institucionais, nos processos de comunicação, decisão e controle.”

“PERGUNTAS DA PESQUISA: A pergunta de partida que orienta esta pesquisa é a seguinte: como promover e melhorar a participação dos servidores da Diretoria de Administração e Planejamento da Instituição Educacional?”

Espera-se, com esta pesquisa, contribuir para melhoria do clima organizacional, obter maior engajamento dos servidores que atuam nas áreas administrativas da Instituição, conscientizar o papel de cada servidor e envolvê-los na resolução dos problemas do dia a dia da Instituição.”

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Segundo os pesquisadores:

“O objetivo geral é identificar os fatores que promovem uma efetiva participação no cotidiano da instituição e da Diretoria, desvendando, em paralelo, as razões pelas quais as pessoas na instituição, muitas vezes, assumem posturas de desinteresse, comodismo, apatia e falta de iniciativa.

Os objetivos específicos fundamentam-se em:

- 1) pesquisar o clima organizacional;
- 2) conhecer os fatores que influenciam a satisfação ou a insatisfação;
- 3) analisar a percepção e a predisposição dos servidores sobre o incentivo, abertura e interesse para a participação.”

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Segundo os pesquisadores:

“Pretende-se promover melhorias na participação, na autonomia, pró-atividade e comprometimento dos servidores com a instituição, além disto, intenciona-se incitar ações para envolver as pessoas das diversas coordenações dos setores administrativos no apontamento de soluções aos problemas institucionais; obter maior engajamento dos servidores que atuam nas

**Endereço:** Rua Madre Maria José, 122  
**Bairro:** Nossa Sra. Abadia  
**UF:** MG **Município:** UBERABA  
**Telefone:** (34)3700-6776

**CEP:** 38.025-100

**E-mail:** cep@pesqpg.uftm.edu.br



áreas administrativas da Instituição; conscientizar o papel de cada servidor da Direção de Administração e Planejamento na Instituição; e contribuir para melhoria do clima organizacional e subsidiar o aprimoramento da gestão.

Visando minimizar os riscos de exposição tanto dos participantes quanto da Instituição a ser pesquisada, garantir-se-á o anonimato de ambos, a fim de assegurar a confidencialidade, o sigilo e a privacidade dos mesmos."

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Pesquisa de relevância temática.

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

Termos de apresentação obrigatória apresentados.

**Recomendações:**

-Não há.

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

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 466/12 e norma operacional 001/2013, o colegiado do CEP-UFTM manifesta-se pela aprovação do protocolo de pesquisa proposto.

O CEP-UFTM informa que de acordo com as orientações da CONEP, o pesquisador deve notificar na página da Plataforma Brasil, o início do projeto. A partir desta data de aprovação, é necessário o envio de relatórios parciais (semestrais), assim como também é obrigatória, a apresentação do relatório final, quando do término do estudo.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Aprovado na reunião de Colegiado do CEP-UFTM em 28/04/2017.

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

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_840128.pdf	02/04/2017 16:36:25		Aceito
Outros	Pedido_de_autorizacao_para_acesso_a_dados_carimbo.pdf	02/04/2017 16:34:50	GEOVANA DAGRAVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.doc	02/04/2017 16:32:35	GEOVANA DAGRAVA	Aceito

**Endereço:** Rua Madre Maria José, 122

**Bairro:** Nossa Sra. Abadia

**CEP:** 38.025-100

**UF:** MG

**Município:** UBERABA

**Telefone:** (34)3700-6776

**E-mail:** cep@pesqpg.uftm.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM



Continuação do Parecer: 2.041.641

Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Formulario_protocolo_Geovana_Dagrav a.docx	02/04/2017 16:32:00	GEOVANA DAGRAVA	Aceito
Outros	Inquerito_por_questionario_e_entrevista. pdf	15/01/2017 15:42:15	GEOVANA DAGRAVA	Aceito
Folha de Rosto	Folhaderostoparapesquisacomsereshum anos.pdf	28/12/2016 09:12:41	GEOVANA DAGRAVA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

UBERABA, 02 de Maio de 2017

Assinado por:

**Marly Aparecida Spadotto Balarin**  
(Coordenador)

**Endereço:** Rua Madre Maria José, 122

**Bairro:** Nossa Sra. Abadia

**CEP:** 38.025-100

**UF:** MG **Município:** UBERABA

**Telefone:** (34)3700-6776

**E-mail:** cep@pesqpg.uftm.edu.br

## APÊNDICE I - Inquérito por questionário

1) Faixa-etária:

18 a 20;  21 a 30;  31 a 40;  41 a 50;  acima de 51

2) Gênero:  Feminino  Masculino

3) Tempo de serviço:

menos de 1 ano  de 1 a 2 anos  > 2 a 4 anos  > 4 a 6 anos

> 6 a 10 anos  > 10 anos

4) Qualificação:

Ensino médio;  Segundo grau;  Graduação;  Pós graduação;  Mestrado/ Doutorado

5) Como você classifica o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Péssimo	Insatisfatório	Regular	Bom	Excelente

6) Como você considera o seu relacionamento com sua chefia imediata?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Péssimo	Insatisfatório	Regular	Bom	Excelente

7) Como você considera o seu relacionamento com a direção do seu departamento?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Péssimo	Insatisfatório	Regular	Bom	Excelente

--	--	--	--	--

8) Há incentivos para a realização de trabalhos em equipe.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

9) Há dificuldades para se obter informações para realização do seu trabalho.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

10) O acesso às informações ocorre de forma igualitária na Instituição.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

11) O nível de conflitos na Instituição é:

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto

12) Como você considera a atuação do gestor enquanto líder da instituição?

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Péssimo	Insatisfatório	Regular	Bom	Excelente

13) Como você classifica o grau de controle por parte das chefias.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto

14) A Instituição é rígida, no que diz respeito ao cumprimento de normas e regulamentos.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

15) A Instituição define e divulga de forma clara seus objetivos e metas.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

16) As políticas e regimentos internos são adequados e estáveis.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

17) A minha remuneração é adequada à função que desempenho.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

18) O ambiente de trabalho é adequado para o desempenho da minha função, no que se refere à estrutura física, materiais e equipamentos.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

19) A carga horária é satisfatória.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

20) O meu tempo livre de lazer e descanso é suficiente.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

21) O reconhecimento pelo meu trabalho é adequado.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

22) O meu trabalho é gratificante.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

23) O meu trabalho contribui para o meu crescimento profissional.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

24) Os incentivos ao crescimento profissional na Instituição são adequados.

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

25) Auto avalio o meu desempenho como:

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Péssimo	Insatisfatório	Regular	Bom	Excelente

26) Avalie o grau de importância atribuído aos seguintes fatores relacionados ao seu trabalho:

- 1 – Não Importante
- 2 – Pouco importante

- 3 – Importante
- 4 – Muito importante

- Como fonte de satisfação pessoal
- Crescimento profissional
- atividade obrigatória
- fonte de renda e sobrevivência
- salário e remunerações
- chefe apoiador
- satisfação com o ambiente de trabalho
- amizade e coleguismo

27) Avalie o grau de importância atribuído aos seguintes fatores relacionados ao seu trabalho:

- 1 – Não Importante
- 2 – Pouco importante
- 3 – Importante
- 4 – Muito importante

- Emprego estável
- tarefas desafiadoras
- oportunidade de aprendizado e promoção
- reconhecimento / elogios pelo trabalho realizado
- pouca demanda de trabalho
- mais autonomia e autoridade para realização do seu trabalho

28) O que você considera importante para mantê-lo motivado?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

29) Como avalia o grau de incentivo à participação nas decisões por parte das chefias da instituição?

( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto

30) Qual o seu envolvimento na resolução dos problemas que acontecem no seu trabalho?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto

31) Apresenta sugestões sobre o seu ambiente de trabalho?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

32) Você toma decisões sozinho no seu trabalho?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

33) Você se envolve na resolução dos problemas que acontecem na instituição?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

34) Você acredita que há abertura para propor sugestões?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

35) Você acredita que as sugestões são ouvidas?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

36) Você considera que os gestores toleram opiniões divergentes às medidas propostas por eles?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

37) O que significa participação para você?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

38) O que você gostaria de mudar no seu ambiente de trabalho?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

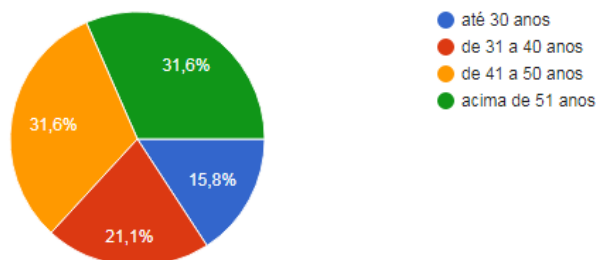
## **APÊNDICE II - Inquérito por Entrevista**

- 1) Você considera o seu trabalho desafiador, prazeroso e satisfatório?
- 2) O que o motiva na realização do seu trabalho?
- 3) Você considera que o seu trabalho contribui para o seu crescimento profissional?
- 4) Você se sente feliz e realizado com o seu trabalho?
- 5) O que o trabalho representa em sua vida?
- 6) Como você considera a interação e o relacionamento com os colegas de trabalho?
- 7) Como você considera a interação e o relacionamento com seus supervisores hierárquicos?
- 8) Você consegue exercitar suas habilidades e desenvolver suas aptidões com o trabalho desempenhado?
- 9) Quais os fatores o deixa desmotivado com o trabalho?
- 10) Como você avalia o grau de incentivo à participação nas decisões por parte das chefias da instituição?
- 11) Como você considera o nível de rigidez e controle no seu ambiente de trabalho?
- 12) Você se envolve na resolução dos problemas que acontecem no seu trabalho?

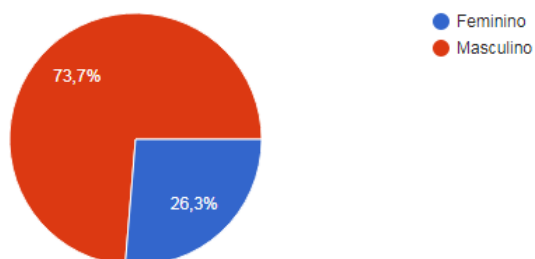
- 13) Você apresenta sugestões para melhorias no seu ambiente de trabalho?
- 14) Você toma decisões sozinho no seu trabalho?
- 15) Você se envolve na resolução dos problemas que acontecem na instituição?
- 16) Você acredita que há abertura para propor sugestões?
- 17) Você acredita que as sugestões são ouvidas?
- 18) Você considera que os gestores toleram opiniões divergentes às medidas propostas por eles?
- 19) O que significa participação para você?
- 20) O que você gostaria de mudar no seu ambiente de trabalho?

## APÊNDICE III – Respostas dos questionários

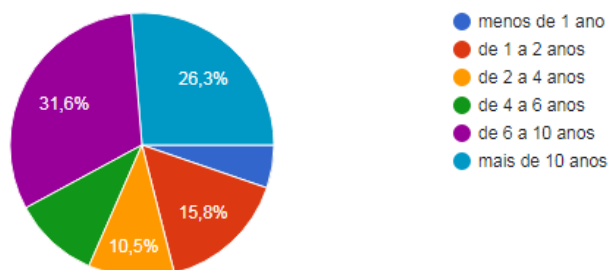
### 1) Faixa-etária:



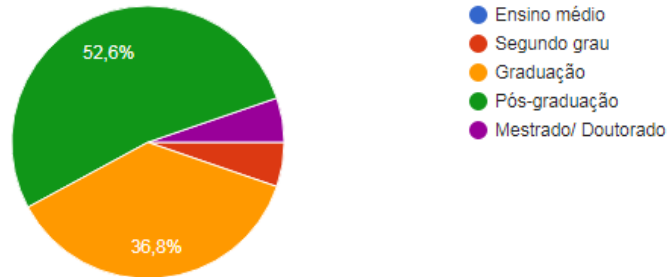
### 2) Gênero:



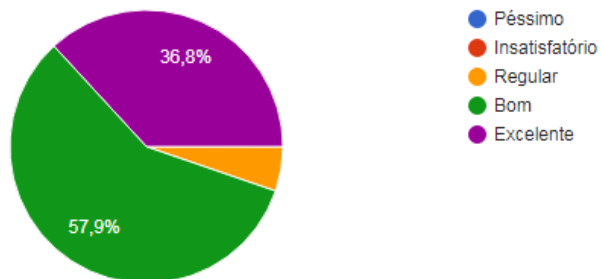
### 3) Tempo de serviço:



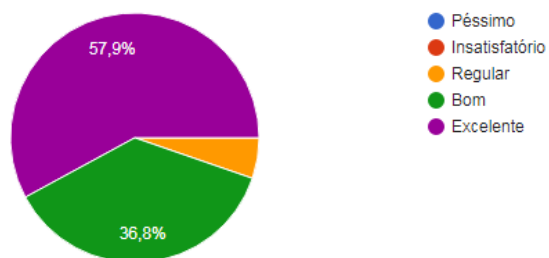
4) Qualificação:



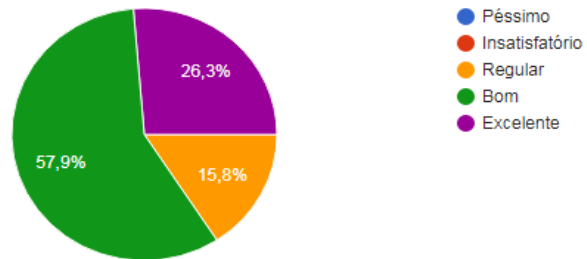
5) Como você classifica o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?



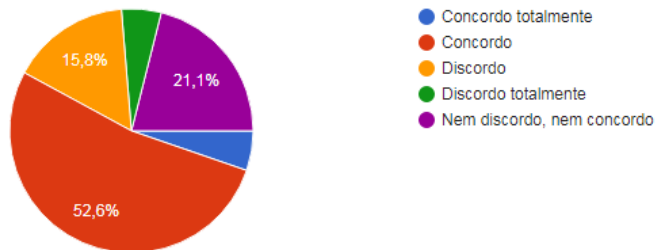
6) Como você considera o seu relacionamento com sua chefia imediata?



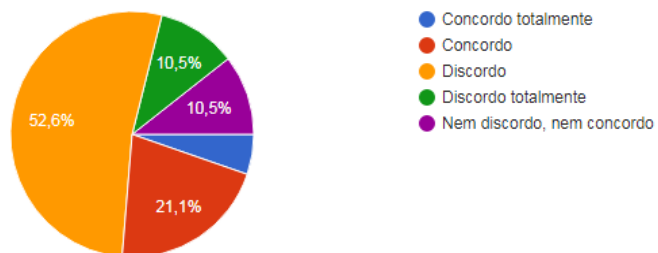
7) Como você considera o seu relacionamento com a direção do seu departamento?



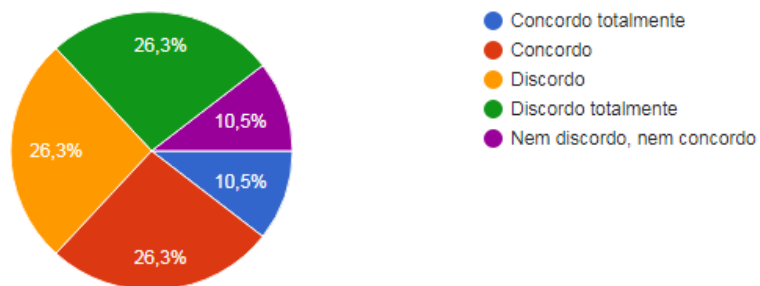
8) Há incentivos para a realização de trabalhos em equipe.



9) Há dificuldades para se obter informações para realização do seu trabalho.



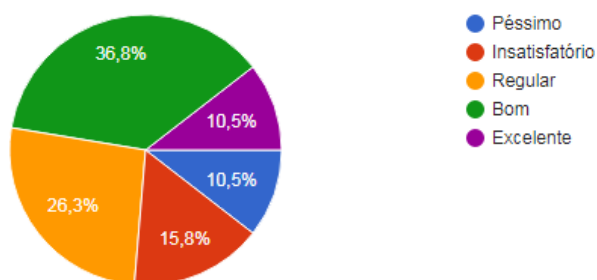
10) O acesso às informações ocorre de forma igualitária na Instituição.



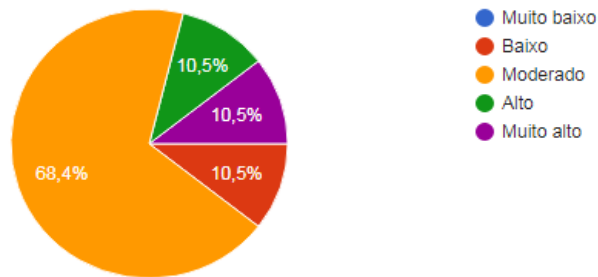
11) O nível de conflitos na Instituição é:



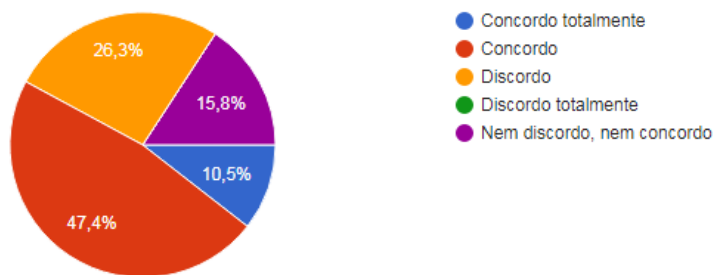
12) Como você considera a atuação do gestor enquanto líder da instituição?



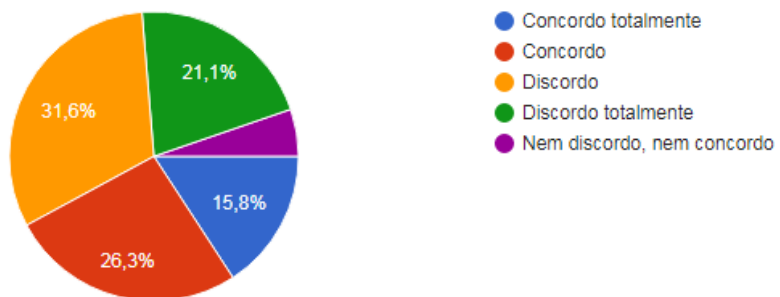
13) Como você classifica o grau de controle por parte das chefias.



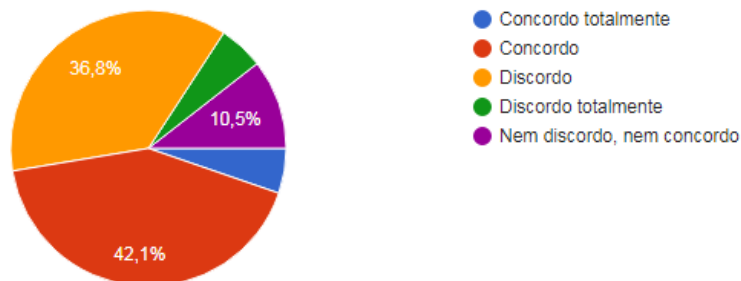
14) A Instituição é rígida, no que diz respeito ao cumprimento de normas e regulamentos.



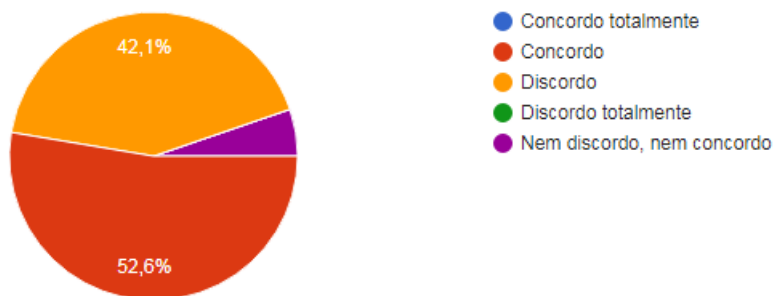
15) A Instituição define e divulga de forma clara seus objetivos e metas.



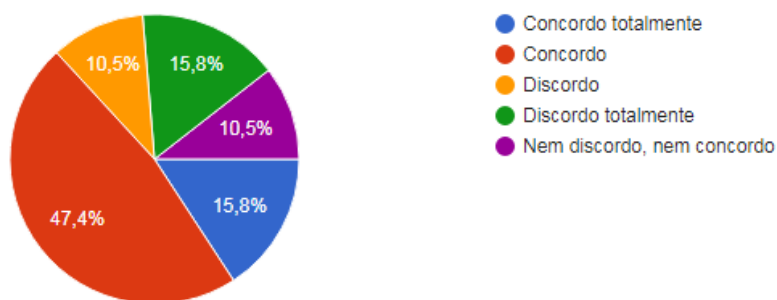
16) As políticas e regimentos internos são adequados e estáveis.



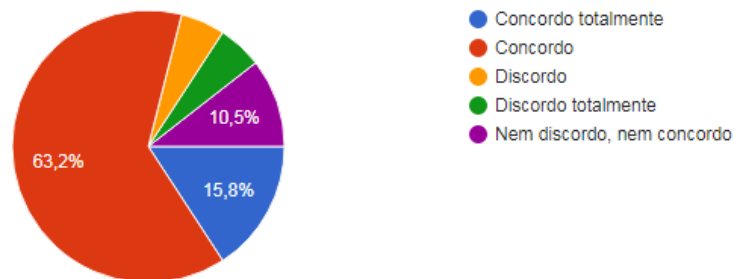
17) A minha remuneração é adequada à função que desempenho.



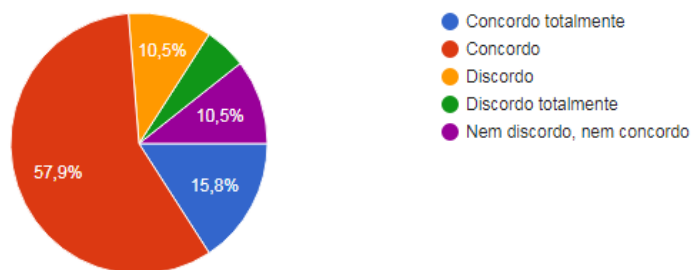
18) O ambiente de trabalho é adequado para o desempenho da minha função, no que se refere à estrutura física, materiais e equipamentos.



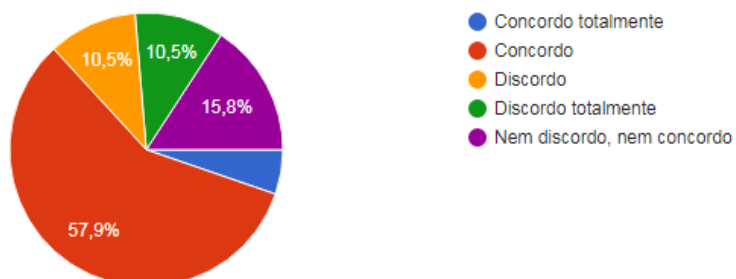
19) A carga horária é satisfatória.



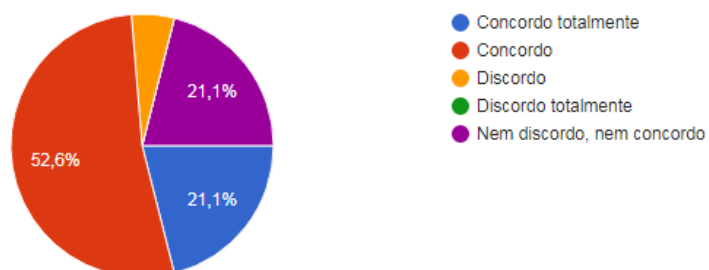
20) O meu tempo livre de lazer e descanso é suficiente.



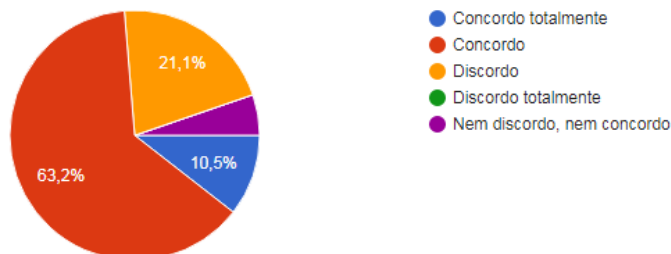
21) O reconhecimento pelo meu trabalho é adequado.



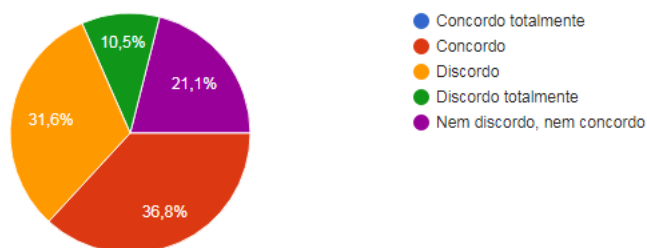
22) O meu trabalho é gratificante.



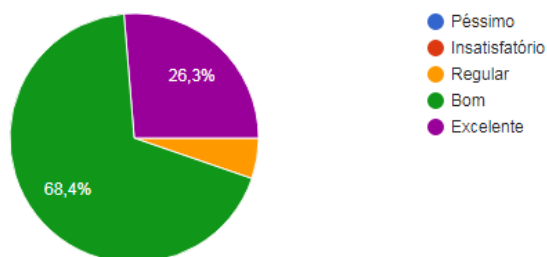
23) O meu trabalho contribui para o meu crescimento profissional.



24) Os incentivos ao crescimento profissional na Instituição são adequados.



25) Auto avalio o meu desempenho como:



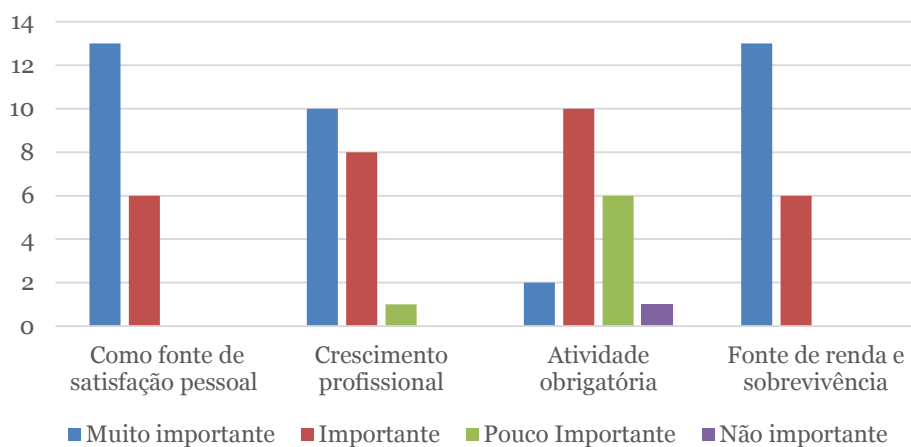
26) Avalie o grau de importância atribuído aos seguintes fatores relacionados ao seu trabalho:

- 1 – Não Importante
- 2 – Pouco importante
- 3 – Importante
- 4 – Muito importante

- ( ) Como fonte de satisfação pessoal
- ( ) Crescimento profissional
- ( ) atividade obrigatória
- ( ) fonte de renda e sobrevivência

Nível de importância	Como fonte de satisfação pessoal	Crescimento profissional	Atividade obrigatória	Fonte de renda e sobrevivência
Muito importante	13	10	2	13
Importante	6	8	10	6
Pouco Importante		1	6	
Não importante			1	

### Importância atribuída aos fatores relacionados ao trabalho

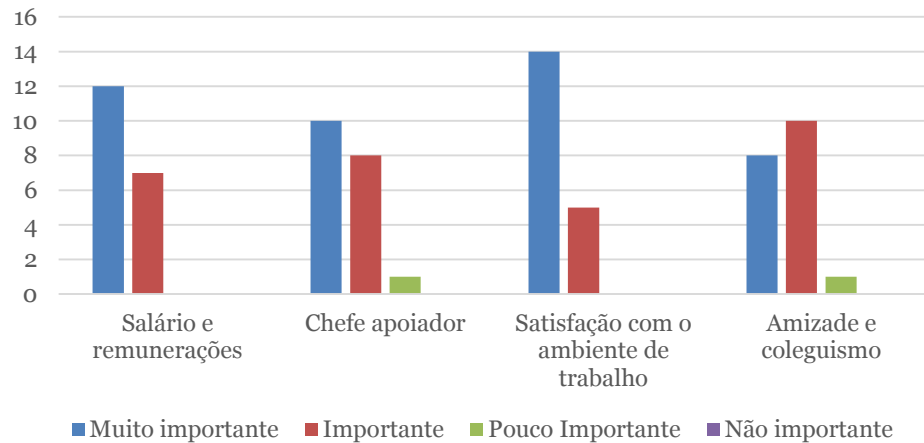


27) Avalie o grau de importância atribuído aos seguintes fatores relacionados ao seu trabalho:

- 1 – Não Importante
- 2 – Pouco importante
- 3 – Importante
- 4 – Muito importante
- ( ) salário e remunerações
- ( ) chefe apoiador
- ( ) satisfação com o ambiente de trabalho
- ( ) amizade e coleguismo

Nível de importância	Salário e remunerações	Chefe apoiador	Satisfação com o ambiente de trabalho	Amizade e coleguismo
Muito importante	12	10	14	8
Importante	7	8	5	10
Pouco Importante		1		1
Não importante				

### Importância atribuída aos fatores relacionados ao trabalho

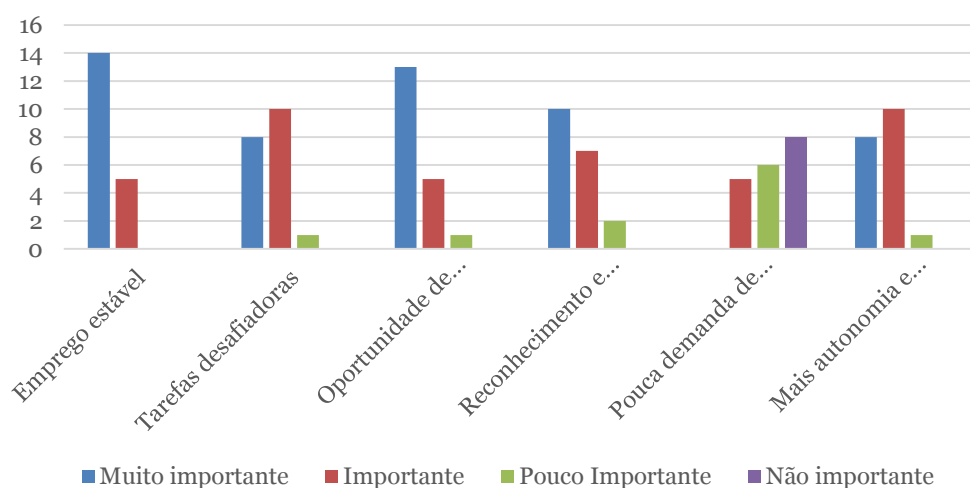


28) Avalie o grau de importância atribuído aos seguintes fatores relacionados ao seu trabalho:

- 1 – Não Importante
- 2 – Pouco importante
- 3 – Importante
- 4 – Muito importante
- ( ) Emprego estável
- ( ) tarefas desafiadoras
- ( ) oportunidade de aprendizado e promoção
- ( ) reconhecimento / elogios pelo trabalho realizado
- ( ) pouca demanda de trabalho
- ( ) mais autonomia e autoridade para realização do seu trabalho

Nível de importância	Emprego estável	Tarefas desafiadoras	Oportunidade e de aprendizado e promoção	Reconhecimento e elogios pelo trabalho realizado	Pouca demanda de trabalho	Mais autonomia e autoridade para realização do seu trabalho
Muito importante	14	8	13	10		8
Importante	5	10	5	7	5	10
Pouco importante		1	1	2	6	1
Não importante					8	

Importância atribuída aos fatores relacionados ao trabalho



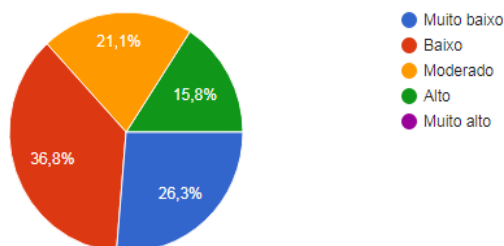
29) O que você considera importante para mantê-lo motivado?

Respostas:

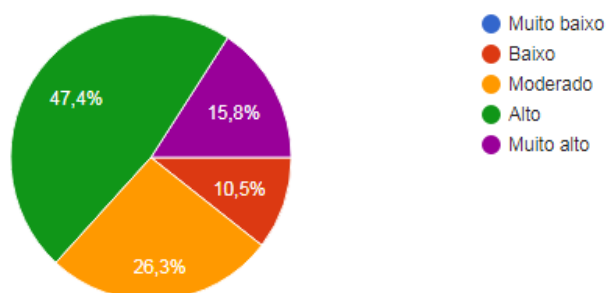
1. O apoio das chefias;
2. Oportunidades de crescimento dentro da Instituição sem perseguição;
3. Reconhecimento e colaboração;
4. Ser participado nas ações e intenções de ações futuras pela chefia;
5. A realização profissional;
6. Reconhecimento;

7. Estrutura física, materiais, equipamentos, jornada de trabalho, treinamento e desenvolvimento, flexibilidade, autonomia, reconhecimento, promoção e remuneração;
8. Trabalhar com quem me identifico;
9. Inovação, interdependência na realização das atividades, possibilidade de crescimento profissional;
10. Oportunidades e Desafios;
11. Reconhecimento, incentivo à qualificação, respeito pelo trabalho
12. Resultado positivo das tarefas a mim atribuídas;
13. Justamente uma gestão mais participativa, com diálogo, transparência, reconhecimento e divisão/distribuição de tarefas mais justa e igualitária;
14. No serviço público brasileiro como existe o fator estabilidade, acredito que o foco para manter o Servidor motivado pode ser resumido em: (1) promover efetivamente sua participação no contexto da Organização; (2) ouvir suas sugestões; (3) tornar a Instituição mais democrática. De um modo geral o problema pode estar em como as pessoas a quem prestamos serviços (clientes internos ou externos) se importam com alguns desses aspectos, na realidade todos queremos que o que fazemos seja importante, caso contrário, teremos a impressão que o que estamos realizando não tem valor e isso pode ser um fato desmotivador;
15. Bom ambiente de trabalho (colaboradores que cooperam entre si), reconhecimento pelas chefias, estimulação por parte dos gestores, transparência;
16. Estar bem comigo mesmo e perspectivas de aperfeiçoamento profissional;
17. Reconhecimento.

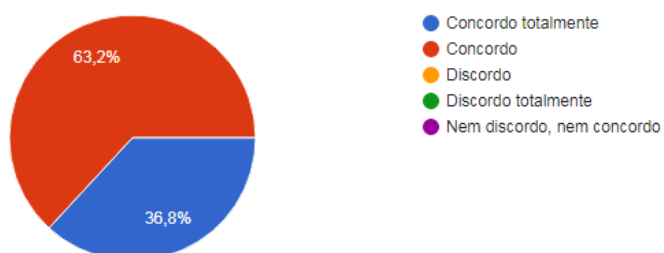
30) Como avalia o grau de incentivo à participação nas decisões por parte das chefias da instituição?



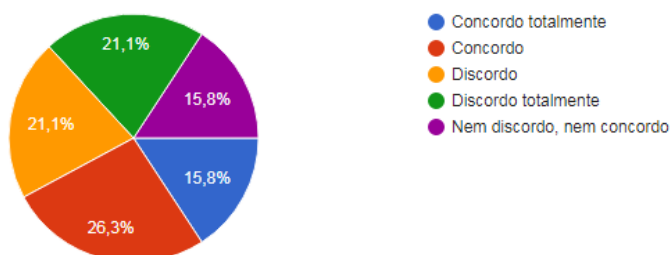
31) Qual o seu envolvimento na resolução dos problemas que acontecem no seu trabalho?



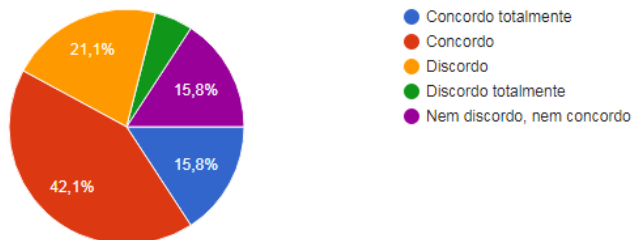
32) Apresenta sugestões sobre o seu ambiente de trabalho?



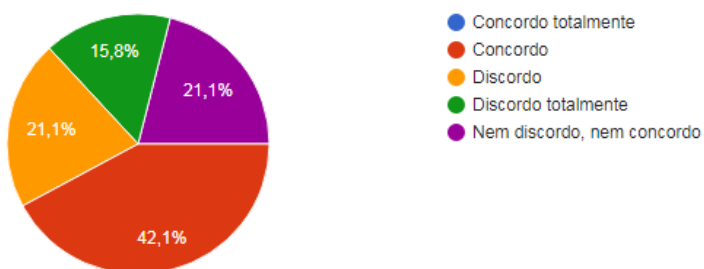
33) Você toma decisões sozinho no seu trabalho?



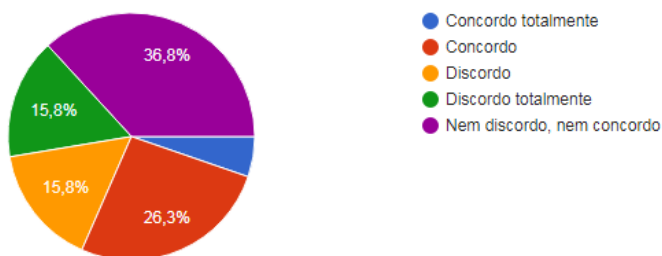
34) Você se envolve na resolução dos problemas que acontecem na instituição?



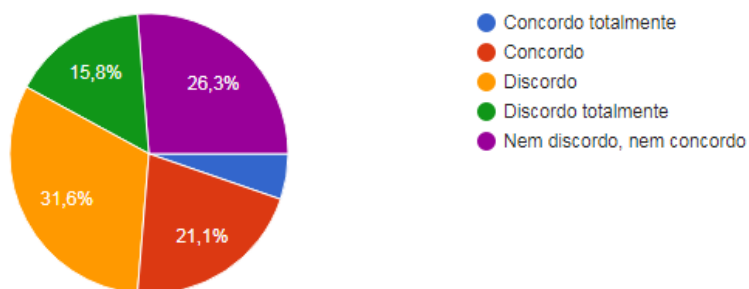
35) Você acredita que há abertura para propor sugestões?



36) Você acredita que as sugestões são ouvidas?



37) Você considera que os gestores toleram opiniões divergentes às medidas propostas por eles?



38) O que significa participação para você?

Respostas:

1. Comprometimento;
2. Envolvimento, comprometimento de cada servidor com a Instituição;
3. Estar atento ao ambiente de trabalho como um todo, cumprir suas tarefas em tempo e com eficácia e ter um bom relacionamento com os demais colegas;
4. Divulgação das intenções de ações de gestão, de curto e longo prazos;
5. Envolvimento de todas as pessoas nas atividades;
6. Colaboração;
7. Envolvimento e acesso no processo no começo, meio e resultado;
8. Contribuir com ideias visando o bem comum;
9. Ter chance e ativamente poder dar minha contribuição para um resultado final pretendido;
10. Significa se envolver e participar das decisões tomadas pelos gestores das Instituições;
11. Participação tem que haver interesse de todas as partes interessadas em desenvolvê-la;
12. Ser ouvido. Ter as opiniões respeitadas e acolhidas;
13. É ter ciência e ativismo no processo administrativo em geral;
14. Oportunidade de fazer parte na tomada de decisões e sugerir melhorias que visem o bem da instituição;
15. Participação é sinônimo de uma comunicação clara e objetiva, com abertura de espaços para recebimento de propostas e, ainda, com um diálogo entre os gestores/servidores - de modo que "desconsidere" a hierarquia enraizada na Gestão Pública;
16. Para mim participar de um modo geral significa que a pessoa que decide pergunte, registre, reúna e analise as ideias dos colaboradores, com isso pretende-se chegar a uma proposta para solução e consenso geral, esse método também é similar a um "brain storm" (tempestade cerebral onde todas as ideias são apresentadas).
17. Fazer parte de um evento e poder contribuir com qualificação técnica acerca das informações solicitadas e prestadas com a finalidade do desenvolvimento de uma atividade fim;
18. Ser ouvido;

19. Elaboração de Projetos e Real Implementação de Propostas Aprovadas em reuniões periódicas com os gestores e gestores com os respectivos colaboradores.

39) O que você gostaria de mudar no seu ambiente de trabalho?

Respostas:

1. Mais comprometimento;
2. O sentimento de que o setor é importante para a Instituição;
3. A motivação deveria ser mais propagada na Instituição;
4. Comunicação mais clara para propiciar a gestão participativa, ou seja, inclusão de todos os segmentos para uma maior aceitação das decisões (brainstorming);
5. Adequação do mobiliário;
6. Maior participação nas decisões;
7. Estrutura física, materiais, equipamentos, jornada de trabalho, treinamento e desenvolvimento, credices, mitos e a tolerância exacerbada a algumas desídias;
8. Mais segurança quanto ao futuro;
9. Uma melhor interação, uma interação mais próxima daqueles servidores em nível de gestão com aqueles servidores de nível operacional;
10. Maior respeito pelo profissional;
11. Adaptações no espaço físico, possibilidade de desenvolver projetos de pesquisa e extensão com participação de bolsistas, divulgação dos trabalhos do Setor de arquivo;
12. Sistemas informatizados são confusos e não atendem à finalidade proposta;
13. Nada. O ambiente é ótimo;
14. Gostaria que existisse na prática, na essência, uma "Gestão Participativa". Ainda, uma maior valorização do servidor e do trabalho desempenhado. Diálogo de modo construtivo e concreto nas tomadas de decisões. Transparência e participação nas decisões. Compartilhamento de propostas e experiências. Cursos de capacitação, tanto para os servidores quanto para os Gestores - terem conhecimento da Administração Pública e de uma Gestão Participativa eficiente, célere, para que, deste modo, a equipe esteja sempre motivada, engajada na prática do Serviço Público de qualidade;

15. Não refiro ao meu setor mais ao ambiente da Instituição como um todo, nesse sentido, a participação é um aspecto crucial para a melhora geral das condições de trabalho;
16. Igualdade entre os diversos setores, eventos que estimulem o grupo (reuniões e eventos de integração);
17. Mais união entre os setores;
18. Fomentar a descentralização das decisões de forma clara e transparência nos objetivos da instituição quanto à tomada de decisão no que refere à cultura organizacional de modo a estabelecer gestão participativa em todos os âmbitos da Instituição.