



**O IMPACTO DO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES NA
PERCEÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO
FEDERAL DE GOIÁS**

Reginaldo Araujo Dorneles

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Assessoria de Administração

Porto – 2018

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



**O IMPACTO DO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES NA
PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO
FEDERAL DE GOIÁS**

Reginaldo Araujo Dorneles

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação de Anabela Mesquita e Coorientação de Arminda Maria Sá Moreira Barbosa Sequeira.

Porto – 2018

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

Resumo

Este trabalho apresenta um estudo realizado no âmbito do Instituto Federal de Goiás – IFG, que investigou a relação entre o estilo de liderança dos líderes e o clima organizacional. Foram levantados conceitos teóricos que vinculam dimensões comuns de análise entre liderança, clima organizacional e também cultura organizacional. As dimensões comuns foram integradas em dois instrumentos de investigação: questionário e entrevista semiestruturada. O primeiro foi aplicado a 187 servidores de 5 câmpus selecionados do IFG (Aparecida, Goiânia Oeste, Goiás, Itumbiara e Reitoria), enquanto o segundo foi aplicado ao Reitor e Diretores dos câmpus da amostra. Os resultados mostraram influência do estilo de liderança do Reitor sobre o clima organizacional do IFG, bem como a existência de uma forte identificação do servidor com a instituição, e também apontaram três grandes áreas para investimento e melhoria interna: 1) treinamento e capacitação; 2) comunicação interna; e 3) processos de reconhecimento e recompensa.

Palavras-chave: Clima organizacional. Cultura organizacional. Instituto Federal de Goiás. Liderança.

Abstract

This paper presents a study carried out within the scope of the Federal Institute of Goiás (Instituto Federal de Goiás – IFG), investigating the relationship between leadership style of leaders and the organizational climate. Theoretical concepts that link common dimensions of analysis between leadership, organizational climate and also organizational culture were raised. The common dimensions were integrated into two research instruments: questionnaire and semi-structured interview. The first one was applied to 187 servers of 5 selected IFG campuses (Aparecida, Goiânia Oeste, Goiás, Itumbiara and Rector), while the second was applied to the Rector and Directors of the sample campuses. The results showed influence of the Rector's leadership style on the organizational climate of the IFG, as well as the existence of a strong identification of the server with the institution, and also pointed to three major areas for investment and internal improvement: 1) training and capacity building; 2) internal communication; and 3) processes of recognition and reward.

Keywords: Instituto Federal de Goiás. Leadership. Organizational climate. Organizational culture.

Dedicatória

Dedico esta conquista a todos meus familiares, em especial à Márcia Helena, esposa e companheira sempre presente, transformando-se na pessoa certa das horas incertas.

Aos meus filhos, Kristopher e Stephanie, por serem sempre companheiros inseparáveis e exemplos a serem seguidos, mesmo com pouca idade sempre carregados de responsabilidade e dedicação com os estudos e prontos para absorver o conhecimento.

Aos meus irmãos, sempre apoiando e torcendo pelo nosso sucesso, e aos meus pais *in memoria* pois sei o quanto estariam orgulhosos se pudessem estar presentes nesse momento de grande alegria, visto que essa conquista é reflexo dos exemplos de garra e superação que nos foram deixados.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, pela saúde, pela oportunidade e principalmente pela força e disposição, essenciais para a realização deste sonho.

A todos os professores do curso que, por menor que seja o tempo que passamos juntos, se dedicaram ao máximo para nos transmitir seus conhecimentos e nos orientar na busca pela excelência, deixando cada um, à sua maneira, um toque especial e uma grande contribuição para meu crescimento pessoal. Em especial à minha orientadora Professora Arminda, pela dedicação e orientação imprescindíveis para a conclusão deste trabalho.

Ao IFG e ao ISCAP pela parceria e oportunidade, sem os quais não seria possível essa conquista tão preciosa que fica para a posteridade como contributo da busca contínua pelo conhecimento e crescimento profissional.

A todos os colegas de mestrado, por todos os momentos compartilhados durante esses dois anos, e a todos que de forma direta ou indireta fizeram parte desta etapa importante da minha vida, o meu muito obrigado!

Índice Geral

Objetivos.....	14
Objetivo geral	14
Objetivos específicos.....	14
Justificativa.....	15
Estrutura do trabalho	17
Capítulo I – Revisão teórica sobre o tema da liderança	18
1.1 Liderança	19
1.2 Liderança na administração pública	20
1.3 Teorias e Estilos de liderança	22
1.3.1 Teoria dos Traços de Liderança.....	24
1.3.2 Teoria Comportamental ou dos Estilos de Decisão.....	25
1.3.3 Abordagem contingencial e Teoria Situacional.....	25
1.3.4 Modelo Transacional e Transformacional.....	27
1.4 Comportamento de liderança e relações com clima e cultura	28
Capítulo II – Revisão teórica sobre os temas de cultura e clima organizacionais.....	32
2.1 Cultura Organizacional e Clima Organizacional.....	33
2.2 Como a cultura emerge nos grupos	34
2.3 Dimensões da cultura organizacional	36
2.4 Clima Organizacional.....	45
2.5 O estudo do clima organizacional	47
2.6 Clima organizacional em Instituições Públicas	52
Capítulo III – Método de realização do desenho da investigação	55
3.1 Desenho da investigação	56
3.2 Definições metodológicas.....	56
3.3 Objeto de estudo e local de aplicação.....	59
3.4 Construção e aplicação dos instrumentos de investigação	60
Capítulo IV – Resultados da pesquisa empírica	64
4.1 Resultados.....	65
4.2 Questionário – dados demográficos e quantitativos	65
4.2.1 Dados demográficos	66
4.2.2 Integração, acolhimento e mentoria.....	70

4.2.3 Responsabilidade e autonomia	73
4.2.4 Comunicação interna – fluxo descendente	77
4.2.5 Processos/Desenvolvimento de trabalho	80
4.2.6 Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal	84
4.2.7 Condições físicas de trabalho	88
4.2.8 Desenvolvimento/Progressão funcional	91
4.2.9 Identificação/Realização pessoal e profissional	94
4.2.10 Recompensa e valorização	98
4.3 Entrevista – sínteses das respostas	102
4.4 Análise das dimensões.....	109
4.4.1 Dados demográficos	109
4.4.2 Integração, acolhimento e mentoria.....	111
4.4.3 Responsabilidade e autonomia	114
4.4.4 Comunicação	115
4.4.5 Processos/Desenvolvimento de trabalho	117
4.4.6 Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal	118
4.4.7 Condições físicas de trabalho	120
4.4.8 Desenvolvimento/Progressão funcional	120
4.4.9 Identificação/Realização pessoal e profissional	121
4.4.10 Recompensa e valorização	122
4.5 Alinhamento entre Reitoria e Diretorias dos Câmpus	123
4.5.1 Câmpus Itumbiara	124
4.5.2 Câmpus Aparecida.....	125
4.5.3 Câmpus Goiânia Oeste	127
4.5.4 Câmpus Goiás.....	128
Capítulo V – Conclusão e considerações finais.....	130
5.1 Conclusões.....	131
5.2 Considerações Finais	135
Referências	136
Anexos.....	142
Anexo 1. Questionário.....	143

Índice de Figuras

Figura 1 - Tipologia cultural das organizações para Schneider.....	38
Figura 2 - Tipologia cultural das organizações para Trompenaars	40

Índice de Quadros

Quadro 1 - Categorização da produção brasileira sobre liderança	20
Quadro 2 - Compilação histórica das principais teorias de liderança.....	22
Quadro 3 - Variáveis de clima organizacional em Rizzatti (1995)	49
Quadro 4 - Variável de clima organizacional em Silva (2003)	51
Quadro 5 - Roteiro de entrevista semiestruturada	61
Quadro 6 - Entrevista Reitor do IFG	102
Quadro 7 - Entrevista Diretoria Câmpus Itumbiara.....	103
Quadro 8 - Entrevista Diretoria Câmpus Aparecida.....	105
Quadro 9 - Entrevista Diretoria Câmpus Goiânia Oeste	107
Quadro 10 - Entrevista Diretoria Câmpus Goiás.....	108

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Participação dos respondentes por câmpus a que estão vinculados.....	66
Gráfico 2 - Participação dos respondentes por câmpus a que estão vinculados.....	67
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes por faixas etárias	67
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por faixas etárias	68
Gráfico 5 - Distribuição dos respondentes de acordo com categoria de exercício de funções.....	69
Gráfico 6 - Distribuição dos respondentes de acordo com o tempo de serviço no IFG	69
Gráfico 7 - Aferição da existência de programas de receptividade.....	70
Gráfico 8 - Aferição da existência de compartilhamento de experiências	71
Gráfico 9 - Prontidão no apoio a novos colaboradores	71
Gráfico 10 - Aferição da existência de programas de capacitação aos novos servidores	72
Gráfico 11 - Percepção do nível de autonomia no exercício de funções.....	73
Gráfico 12 - Níveis de exigência e cumprimento de metas.....	74
Gráfico 13 - Apresentação/Aceitação de sugestões.....	74
Gráfico 14 - Comunicação interna – fluxo ascendente – canais.....	75
Gráfico 15 - Processo decisório no IFG	76
Gráfico 16 - Informações sobre decisões	77
Gráfico 17 - Padronização de rotinas e procedimentos	77
Gráfico 18 - Comunicação interna – fluxo descendente	78
Gráfico 19 - Estrutura de comunicação de câmpus	79
Gráfico 20 - Estrutura de comunicação institucional	79
Gráfico 21 - Acompanhamento, suporte e controle.....	80
Gráfico 22 - Cobrança de objetivos pela chefia imediata ou câmpus	81
Gráfico 23 - Percepção sobre divisão do trabalho	81
Gráfico 24 - Padronização procedimentos entre câmpus	82
Gráfico 25 - Burocracia e padronização de procedimentos.....	83
Gráfico 26 - Existência de relações amistosas no câmpus	84
Gráfico 27 - Existência de relações amistosas entre câmpus	84
Gráfico 28 - Promoção da socialização	85
Gráfico 29 - Existência de integração e socialização entre departamentos distintos	86
Gráfico 30 - Existência de conflitos e mediação	86
Gráfico 31 - Existência de abertura para opiniões.....	87
Gráfico 32 - Existência de condições fundamentais para o trabalho.....	88

Gráfico 33 - Existência de instalações e segurança para o trabalho	88
Gráfico 34 - Existência de cuidados preventivos	89
Gráfico 35 - Existência de preocupação com a segurança das pessoas	90
Gráfico 36 - Existência de programas e incentivo ao desenvolvimento profissional.....	91
Gráfico 37 - Treinamentos e aprendizado contínuo	91
Gráfico 38 - Existência de aproveitamento de talentos individuais a bem do serviço público	92
Gráfico 39 - Existência de critérios técnicos ou políticos nos cargos de chefia.....	93
Gráfico 40 - Existência de preparação permanente de futuros líderes	94
Gráfico 41 - Percepção da missão e valores institucionais.....	94
Gráfico 42 - Percepção das metas e objetivos do câmpus	95
Gráfico 43 - Preocupação em zelar pela imagem da instituição.....	96
Gráfico 44 - Comportamento extra IFG	96
Gráfico 45 - Orgulho e identificação	97
Gráfico 46 - Oportunidades para os melhores desempenhos profissionais	98
Gráfico 47 - Oportunidades de crescimento profissional	99
Gráfico 48 - Iniciativa, proatividade, eficiência e reconhecimento.....	99
Gráfico 49 - Percepção de valorização pessoal	100
Gráfico 50 - Percepção de retribuição pelo desempenho	101
Gráfico 51 - Meritocracia ou política	101

Introdução

Toda organização precisa de pessoas para transformar o que é inicialmente uma estrutura estática, um prédio inerte, em uma entidade dinâmica, viva e produtiva. As organizações só podem atingir seus objetivos através do uso e gestão eficiente de recursos humanos, técnicos, estruturais e financeiros (Vedovello, 2012). Quando está realizando a gestão de pessoas o gestor – qualquer indivíduo na hierarquia organizacional que tem trabalhadores e maneja outros recursos – precisa apresentar qualidades de liderança para conseguir que grupos de pessoas realizem objetivos e atinjam metas de forma coordenada e eficiente.

A liderança é o resultado de muitas forças que estão em interação simultaneamente, sendo que todas precisam estar integradas para gerar nos trabalhadores os comportamentos que levam à realização dos objetivos ou resultados esperados pela organização. Desta forma, é possível afirmar que grande parte das tarefas realizadas por um líder envolve a interação com os trabalhadores, e variados estudos (Souza, 2011; Sousa, 2013; Silva, Martinez & Bragrichevsky, 2015; Marson et al., 2015) demonstram que certos estilos ou formas de relacionamento do líder com os demais trabalhadores e com seus subordinados terão diferentes efeitos. A liderança é um fenômeno que emerge da interação entre os líderes e o corpo funcional, com ambos buscando atingir um objetivo comum – normalmente em benefício da organização. Nesta relação, os líderes atuam para dirigir o comportamento dos trabalhadores ao mesmo tempo em que exercem influência sobre a percepção dos mesmos. Tal comportamento dos líderes gera expectativas de condutas consideradas como “apropriadas”, e que se tornam constituintes importantes do clima organizacional e ambiente interno de trabalho (Almeida, 2014; Saboia & Chies, 2012).

As teorias de clima organizacional sugerem que lideranças dentro de uma organização têm um papel integral na determinação do clima. Estudos demonstram (Almeida, 2014; Almeida et al., 2017; Carvalho, 2009; Duarte, 2013) que mudanças nos estilos de liderança resultam de forma direta na mudança do clima organizacional. Os mesmos estudos também demonstram que o clima tem um impacto significativo nos níveis de motivação, com efeitos sobre a performance e satisfação no trabalho. O clima organizacional, assim, não é apenas um fenômeno abstrato encontrado nas empresas e organizações; ele é também uma ferramenta para atingir os objetivos organizacionais e as metas particulares de cada trabalhador.

Assim, os líderes eficientes são aqueles que apresentam, ao mesmo tempo, um comprometimento com a tarefa e com o estabelecimento de relações saudáveis com os trabalhadores. A literatura aponta (Bispo, 2006; Costa, 2012; Feitosa, 2008; Fortes, 2016) que

existe uma relação direta entre a produtividade dos trabalhadores e a performance da organização; este fato gera uma pressão nas lideranças internas: os líderes têm o dever de manter um ambiente positivo de trabalho, com o objetivo de maximizar e melhorar os esforços dos trabalhadores para atingir a melhor eficácia do empreendimento.

Devido ao seu caráter de ferramenta, gestores e líderes devem ser capazes de definir o clima ideal ou necessário para que a organização atinja seus objetivos (Pontes, 2008). Eles também devem estar cientes de que suas ações afetam o clima. Ainda, é importante perceber que o clima deve satisfazer necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de autoestima, e realização pessoal para os trabalhadores (Maslow, 1970). Todas estas dimensões devem ser levadas em consideração na atuação do líder eficiente.

Objetivos

O objetivo principal desta pesquisa é realizar um estudo empírico, dirigido pela ideia de que o comportamento dos líderes apresenta uma relação direta e verificável com a percepção dos subordinados a respeito do clima organizacional. A pesquisa busca responder à seguinte pergunta: Qual o impacto do comportamento dos líderes na percepção dos subordinados relativamente ao clima organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG)?

Objetivo geral

O estudo pretende investigar a relação entre estilos de liderança e clima organizacional. Parte-se da premissa – apoiada na consulta bibliográfica – de que existe uma relação entre os estilos de liderança e o clima, aprofundando a investigação para a natureza desta relação. Considerando o objeto de estudo e o local de sua aplicação, o objetivo geral da pesquisa a ser realizada é mapear o impacto do comportamento dos líderes sobre a percepção do clima organizacional dos servidores dos quais dependem, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG), também conhecido simplesmente de Instituto Federal de Goiás.

Objetivos específicos

Decorrem do objetivo geral alguns objetivos específicos, a saber:

- Identificar os comportamentos de líderes específicos do IFG;
- Identificar as principais características do clima organizacional do IFG;
- Identificar dimensões do comportamento dos líderes que apresentem relação positiva com os parâmetros de clima;
- Identificar a percepção dos trabalhadores a respeito de comportamento dos líderes e influência no clima organizacional.

Justificativa

A importância deste estudo reside no fato de que a identificação de dimensões de liderança com influência direta no clima organizacional permite às lideranças trabalhar no sentido de melhorar esse mesmo clima e, assim, atender às expectativas dos trabalhadores, que são considerados como o ativo de maior valor nas organizações. Segundo Vedovello (2012, p. 25)

[...] as pessoas entram em cena como parte fundamental do processo administrativo de contribuir para com a empresa e seus resultados. Não se objetiva mais, apenas, a produção encerrada em si; inicia-se uma percepção de utilidade e necessidade do ser humano. Estes acontecem quando os gerentes, por meio de suas ações, conseguem que as pessoas reproduzam e multipliquem as rotinas de serviço.

A literatura demonstra que os campos de estudo sobre liderança e clima organizacional estão intimamente relacionados, mas não existem ainda muitos estudos a respeito desta relação em instituições públicas como o IFG: autarquias públicas brasileiras voltadas para ensino, pesquisa e extensão. Autores como Takahashi e Sarsur (2011, p. 15) já observaram tal deficiência:

A área de gestão escolar, ou educacional, à luz das teorias administrativas, tem sido pouco estudada na realidade brasileira. O crescimento deste setor, sua complexidade e a atual tendência à profissionalização da gestão estratégica em instituições de ensino demandam novos estudos que permitam o aprofundamento e a melhoria da análise e formulação de estratégias em todas as áreas envolvidas nessas organizações.

Dentro de organizações educacionais a liderança é um fator organizacional que pode modificar atitudes, comportamentos, emoções, moral e percepções dos trabalhadores. Assim, o comportamento do líder pode ser não apenas “um”, mas talvez “o” fator essencial na construção e manutenção de um clima organizacional positivo que garante a sobrevivência das organizações, consecução dos seus objetivos e a satisfação dos trabalhadores no exercício das suas funções.

A maioria dos gestores concordaria que o clima ou a atmosfera de uma organização influenciam no desempenho organizacional. Entretanto, existe menos concordância a respeito de qual é o clima mais adequado para uma performance otimizada, e sobre qual é a influência dos gestores na criação e manutenção deste clima. Consideraremos, no caso do IFG, como líderes os próprios gestores, pois na estrutura organizacional do IFG, eles têm o papel de liderar as equipes, principalmente ao nível de câmpus, onde essa estrutura tende a ser mais enxuta. Dessa forma, o reitor caracteriza-se como a figura mais expressiva no IFG, sendo este o líder, a quem cabe conduzir todas as diretrizes institucionais, e os diretores dos câmpus são replicadores dessas diretrizes. O clima ideal resulta da satisfação das necessidades particulares dos trabalhadores (Takahashi & Sarsur, 2011; Almeida et al., 2017). Este é o fator que promoverá a motivação de forma contínua, resultando em aumento da produtividade e cumprimento dos objetivos organizacionais. Os líderes devem ter seu foco na criação de um clima específico, que permita o cumprimento de metas e a satisfação dos trabalhadores no exercício das suas funções, garantindo que o clima desejado alcance todos os pontos e locais da organização.

Os líderes e gestores são responsáveis, por exemplo, pelo estabelecimento da ética e de normas internas da organização, e estas harmonizarão a conduta dos trabalhadores, uma vez que estes se identifiquem e assumam as normas como suas. Assim, um clima caracterizado por comportamento ético de todos pode ser um resultado dos inputs e decisões dos gestores e líderes. Esta cadeia de causa e efeito se aplica a todas as dimensões do clima e o estudo dos processos de seu desenvolvimento certamente pode beneficiar uma instituição de ensino de nível federal como o IFG. Ao avaliar as dimensões do clima e os efeitos dos comportamentos dos líderes é possível modificar processos internos, bem como orientar a ação dos gestores e outras pessoas em posições de liderança para um desempenho mais eficiente da instituição como um todo.

Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em 5 capítulos, além da Introdução que apresenta os objetivos e a justificativa da pesquisa.

O Capítulo I realiza a revisão teórica sobre o tema da Liderança, especificando a respeito da liderança na administração pública e apresentando as principais teorias e estilos de liderança que conduzem a pesquisa. Também são estabelecidas algumas relações teóricas entre liderança, clima organizacional e cultura organizacional.

O Capítulo II tem seu foco nos temas de Cultura Organizacional e Clima Organizacional, explicando como a cultura emerge nos grupos e quais são as dimensões da cultura organizacional que serão aplicadas à pesquisa, através da apresentação de tipologia de culturas. Em seguida são apresentados os principais conceitos sobre clima organizacional, também seguido por suas dimensões de análise e tipologia.

O Capítulo III apresenta o Método, e como foi realizado o Desenho da investigação, mostrando como foram definidos os locais de pesquisa, bem como a construção e aplicação dos instrumentos empregados na pesquisa empírica – questionário e entrevista semiestruturada.

O Capítulo IV mostra os Resultados da pesquisa empírica, compilando os dados encontrados na aplicação do questionário e da entrevista semiestruturada com a população selecionada. Em seguida é realizada a análise e discussão dos resultados, divididos nas 10 dimensões principais selecionadas para a pesquisa.

O Capítulo V traz a Conclusão da dissertação e faz as Considerações Finais, apresentação do trajeto da pesquisa e também indicações e sugestões para estudos futuros.

Capítulo I – Revisão teórica sobre o tema da liderança

1.1 Liderança

Liderança parece ser uma das preocupações mais antigas e um fenômeno universal entre grupos humanos. Desde a história antiga até a moderna, a liderança teve um papel importante no desenvolvimento de grupos, sociedades e nações. Muitas pessoas acreditam que liderança é simplesmente ser o primeiro, o maior, o mais forte ou o mais poderoso, mas a liderança nas organizações tem um significado diferente e mais aprofundado: um líder é alguém que indica a direção e exerce influência para que o grupo siga o caminho apontado. Como estabelece Feitosa (2008, p. 32): “Os líderes tratariam de influenciar, induzir e impactar o comportamento de outros, processo que se dá em um contexto grupal”. Entretanto, isso envolve o estabelecimento de relações complexas entre o líder e os liderados, sendo que a liderança passa a se constituir também como uma habilidade, tendência, característica ou método de funcionamento para uma pessoa em posição de liderança (Souza, 2011).

Parece existir certa confusão no uso intercambiável dos conceitos de “liderança” e “gestão”, o que suscita uma breve definição de suas diferenças. O conceito de gestão será definido como um processo de estabelecimento e alcance de metas mais abrangentes, sendo que este processo se dá através da combinação de recursos humanos, financeiros e físicos para atingir os objetivos da organização, sendo uma atividade de nível tático e natureza organizadora, como diz Vedovello (2012, p. 52) “potencializar os resultados operacionais, com integração entre empresa e trabalhador é o cenário ideal para que a gestão de pessoas possa contribuir com o desempenho das empresas e alocação de recursos adequados a cada necessidade específica”. A gestão difere da liderança porque se ocupa de forma mais proeminente em estabelecer uma visão alcançável, em dar direcionamento aos recursos globais da organização, e com o funcionamento otimizado de todos os setores em concerto, harmonia e racionalização. A principal diferença, por conseguinte, centra-se no fato da liderança estabelecer uma visão e ter o seu foco nas pessoas, e a gestão procurar a articulação mais racional e eficiente de todos os recursos – incluindo os humanos – simultaneamente.

Ao relacionar os conceitos de liderança e gestão com a cultura organizacional – que será abordada em mais detalhes adiante – autores como Schein (2004, p. 11) dirão que “If one wishes to distinguish leadership from management or administration, one can argue that leadership creates and changes cultures, while management and administration act within a culture”, frase que pode ser compreendida como “Se alguém quer fazer a distinção entre liderança, gestão e administração, é possível argumentar que a liderança cria e modifica a cultura, enquanto a gestão e a administração atuam dentro da cultura” (tradução nossa).

Em uma organização o ambiente de trabalho pode apresentar diferentes contextos de ação, nos quais será necessário às vezes (re)construir a cultura, mas muitas vezes também será necessário simplesmente obedecer à cultura, para reforçá-la perante os trabalhadores. Pode-se dizer, de acordo com Schein, que o líder age fundamentalmente como criador e gerenciador da cultura organizacional interna, mas também desempenha funções de gestão ou administração, mantendo a cultura existente.

Ainda, sobre o estudo dos efeitos das lideranças, é importante prestar atenção às conclusões de trabalhos como Fonseca, Porto e Barroso (2012), que apontaram a importância de não estudar somente as opiniões e os comportamentos dos líderes, mas também realizar a pesquisa com o objetivo de levantar as atitudes dos profissionais a respeito dos estilos de liderança. É precisamente nesse sentido que este estudo é orientado: não apenas identificar os estilos de liderança, mas também a percepção dos trabalhadores a respeito da liderança, determinando os impactos que diferentes lideranças exercem sobre o clima organizacional.

1.2 Liderança na administração pública

Devido ao fato desta pesquisa ser aplicada a uma instituição pública brasileira, é importante revisar os principais estudos nacionais desenvolvidos sobre o tema de liderança. A pesquisa de Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) localizou 115 trabalhos produzidos sobre o tema – entre os anos de 1996 e 2013 – e descobriu que os trabalhos de pesquisas se dividem em seis grandes blocos temáticos, como pode ser visualizado no Quadro 1:

Quadro 1 - Categorização da produção brasileira sobre liderança

Subtemas	Descrição
Papéis do líder	Foco em funções e comportamentos gerenciais
Perfis de liderança	Foco em características, traços e perfis de líderes
Poder	Foco em relações, bases e configurações de poder
Competências gerenciais	Foco em dimensões, mensuração e desenvolvimento de competências gerenciais
Mudança e Criatividade	Foco na relação entre liderança e processos de mudança e criatividade
Bem-estar	Foco em qualidade de vida, bem-estar, mal-estar e estresse de gestores

Nota. Adaptado de “Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira” de Fonseca, Porto e Borges-Andrade, p. 298, 2015.

Os autores também apontam que existe uma comparação possível entre a tradição nacional brasileira e a tradição internacional de pesquisa no tema liderança. Segundo os autores, existe baixa congruência e integração entre as investigações brasileiras e as internacionais, sendo que a produção brasileira é muito baixa em relação à internacional, com um aumento expressivo observado apenas a partir de 2002, sendo que a produção internacional estuda o tema desde o início do século XX. Além disso, observa-se o predomínio das pesquisas quantitativas em âmbito mundial, enquanto no Brasil são mais observados estudos qualitativos, utilizando análises de conteúdo e entrevistas.

Conforme aponta Roldão (2009), existe uma quantidade muito pequena de estudos sobre estilos de liderança na administração pública brasileira, o que aumenta a relevância do estudo deste tema, sendo que este trabalho deve contribuir para dar visibilidade ao assunto e estimular novas pesquisas. Além disso, de acordo com Panzenhagen e Nez (2012, p. 8) “As instituições públicas são gerenciadas por dirigentes que devem ter o compromisso de manter a instituição cada vez melhor, para isso o desafio de liderar de forma que se consiga atender a toda a demanda administrativa”, o que reforça a conceituação de liderança como atividade meramente administrativa de gestão, negligenciando-se a necessidade de estabelecer um conceito de liderança que, embora não descurando a eficiência no uso de recursos públicos, complemente a atividade com funções orientadas para o posicionamento e papel das instituições no contexto social. Os autores também sublinham que existem dificuldades para explorar o tema da liderança nas instituições públicas brasileiras, mas deixa claro em seu trabalho que o cidadão, que é ao mesmo tempo cliente, exerce enorme pressão sobre o serviço público para a melhora das ações prestadas à população.

Panzenhagen e Nez (2012) também dirão que o líder, neste contexto de pressão pública, deve desenvolver competências específicas como trabalho em equipe, além de saber convocar e manejar parcerias entre diversos órgãos e setores, tanto no contexto interno como no contexto externo. Entre suas aptidões de controle deve saber garantir o respeito e honestidade entre os trabalhadores bem como na prestação do serviço e nas relações internas, mantendo a orientação de inovação. Os autores dizem também que o cidadão tomador de serviços espera que o líder supere expectativas, preste um bom atendimento e exerça a melhora das instituições públicas, já que ele representa neste atendimento todo o setor público brasileiro, como uma interface entre o cidadão e o governo.

1.3 Teorias e Estilos de liderança

Existem muitas teorias sobre liderança – que são propostas e aperfeiçoadas desde o início do século XX – bem como variados estudos que compilam e categorizam os estilos e comportamentos dos líderes. O Quadro 2, baseado em Gonçalves e Mota (2011), apresenta uma compilação histórica das principais teorias de liderança que podem ser encontradas na literatura sobre o tema. São apresentados junto às teorias os aspectos principais do líder, bem como características que situam a teoria ou abordagem no cenário atual dos estudos sobre liderança. Algumas destas teorias também serão exploradas em mais detalhes adiante.

Quadro 2 - **Compilação histórica das principais teorias de liderança**

Teorias	Foco	Aspectos da liderança	Características
Teoria dos traços de liderança (Montana & Charnov, 2003)	Enfatiza de forma especial as qualidades pessoais do líder; determinadas características de personalidade.	Avalia os fatores físicos: altura, peso, físico, aparência e idade; avalia as habilidades: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; avalia aspectos de personalidade: moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.	A dificuldade final com esse tipo de abordagem para o entendimento da liderança é que, sendo uma teoria baseada na genética, ela não assume que as características são aprendidas.
Teoria da abordagem comportamental (Luthans, 2005)	Enfatiza que a liderança pode ser aprendida por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal.	Liderança autocrática – uma orientação intensa para produção; estilo democrático – uma orientação aos funcionários, envolvendo pessoas; estilo liberal – o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-os à vontade e sem controle algum.	O foco dessa abordagem no comportamento de liderança proporcionou uma percepção verdadeira das origens e eficácia da liderança, mas sua procura pelo melhor estilo de liderança é um ponto fraco.
Abordagem de Blake e Mouton (Thrash, 2012)	Estes autores desenvolveram uma teoria que flexibiliza fatores relacionados a pessoas ou tarefas, a “grade gerencial” (<i>Managerial Grid</i>).	Identificaram cinco estilos de liderança baseados em suas preocupações (pessoas e produção); eles propuseram uma grade gerencial, para que fosse possível enquadrar os estilos de liderança.	Por ser um modelo que mede os valores e atitudes de um gerente, pode ser bastante subjetivo, difícil de medir e mudar os estilos.
Teoria da abordagem contingencial ou situacional (Kouzes & Posner, 2007;	Passa a visualizar como a liderança realmente flui, deixando de lado os comportamentos dos líderes, surgindo a figura dos seguidores	Há distinção prévia entre a orientação às tarefas e aos empregados e assinala que o estilo de liderança mais apropriado depende da situação geral. Critérios: líderes – a autoridade formal e personalidades; seguidores – com suas expectativas e interesses;	A abordagem situacional torna-se atraente por considerar tais critérios. Porém, o exercício da liderança exige, também, uma constante busca de autoconhecimento e de

	e seus anseios em relação ao estilo de liderança adotado.	situação – com suas relevâncias e emergências.	autodesenvolvimento de um líder.
Abordagem de Fiedler (1981)	Postula que a efetividade da liderança depende do estilo de interação com as pessoas e da favorabilidade da situação.	Seu modelo propunha que o estilo de liderança (orientado a tarefa ou pessoa) é uma característica relativamente estável da personalidade; que a situação pode ser mais ou menos favorável na influência do líder sobre os subordinados; e que a efetividade da liderança é um produto desses dois.	O modelo de Fiedler foi um dos primeiros avanços nestes estudos por apresentar um modelo que associava elementos situacionais aos aspectos da eficácia da liderança.
Abordagem do <i>Path-goal</i> (Knight, Shteynberg & Hanges, 2004)	Realça para além da importância da situação as necessidades e objetivos dos subordinados.	A função motivacional do líder é recompensar os subordinados pelos alcances dos objetivos, facilitando esse caminho por meio de progresso, esclarecendo dúvidas, reduzindo entraves, aumentando as oportunidades para satisfação pessoal nessa trajetória.	Devido ao foco da abordagem priorizar os objetivos pessoais dos membros e suas percepções dos objetivos organizacionais, além do caminho mais efetivo para o alcance desses, foi considerado uma novidade em relação ao modelo de Fiedler
Abordagem situacional de Hersey e Blanchard (2007)	Nesse modelo a liderança bem sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado, relacionado ao nível de prontidão dos liderados, sendo, portanto uma teoria com foco central nos liderados.	O líder desenvolve a capacidade de diagnosticar a situação dos seus liderados em termos de maturidade para realizar a tarefa e de se posicionar enquanto líder.	Este modelo conquistou diversos especialistas, sendo bastante aplicado para o desenvolvimento de líderes. Em função de algumas críticas, os autores afirmam tratar-se de um modelo prático e não de uma teoria.
Teorias neocarismáticas ou visionárias (Robbins, 2005; Muller e Turner, 2005)	Enfatizam o simbolismo, o apelo emocional e o compromisso por parte dos liderados. Os seguidores atribuem ao líder capacidades heroicas e comportamentos que os diferenciam dos demais.	Dois tipos de líderes: aqueles que se concentram em seus relacionamentos e em comunicar valores e aqueles que se concentram no processo. São chamados de líderes transformacionais e transacionais, respectivamente.	A liderança carismática nem sempre é necessária para se atingir altos níveis de desempenho.
Escola da inteligência emocional	Inteligência emocional tem um impacto maior no	Esta escola assume que todos os gerentes têm um razoável nível de inteligência. O que diferencia os seus	Inteligência emocional do gerente afeta a sua

(Muller e Turner, 2005)	desempenho do que no intelecto.	dirigentes não é inteligência, mas a sua resposta emocional a situações.	percepção de sucesso.
Escola da competência (Dulewicz e Higgs, 2005)	Diferentes combinações de competências podem levar a diferentes estilos de liderança, adequados em circunstâncias diferentes.	Líderes eficazes apresentam certas competências, incluindo características, comportamentos e estilos; emoções, processo, intelecto.	Diferentes perfis de competência são melhores em situações diferentes, produzindo líderes transacionais em situações de baixa complexidade e transformacionais em situações de alta complexidade.

Nota. Extraído e adaptado de “*Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura*” de Gonçalves e Mota, p. 406, 2011.

Como a tabela mostra – de forma resumida – existe uma gradual evolução histórica das teorias de liderança com mudanças de foco; inicialmente percebe-se um foco muito concentrado em características apresentadas pela pessoa em papel de liderança, tentando encontrar um “super-homem” ou líder natural. Aos poucos, as teorias deixam a busca dessa pessoa especial para considerar que a liderança tem mais a ver com a aplicação de competências corretas às situações específicas. Liderança também deixa de ser vista como característica nata, para ser considerada como algo que pode ser aprendido ou desenvolvido. Algumas destas teorias serão abordadas agora em mais profundidade, para trazer à tona certos conceitos que serão utilizados na investigação e análise dos dados nesta pesquisa.

1.3.1 Teoria dos Traços de Liderança

A discussão sobre liderança em âmbito internacional é iniciada pelos estudos produzidos por Barnard (1938) em seu livro: *The functions of the executive*. Barnard aponta que o executivo é responsável por tomar decisões que tragam qualidade e coordenação às atividades da empresa e do grupo de trabalhadores. A autoridade do executivo é considerada como decorrente da interação social entre ele e os trabalhadores, bem como de sua aceitação como líder ou guia pelo grupo. O trabalho de Barnard levou ao desenvolvimento de vários estudos que procuravam identificar características de liderança desse executivo, procurando o que o diferenciava dos demais integrantes da organização.

Neste cenário abordado por Barnard, a Teoria dos Traços de Liderança surge também na década de 30, e estabelece inicialmente uma forma de comparação simples entre os líderes, indicando alguns traços específicos de personalidade (além de alguns traços físicos) que

apontavam para suas distinções das demais pessoas e trabalhadores. Esses traços poderiam ser características de intelecto ou socialização, como autoconfiança, inteligência, capacidade de decisão, força, carisma, entusiasmo, coragem, integridade, entre outras identificadas pelos autores de diferentes estudos realizados (Montana & Charnov, 2003; Teixeira, 2011). Apesar de estes traços terem importância para a personalidade de um líder, pesquisas posteriores não comprovaram que estes traços eram causadores de eficiência na liderança, e tampouco que seriam características exclusivas de líderes. Ao comparar líderes eficazes com os líderes não eficazes, as pesquisas revelaram que a liderança eficaz não está ligada a características particulares do líder; está sim vinculada à capacidade de ajustamento do líder às situações encontradas na sua atuação (Robbins, 2002).

1.3.2 Teoria Comportamental ou dos Estilos de Decisão

A Teoria dos Estilos de Decisão dos Líderes, ou Comportamental, surge na mesma década de 30, entretanto, é mais voltada para estudar a maneira através da qual os líderes tomam decisões. Dá atenção para as consequências de tais comportamentos do líder e as consequências que geram nos índices de produtividade e satisfação geral dos liderados. Dentro desta concepção surgem três estilos de decisão: o autocrático, no qual o líder toma praticamente todas as decisões sozinho, e evita ou minimiza a contribuição dos subordinados, adotando um papel bastante diretivo; o democrático, no qual os subordinados participam na tomada de decisão, de forma plena; e o liberal (ou *laissez-faire*), no qual o líder leva a decisão para que seja apreciada e tomada pelo grupo, evitando intervir no processo. Existe ainda um quarto estilo, derivado de uma posição intermediária entre o autocrático e o democrático: o estilo participativo, no qual o líder envolve os trabalhadores nas decisões, mas a decisão final continua cabendo ao líder (Luthans, 2005; Pinto et al., 2006).

1.3.3 Abordagem contingencial e Teoria Situacional

As teorias que abordaram os traços de personalidade e os estilos de decisão não foram capazes de explicar por que certos líderes adotam estilos de liderança diferentes para situações diversas; tais teorias também não explicaram por que o mesmo líder podia apresentar alta eficácia em certas circunstâncias, mas em outras não. Assim, em outra vertente, surge a abordagem contingencial (Kouzes & Posner, 2007). Embora sejam muito diversos na aplicação, estes estudos se dividem em duas linhas básicas de abordagem, que remontam à

abordagem de Fiedler (1981): os comportamentos *orientados para a tarefas (task-oriented)* e os comportamentos *orientados para as relações (relations-oriented)*. Estas duas dimensões são utilizadas em estudos como Melo (2004), que sugere uma escala para utilização nas pesquisas de comportamento organizacional com foco em liderança; ambas serão detalhadas nos parágrafos seguintes dentro de uma abordagem mais contemporânea, e derivam da exploração teórica e aplicada de Holloway (2012).

Este autor dirá que comportamentos *orientados para a tarefa* são apresentados pelos líderes que estão preocupados, em primeiro lugar, com o cumprimento das metas da organização. Desta forma, seu comportamento com os trabalhadores procura levá-los a cumprirem objetivos e metas, através de: 1) definição de responsabilidades e papéis individuais; 2) estabelecimento de instrumentos de medida e avaliação; 3) delegação e ordens; 4) colocação de prazos; e 5) demonstração de como os trabalhadores podem atingir os objetivos. Este estilo de liderança utiliza a comunicação unidirecional (do líder para o trabalhador) para esclarecer o que precisa ser feito, quem são os responsáveis por fazê-lo, e de que forma deve ser feito. Líderes orientados para a tarefa planejam, coordenam e criam cronogramas para as atividades de trabalho. Eles buscam fornecer aos trabalhadores os equipamentos, suprimentos e assistência técnica necessários para o cumprimento da tarefa.

Os comportamentos de líderes voltados para a tarefa se constituem comumente de esclarecimento de papéis e objetivos, monitoramento individual de operações e performance, e planejamento de curto prazo. Os comportamentos de esclarecimento incluem delegação de tarefas, explicação de responsabilidades e ajuste das expectativas de desempenho. Os comportamentos de monitoramento incluem a verificação de progresso e qualidade do trabalho. Os comportamentos de planejamento incluem a determinação dos recursos humanos a serem utilizados e como empregá-los da melhor forma para atingir os objetivos da organização.

Comportamentos *orientados para as relações* são apresentados por líderes que estão preocupados com o desenvolvimento de relações mais próximas e que utilizam habilidades interpessoais com mais frequência. O método de comunicação costuma ser bidirecional (do líder para o trabalhador e do trabalhador para o líder), os comportamentos demonstram apoio social e suporte emocional e, ao mesmo tempo, auxiliam os trabalhadores a se sentirem mais confortáveis consigo mesmos, com seus colegas e com as situações de trabalho. Os líderes voltados para relações demonstram um melhor entendimento dos problemas dos trabalhadores e procuram ajudá-los a desenvolverem suas carreiras. Suportam os trabalhadores com

informação para o desenvolvimento das tarefas, mas permitem mais autonomia no trabalho individual e demonstram agradecimento e apreço pelas tarefas desenvolvidas.

Os comportamentos dos líderes voltados para relações incluem comportamentos de apoio e suporte, comportamentos de desenvolvimento e comportamentos de reconhecimento. Os comportamentos de apoio e suporte incluem aceitação, preocupação e discrição com as necessidades e sentimentos alheios. Os comportamentos de desenvolvimento estão voltados para beneficiar e acolher os trabalhadores inexperientes ou novos no setor. Os comportamentos de reconhecimento consistem em demonstrações de apreço e agradecimento por desempenho eficiente, alcance de metas ou contribuições importantes para a organização.

A abordagem contingencial leva aos estudos do modelo Situacional de Hersey e Blanchard (1986; 2007), no qual o líder se comporta de acordo com a situação, e não a partir de traços de personalidade. Será baseado em duas variáveis: o comportamento do líder e a maturidade dos subordinados. Portanto, o estilo de liderança mais eficaz a ser operado dependerá do nível de maturidade dos trabalhadores, com ajuste gradual de comportamento como resposta do líder: se os trabalhadores apresentam nível alto de maturidade – possuem experiência com a tarefa, autoconfiança no seu desempenho, são automotivados e competentes no exercício da função – então o líder pode, com segurança, delegar tarefas e exercer pouco controle. Ao contrário, se apresentam pouca maturidade, então líder precisa determinar as tarefas, de forma diretiva, e apresentar alto nível de foco nas atividades a serem cumpridas, com eventual prejuízo do relacionamento pessoal.

1.3.4 Modelo Transacional e Transformacional

Da abordagem contingencial e situacional deriva-se que não existe apenas uma única forma de liderança, tampouco que um estilo será sempre eficaz. Muitas variáveis individuais e organizacionais podem estar envolvidas nas situações de trabalho, tornando as ações do líder mais ou menos relevantes. Em certos casos, as variáveis podem ser tão fortes que tornam o líder desnecessário, como quando os trabalhadores apresentam altos níveis de experiência, habilidades, satisfação com a tarefa ou quando o grupo é coeso. Também existem variáveis que podem neutralizar o líder, impedindo suas ações ou anulando seus comportamentos de direção e coordenação. Estas variáveis podem ser vistas quando os trabalhadores apresentam indiferença às recompensas oferecidas pela tarefa, quando o líder possui pouco poder

percebido, ou quando está fisicamente longe ou apartado dos trabalhadores (Robbins, 2002; 2005).

Para preencher esta lacuna, a década de 80 vê o surgimento de novas abordagens como a transformacional e a transacional. Alguns autores como Robbins (2002) nomearão esta nova abordagem de Teorias Neocarismáticas, dando importância a comportamento dos líderes que enfatizam comportamentos simbólicos ou apelativos, que trazem o comprometimento de seus subordinados. A liderança transformacional terá forte dependência do carisma, visão, inspiração e altas expectativas do líder, enquanto a transacional está mais voltada para recompensar adequadamente aos trabalhadores de acordo com a performance apresentada nas tarefas. O líder transacional, entretanto, também não deixa de ser altamente motivador, pois ele deve contar com recursos pessoais (além de financeiros e materiais) para oferecer recompensas emocionais ou sociais, além daquelas naturalmente esperadas pelo trabalhador (salário e benefícios). A liderança transacional busca conformar os trabalhadores ao que a empresa espera, e estes tipo de líder é hábil em manter a estabilidade e produção constante, sem preocupação exacerbada com promover mudanças. Entretanto, toda organização, em algum momento, precisa implementar mudanças em sua estrutura e forma de operação. Nestes casos é necessário contar com líderes transformacionais, que criam mudanças significativas tanto nos trabalhadores como na organização. Assim, os líderes mais eficientes serão aqueles que apresentam padrões de liderança transformacional e também transacional, ainda que em proporções diferentes (Robbins, 2005; Muller e Turner, 2005).

1.4 Comportamento de liderança e relações com clima e cultura

A partir da revisão realizada sobre teorias e estilos de liderança, fica bastante claro que existe uma relação muito grande entre o comportamento eficaz do líder e o tipo de cenário onde tal comportamento se desenvolve. Não existe um tipo único de líder que possa ser empregado em todas as situações, sendo que é necessário contar com diferentes estilos de liderança dentro da organização ou, pelo menos, com líderes que saibam mudar de postura e adotar comportamento diferentes de acordo com as situações emergentes, com o grupo de trabalhadores liderados, e com as demandas mutáveis da organização. Dos estudos iniciais (Traços de Liderança) até os mais contemporâneos (baseados no uso da inteligência emocional, em gestão por competências, ou liderança transacional e transformacional), fica marcado de forma intensa o papel do contexto no qual o líder opera. A organização não é

constituída por um ambiente neutro ou estável, e sim por um rico e mutável cenário composto pelos desejos dos trabalhadores, as demandas do mercado, os problemas de comunicação interna e externa, as expectativas dos investidores ou do governo, entre vários outros interferentes. Estas variáveis serão importantes na formação da cultura organizacional, bem como estruturação do clima organizacional, vivenciados diariamente por todos os trabalhadores, incluindo os líderes.

Alguns autores, como Schein (1984; 2004) entendem que cultura e liderança estão intimamente relacionadas, a ponto de serem “dois lados da mesma moeda” (Schein, 2004, p. 10). As normas culturais internas podem definir quem são os líderes, quem será promovido, quem terá a atenção de seus seguidores e a formação destes grupos de trabalho encabeçados por uma figura de comando e direcionamento. Por outro lado, é possível argumentar que a única atribuição realmente importante de um líder é a capacidade de compreender e trabalhar com a cultura organizacional. A cultura organizacional é considerada como um processo de aprendizado complexo do grupo de trabalho; se a cultura não responde às demandas externas ou ameaça a existência e continuidade do grupo, então é papel do líder reconhecer estas inadequações culturais, iniciando e dirigindo o processo de mudança da cultura.

A premissa de que liderança e cultura organizacional estão intrinsecamente ligadas leva Schein (2004, pp. 414-418) a definir algumas características de liderança que são essenciais na identificação ou prospecção de um bom líder. Estas podem ser consideradas dimensões de análise de liderança para o estudo proposto nesta pesquisa, e serão trabalhadas em conjunto com os estilos de liderança orientados *para tarefa* ou *para relações*, já apresentados anteriormente. Estas características serão sumarizadas a seguir em cinco itens: 1) *percepção e insight*; 2) *motivação*; 3) *força emocional*; 4) *habilidade para modificar premissas culturais*; e 5) *habilidade para criar envolvimento e participação*.

Percepção e insight serão definidos como a capacidade do líder para perceber problemas e identificar elementos disfuncionais da cultura organizacional. Para tal, é necessário um alto grau de percepção sobre as próprias limitações, para perceber deficiências, admiti-las, e procurar a mudança efetiva em resposta às demandas do ambiente. Esta característica de liderança também se baseia em um histórico de contato do líder com culturas organizacionais diversas, o que lhe permite comparar respostas diferentes para as mesmas situações e definir o que é viável ou não perante as demandas impostas pela mudança externa à organização.

Motivação, referindo-se à motivação interna do líder, e não à capacidade de motivar pessoas. Para operar mudanças na cultura não basta que o líder reconheça problemas e necessidade de mudanças, mas ele também precisa ter a força ou mobilização interna para realizá-las, mesmo que precise engajar mais pessoas ou trazer elementos externos à organização.

Força emocional. Além de perceber a necessidade de mudança, e querer mudar a organização, o líder precisa ter estabilidade e segurança psicológicas suficientes para manter sua posição e suportar as consequências da mobilização interna de pessoas e recursos pois, em geral, os indivíduos são resistentes à mudança. A força emocional é importante para o líder, porque ele deve tolerar críticas e retaliação ao realizar movimentações de recursos materiais e de pessoas, muitas vezes tendo que desligar da operação amigos ou trabalhadores de longa data na empresa. Em muitos casos, também deverá desafiar a cultura organizacional estruturada por instâncias superiores ou pelos fundadores da organização.

A habilidade para modificar premissas culturais refere-se à capacidade do líder para operar as mudanças culturais e facilitar sua aceitação pelos membros do grupo. O líder consegue operar em um nível cognitivo, oferecendo uma nova visão da organização e das tarefas, criando as condições para que os trabalhadores internalizem as mudanças e possam explicá-las a partir de suas próprias palavras, incorporadas à individualidade de cada um.

E, finalmente, *a habilidade para criar envolvimento e participação*, na qual o líder não apenas transmite sua visão ao grupo, mas consegue o engajamento ativo dos seus membros, que também passam a acreditar na sua visão e começam a operar a partir dela. Assim, a cultura organizacional muda não apenas partindo da força impositiva do líder, mas inicia o processo de transição na sua capacidade de agregar pessoas com um novo objetivo, que se torna compartilhado e construído em grupo.

Na combinação destas cinco características de liderança está a força, mas também a vulnerabilidade da liderança no contexto da organização. Como Geertz (1973, p. 235) afirma em seu estudo clássico sobre cultura “The enormous concentration of social energies that charismatic leadership can, whatever its other defects, clearly accomplish, dissolves when such leadership disappears”. Ou seja, o líder é um grande mobilizador de energia social, mas essa mesma energia pode simplesmente dissolver-se quando o líder não está mais presente.

Devido à clara relação entre liderança e cultura organizacional, o próximo capítulo explora em mais detalhes a cultura e o clima organizacional, continuando a partir da

perspectiva de Schein e agregando outros autores para complementar o referencial utilizado nesta pesquisa.

Capítulo II – Revisão teórica sobre os temas de cultura e clima organizacionais

2.1 Cultura Organizacional e Clima Organizacional

É importante compreender que os sentidos e significados individuais que constroem o clima organizacional são aprendidos pela socialização entre os trabalhadores, através de interações simbólicas entre os membros da organização. E, mais importante, a cultura também tem influência sobre a atuação dos líderes (Bastos & Cyrne, 2017). Como apontado por Schein (2004), um dos aspectos mais intrigantes da cultura é o fato de que ela aponta para fenômenos que não se apresentam superficialmente, que não são facilmente visíveis. São fenômenos “subterrâneos”, poderosos na modelação de comportamentos, aos quais os trabalhadores podem responder de forma até mesmo inconsciente. Assim, o autor dirá que (p.8) “In that sense, culture is to a group what personality or character is to an individual”; de acordo com Schein, pode-se considerar que a cultura organizacional impacta o grupo de trabalho da mesma forma que a personalidade responde pelas ações de um indivíduo. É possível observar os comportamentos resultantes da cultura, mas não é fácil ou simples observar as forças que levaram à emergência de tais comportamentos.

A definição formal de Schein para cultura é largamente utilizada, e será também adotada neste estudo. O autor escreve que:

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (Schein, 2004, p. 17).

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de assunções básicas compartilhadas que foi aprendida pelo grupo à medida que foi resolvendo os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e como tal são ensinados aos novos membros, como a forma correta de apreender, pensar e sentir em relação a esses problemas (tradução nossa).

Assim, a cultura de um grupo pode ser compreendida como um padrão de pressupostos, hipóteses ou premissas, que são aprendidas e aplicadas, balizando as atuações dos membros do grupo, e que emergiram de atuações que resolveram problemas suficientemente bem para serem validados pelo grupo, como a forma correta de agir naquele contexto. Quando as soluções se mostram adequadas como respostas às demandas externas ao grupo, bem como aos problemas de integração interna, então serão consideradas válidas como normas e padrões de comportamento estabilizados, e serão também ensinadas aos novos

membros que venham a se juntar ao grupo de trabalho. Os padrões se expandem para se tornarem formas de perceber, pensar e sentir do grupo em relação aos problemas emergentes. Ainda de acordo com Schein (1984; 2004), é importante compreender as forças evolutivas dinâmicas que comandam a forma de desenvolvimento da cultura organizacional. Ao estabelecer a analogia entre cultura organizacional e personalidade individual, Schein aponta que a personalidade pode ser vista como uma acumulação de aprendizado cultural na família, no grupo, na escola, na comunidade e no trabalho. Ou seja, a cultura, como conceito geral, faz parte de todas as pessoas em um nível individual, mas ao mesmo tempo está constantemente evoluindo para a criação de novos grupos e, portanto, novas culturas.

Schein (2004, p. 8) também dirá que “Culture as a concept is thus an abstraction but its behavioral and attitudinal consequences are very concrete indeed”; a cultura enquanto conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são muito concretas. O conceito de cultura apresenta utilidade porquanto ajuda a entender os aspectos ocultos e complexos da vida em grupo, nas organizações e no ambiente de trabalho, e para estudar fenômenos ocultos e complexos não se pode utilizar definições superficiais. É necessário, portanto, procurar entender como ocorre a emergência da cultura nos grupos humanos, sendo que tais conceitos se aplicam também ao ambiente organizacional.

2.2 Como a cultura emerge nos grupos

O processo de formação de cultura é considerado como algo natural da espécie humana, decorrente da evolução e agregamento social. Neste trabalho, o conceito de cultura organizacional não se separa do conceito social ou antropológico de cultura, como um fenômeno intrínseco do ser humano. Schein resume o processo de formação cultural em uma organização de uma perspectiva antropológica, com ênfase no comportamento humano natural, e não em processos organizacionais:

In summary, we can think of culture as the accumulated shared learning of a given group, covering behavioral, emotional, and cognitive elements of the group members' total psychological functioning. For such shared learning to occur, there must be a history of shared experience that, in turn, implies some stability of membership in the group. Given such stability and a shared history, the human need for stability, consistency, and meaning will cause the various shared elements to form into patterns that eventually can be called a culture. (Schein, 2004, p. 17).

O autor, então, estabelece que a cultura organizacional seja o aprendizado compartilhado acumulado por um grupo, e ele se refere aos elementos comportamentais, cognitivos e emocionais do funcionamento psicológico de todos os membros do grupo. Para que este aprendizado compartilhado ocorra, as experiências também precisam ser compartilhadas, o que ocorre de forma expressiva na socialização e acolhimento de um novo membro, com necessidade de apresentação de um nível mínimo de estabilidade na composição, participação e pertencimentos dos membros no grupo. Quando existem e ocorrem tais condições de estabilidade e uma história compartilhada, então as necessidades humanas naturais de estabilidade, consistência e atribuição de significado causarão a formação de padrões entre diferentes elementos compartilhados, o que será eventualmente chamado de “cultura”.

O conceito trazido por Schein (2004) a respeito da estabilidade das premissas na cultura é bastante importante. Ao dizer que algo é “cultural”, isto significa que não é apenas algo compartilhado, mas que também é algo aceito, estável, algo que caracteriza o grupo. A cultura, para ser definida como tal, também deve possuir certo descolamento ou independência dos membros, já que ela deve permanecer mais ou menos da mesma forma ainda que alguns membros deixem o grupo. Ela é, então, uma macroestrutura que se sobrepõe ao indivíduo. Este caráter de estabilidade pode desenvolver a resistência à mudança observado na cultura porque deriva da própria natureza humana, que é caracterizada evolutivamente por uma busca de previsibilidade e significado nas relações estabelecidas e no próprio ambiente; mudanças frequentes e rápidas demais são vistas como ameaças à integridade do indivíduo, pois ele pode não saber como responder às demandas mutáveis do ambiente, temendo falhar nas respostas.

Outra característica importante da cultura organizacional é que, uma vez desenvolvida e estabilizada, ela passa a dominar o funcionamento do grupo de forma pervasiva. Isso significa dizer que a cultura não afetará apenas alguns comportamentos do grupo; ela incide e determina *todos* os comportamentos apresentados pelo grupo, em diferentes ambientes e operações. A cultura cria uma forma de união, porque desenvolve uma matriz cognitiva e comportamental comum que potencia a síntese coerente de todos os rituais, climas, valores e comportamentos que circulam na organização. A integração destes elementos forma os padrões que são derivados da necessidade humana de organizar ambientes e situações. É característico da natureza humana sentir ansiedade ou angústia frente à mudança, desordem ou falta de significado e, em uma resposta natural, o indivíduo e o grupo atuam para organizar

o ambiente, levando naturalmente à acomodação na cultura. Sobre a importância da cultura, Geertz diz que:

Undirected by culture patterns-organized systems of significant symbols-man's behavior would be virtually ungovernable, a mere chaos of pointless acts and exploding emotions, his experience virtually shapeless. Culture, the accumulated totality of such patterns, is not just an ornament of human existence but-the principal basis of its specificity-an essential condition for it. (1973, p. 46).

Quer dizer, se o homem não tiver padrões culturais – compreendidos como sistemas simbólicos significativos – o seu comportamento tornar-se-ia virtualmente ingovernável, um caos de ações sem objetivo, emoções desgovernadas, e a sua experiência virtualmente sem forma definida. A cultura é a totalidade destes padrões e uma condição essencial para a existência humana. Este estado natural de estabelecimento de cultura identificado por Geertz se estende, portanto, ao contexto das organizações, onde muitos indivíduos passam grande parte de suas vidas.

2.3 Dimensões da cultura organizacional

Para a realização do estudo previsto nesta pesquisa é necessário isolar dimensões específicas da cultura organizacional que serão focalizadas. Assim, ao olhar para o objeto de estudo (IFG), certos pontos proeminentes da cultura organizacional serão apontados e descritos em maiores detalhes, priorizando aqueles que possuem maior relação com o papel das lideranças.

Ao se falar sobre cultura organizacional, é importante notar que os estudos sobre o tema apontam a existência de culturas distintas em diferentes organizações, com a possibilidade de também coexistirem várias culturas dentro da mesma organização. Em Machado e Carvalho (2008, pp. 5-23) são descritos de forma sintética os conceitos de cultura apresentados por Handy (1978), Quinn and McGrath (1985), Schneider (1996), Trompenaars (1994) e Hofstede (1991), que consistem em estudos clássico e bastante utilizados em nível internacional. Estes serão apresentados em mais detalhes neste momento.

O primeiro dos autores citados acima, Charles Handy (1978), traz a divisão da cultura organizacional em quatro dimensões, voltadas para os elementos centrais de poder, papéis, tarefas e pessoas:

- *Cultura de Poder*: um tipo de cultura que é mais proeminente nas organizações de pequeno porte, apresentando uma fonte central da qual emanam o poder e as decisões, aplicadas de forma hierárquica e verticalizada;
- *Cultura de Papéis*: cuja maior preocupação está na proposição de cargos, e na definição de funções e tarefas especializadas. Também existe uma ênfase na divisão da estrutura interna, com os departamentos, divisões e setores bem definidos e distribuídos;
- *Cultura de Tarefas*: utiliza as pessoas como recursos da organização, considerados os trabalhadores como executores de tarefas complexas. Esta cultura também valoriza o grupo como recurso valioso na execução de projetos ou conjuntos de tarefas compostos por várias etapas, que permitem o desenvolvimento da organização;
- *Cultura de Pessoas*: voltada para a valorização das características individuais e *expertise* apresentadas por cada trabalhador. Esta cultura coloca muita ênfase nas metas e projetos individuais, dando espaço de decisão e autonomia para os responsáveis pela execução de tarefas complexas e específicas.

Já o modelo proposto por Quinn and Mcgrath (1985) terá sua atenção voltada para o embate entre meio interno e externo à organização, principalmente em eventos que abalam a estabilidade ou que exigem mudanças. A partir dos conflitos entre os ambientes encontrados podem ser apresentadas diferentes culturas:

- *Cultura do Clã*: baseada na participação de todos os membros nas tarefas, além de uma valorização do compartilhamento de descobertas. Esta cultura também terá forte fundamentação em normas, leis e valores que reforçam o pertencimento a um grupo;
- *Cultura de Inovação*: fortemente ligada à apresentação de respostas novas às demandas de mudança, esta cultura tem princípios vigentes de reinvenção contínua e caráter flexível. Os membros constituintes estão alertas para oportunidades de crescimento e procuram meios para expressar novas ideias ou conceitos;

- *Cultura de Hierarquia*: tem autoridades internas bem definidas e apresenta regras de comportamento firmemente estabelecidas. É uma cultura que apresenta alto nível de estabilidade interna, com valorização dos princípios burocráticos de atuação e de organização;
- *Cultura de Racionalidade*: uma cultura que olha para o futuro como decorrência do que é construído no presente, valorizando ganhos e recompensas como consequência natural do esforço empreendido na atualidade. Valoriza intensamente a capacidade de produção e o incremento da performance, como formas de construção racional do desenvolvimento desejado.

Outro modelo de análise da cultura é trazido por William Schneider (1996). Em sua proposta, existem quatro tipos de organizações padronizadas: militares, universitárias, familiares e religiosas. Neste modelo de análise cultural existirão aspectos de liderança, autoridade, tomada de decisão, estrutura, relacionamentos, seleção de pessoal e gerenciamento de desempenho, provenientes dos quatro tipos básicos padronizados. O autor então propõe um modelo composto de quatro tipos básicos de culturas organizacionais, organizados graficamente a partir de dois vetores: 1) pessoalidade ou impessoalidade das relações e 2) ênfase temporal, expressa pela organização a partir do seu foco na atualidade ou nas possibilidades futuras:

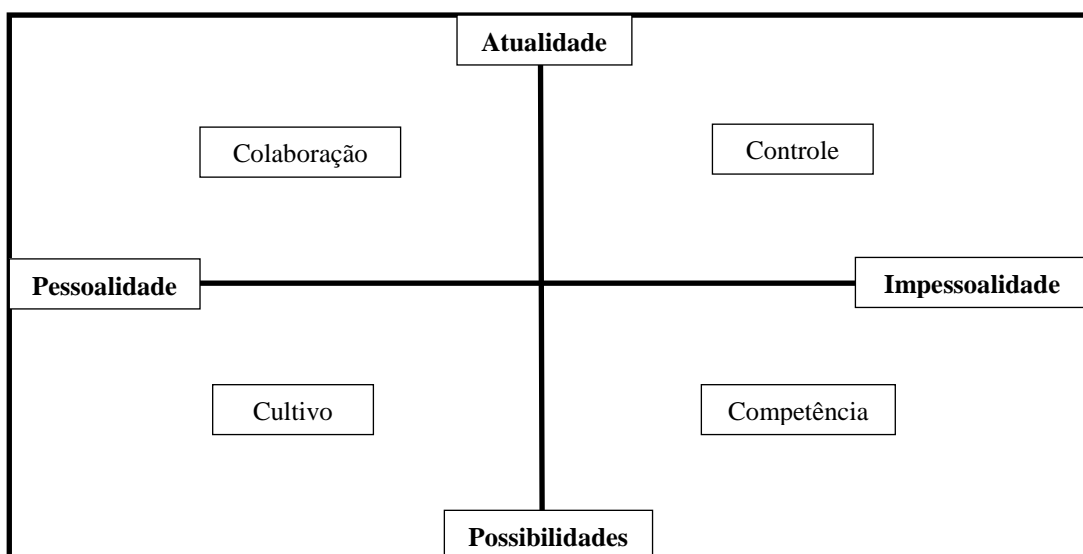


Figura 1 - Tipologia cultural das organizações para Schneider

Fonte: Adaptado de “Uma Alternativa à Reengenharia: Um Plano para Fazer a Cultura Atual da sua Empresa Funcionar” de W. E. Schneider, 1996.

Em cada quadrante pode-se observar uma cultura derivada do cruzamento das características definidas, detalhadas como:

- *Cultura do Controle*: com alta impessoalidade e foco no presente. Segue o protótipo militar, com motivação individual proveniente da vontade de adquirir poder pelos indivíduos. Nesta cultura a liderança valoriza o domínio interno (sobre os trabalhadores) e externo (sobre o mercado e os concorrentes). É uma cultura que apresenta características de objetividade, realismo, ordem, previsibilidade, cautela e conservadorismo, dando grande importância à hierarquia e às normas e regulamentos;
- *Cultura de Colaboração*: bastante pessoal e com foco no presente. Tem as características de uma família. A motivação pessoal se baseia na busca por afiliação e pertencimento, e o sucesso nessa cultura é proveniente da sinergia entre os participantes. A liderança ocorre pela formação e integração da diversidade, com equipes nas quais existe respeito pelas diferenças e alto nível de confiança mútua. O poder é proveniente das relações estabelecidas, e os trabalhadores procuram ser cada vez mais eficazes para aumentar sua valorização pelo grupo;
- *Cultura de Competência*: impessoal e voltada para oportunidades futuras. Acompanha o modelo das universidades, apresentando ambiente tecnológico, inovador, intelectualizado, especializado e que busca o avanço contínuo do conhecimento. A motivação é proveniente das necessidades humanas de realização, com trabalhadores que buscam situações nas quais possam assumir controle individual, procurando um retorno concreto para seu desempenho individual e apresentando iniciativa para criar novas respostas;
- *Cultura de Cultivo*: altamente pessoal e com foco na busca de oportunidades, apresentando paralelos com as organizações religiosas. Os trabalhadores agem a partir de valores e crenças, e sua motivação é proveniente da necessidade de autorrealização e busca do crescimento pessoal. Nestas organizações existe espaço para discussão de valores, emoções e sentimentos humanos, em uma cultura que apresenta facilidade de mudança, já que é algo visto como natural no desenvolvimento da organização e consequência do pertencimento ao meio. A base desta cultura está na confiança e no compromisso estabelecido entre os membros,

com poder centrado em lideranças carismáticas, inspiradoras ou com habilidade para motivar os componentes do grupo.

Em seguida, a tipologia proposta por Trompenaars (1994) também será baseada em dois vetores, assim como a de Schneider. Um dos eixos apresenta um contínuo composto por uma polaridade entre igualdade ou hierarquia; o outro eixo terá um contínuo ilustrando como a organização se posiciona com respeito às pessoas e às tarefas, valorizando mais o trabalhador ou o trabalho produzido. A partir dos possíveis quadrantes resultantes dos cruzamentos entre os eixos o autor sugere quatro tipos de culturas distintas:

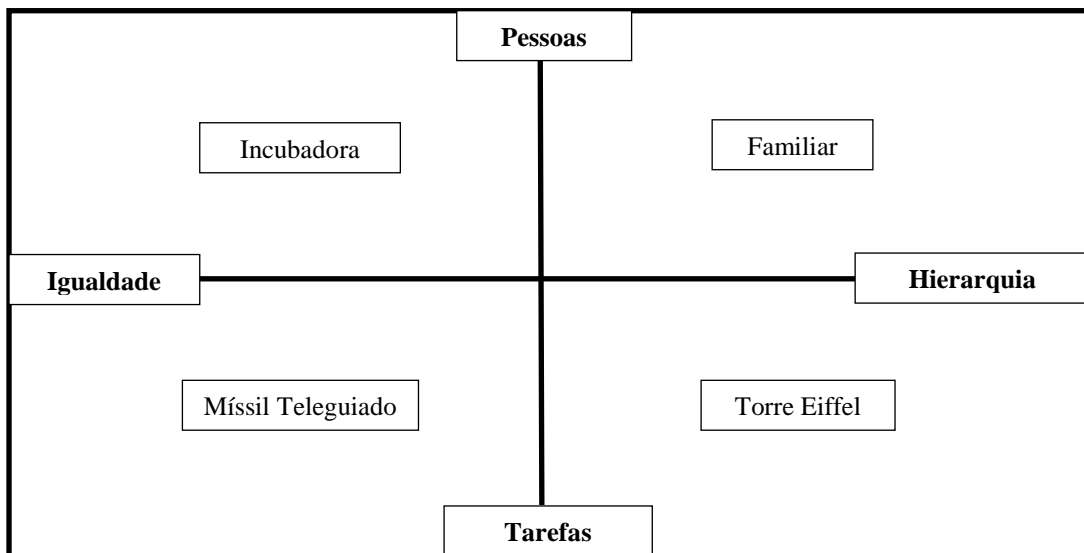


Figura 2 - Tipologia cultural das organizações para Trompenaars

Fonte: O autor (2018).

Em cada quadrante resulta um tipo de cultura. Elas são detalhadas da seguinte maneira:

- *Cultura Familiar*: na qual os relacionamentos entre as pessoas são bastante valorizados, mas todas as movimentações internas, bem como atribuições de tarefas, obedecem a rígidos critérios hierárquicos e de verticalidade na colocação de objetivos para o grupo;
- *Cultura Torre Eiffel*: voltada de forma acentuada para o desenvolvimento das tarefas, altamente burocrática e lógica. Apresenta divisão nítida do trabalho, de

funções e departamentos, com racionalismo dominante e intensamente baseado em regras, protocolos e métodos de desenvolvimento das ações previstas;

- *Cultura do Míssil Teleguiado*: extremamente voltada para a execução de projetos, aquisição de metas e cumprimento de tarefas. Apresenta alto nível de igualdade entre os trabalhadores, embora seja permeada por impessoalidade;
- *Cultura Incubadora*: na qual as metas e objetivos da organização são dependentes de objetivos individuais dos trabalhadores. É uma cultura igualitária, que respeita a diversidade, evita preconceitos e procura eliminar privilégios individuais. O objetivo principal é o desenvolvimento dos seus membros, onde se trabalha por paixão, para que a organização se desenvolva como consequência de trabalhadores cada vez mais qualificados e satisfeitos.

Finalmente, os estudos de Geert Hofstede (1991) apresentam um nível maior de complexidade em relação aos autores explorados anteriormente. O autor centra sua análise em quatro características distintas apresentadas pelas organizações:

- *Nível de distância do poder*: avalia a aceitação ou recusa pelo grupo da distribuição desigual de poder, baseada em critérios hierárquicos ou de verticalidade nas relações;
- *Nível de evitação da incerteza*: avalia a ansiedade ou desconforto sentido pelos membros do grupo quando se deparam com situações inesperadas ou incertas, e com resultados imprevisíveis;
- *Nível de individualismo*: avalia a existência de empatia e solidariedade, de acordo com a disponibilidade dos membros para ajudarem uns aos outros, e o quanto cada membro sente-se responsável pelo bem-estar do grupo;
- *Nível de adoção de características femininas ou masculinas*: avalia a força da diferença entre gêneros e dos papéis distribuídos entre ambos. A cultura será masculina se demarca fortemente as diferenças, e feminina se não marca ou divide as atividades e papéis de acordo com o gênero.

Ao cruzar as quatro características descritas, Hofstede propõe então seis dimensões distintas para classificar a cultura organizacional:

- *Culturas orientadas para processos ou orientadas para resultados*: expressa a oposição entre culturas que se preocupam com os meios empregados para atingir os objetivos e que evitam riscos, e aquelas que se preocupam mais intensamente com os fins, menos com os processos, e buscam desafios sem apresentar tanta preocupação com os riscos assumidos;
- *Culturas orientadas para o colaborador ou orientadas para a tarefa*: a primeira é referente à organização que abertamente se responsabiliza pelo bem-estar do colaborador, e a segunda é referente à organização que, mais preocupada com as metas e objetivos, pressiona o trabalhador para apresentação de resultados, mesmo que isso prejudique sua saúde, vida particular ou convívio familiar;
- *Culturas paroquiais ou profissionais*: na organização paroquial, a identidade dos colaboradores se mistura com a definição da organização, e também existe marcada participação e envolvimento da família do trabalhador nos eventos organizacionais. Na organização profissional, a identidade do trabalhador se confunde com suas tarefas ou com seu nível de qualificação e educação; também existe privacidade quanto à vida familiar e atividades realizadas fora do ambiente de trabalho;
- *Culturas de sistema aberto ou sistema fechado*: nas culturas que apresentam sistemas abertos, os novos membros são acolhidos rapidamente, com participação facilitada no grupo. Nos sistemas fechados, os novos trabalhadores passam por um período de avaliação informal (ou até mesmo formal) no qual precisam demonstrar adaptação às regras do grupo e compreensão aos valores e rituais estabilizados dos grupos constituídos internamente na organização;
- *Culturas frouxas ou restritas*: as organizações frouxas são caracterizadas pela pouca preocupação com agenda, compromissos ou horários. Quanto à percepção de rigor, os trabalhadores sentem-se à vontade para criticar a estrutura organizacional e apresentar opiniões discordantes das gerências ou lideranças. Nas organizações com culturas restritas, a estrutura interna é palpável, está presente na preocupação e busca da pontualidade, além do respeito com os compromissos assumidos. Também

existem mecanismos punitivos para os trabalhadores que não “vestem a camisa” da empresa, apresentam críticas à organização ou não se alinham totalmente com as políticas internas;

- *Culturas normativas ou pragmáticas*: as organizações com culturas normativas são aquelas que estabelecem e criam regras, métodos e diretivas que devem ser seguidos de forma estrita. As organizações pragmáticas se orientam menos por regras e mais pelas necessidades do mercado e clientela. Apresentam flexibilidade para adaptação às mudanças e, de uma forma geral, se preocupam mais com atingir os resultados desejados do que com o rigor nos processos para atingi-los.

Foram revisados acima alguns dos modelos mais importantes e difundidos de cultura organizacional. Como pode-se perceber, os modelos de Handy (1978) e Quinn and McGrath (1985) são baseados em classificação das culturas observadas em 4 dimensões definidas previamente, permitindo a categorização a partir de características bastante específicas. Em tais modelos a simplicidade de classificação pode ser valiosa para avaliação rápida de estruturas organizacionais mais simples, ou departamentos pequenos. Já os modelos de Schneider (1996) e Trompenaars (1994) podem ser estabelecidos como gráficos do tipo XY, de dois eixos que se cruzam. Em tal tipo de categorização existe um espaço maior para a diversidade de análise, pois considera níveis de caracterização da cultura, com nuances entre extremos. A classificação é mais flexível e dá a ideia de que a cultura pode ser “deslizante”, móvel, e variar entre setores e departamentos conforme o contexto de análise e cenário enfrentado pela organização.

O modelo de Hofstede (1991) se destaca por atuar em mais de um nível de categorização: ele parte de 4 premissas identificáveis para enquadrar a cultura da organização, mas adota um nível posterior, de cruzamento destas premissas, para gerar um modelo classificatório de 6 dimensões, mais rico e detalhado do que os anteriores, e que permite uma visão mais ampla de comportamento e cultura organizacional.

Seguindo o caminho histórico de apresentação dos modelos de cultura organizacional, a revisão agora se volta para a tipologia cultural nas organizações realizada por Schein (2004), que cria três grandes grupos tipológicos para análise da cultura organizacional: 1) *Tipologias com foco em premissas sobre participação e envolvimento*; 2) *Tipologias de caráter e cultura corporativas*; e 3) *Tipologias intraorganizacionais*.

As *tipologias com foco em premissas sobre participação e envolvimento* consideram que as organizações são o resultado de grupos de pessoas realizando tarefas e ações para um propósito comum. As relações estabelecidas entre o indivíduo e a organização constituem a dimensão fundamental de construção desta tipologia. As classificações organizacionais passarão por conceitos como coerção, utilitarismo e normatização, definindo a forma como a organização trata o trabalhador. No sistema coercivo os trabalhadores são considerados como alienados da produção, e deixarão o local de trabalho se tiverem a possibilidade. No sistema utilitarista existe uma relação baseada em cálculo de ganhos e perdas, sendo que o trabalhador desenvolve sua tarefa na medida do que ela lhe dará em termos de retorno financeiro. No sistema normativo o trabalhador possui identificação com a organização, e desenvolve suas tarefas porque acredita que a organização e ele mesmo possuem objetivos comuns.

Outras tipologias, ainda focando em participação e envolvimento, serão baseadas no uso da autoridade dentro da organização. Suas classificações envolverão definições como autocrática, paternalista, democrática, participativa, delegativa e abdicativa. Existe um claro espectro de imposição autoritária nestas tipologias, indo desde a autocrática (com decisão e poder concentrados no líder, gestor ou na administração) até a abdicativa (na qual não só as decisões são compartilhadas, mas os líderes também delegam tarefas, poder e controle aos trabalhadores).

Nas *tipologias de caráter e cultura corporativas* são consideradas dimensões como solidariedade (a tendência de compartilhar ideias, emoções e sentimentos) e sociabilidade (a tendência de ocorrer amistosidade e aceitação entre os membros de um grupo). Neste sentido, as organizações também seriam classificadas entre dois extremos: organizações altamente sociais e voltadas para as pessoas, com pouco foco nas tarefas ou objetivos, e organizações altamente voltadas para tarefas e cumprimento de metas, com pouco espaço para a socialização entre os membros e insensibilidade quanto às necessidades individuais. Modelos posteriores também levarão em conta a relação da organização com o ambiente externo, ou o choque da cultura organizacional interna com outras culturas (de outras empresas ou do meio social), definindo sua adaptabilidade ou rigidez às mudanças e aceitação do que “vem de fora”.

As *tipologias intraorganizacionais* são baseadas em uma divisão fundamental entre quem comanda e quem é comandado. Certamente existem muitos níveis intermediários na hierarquia organizacional, mas, de uma forma geral, estes dois grupos são estáveis e apresentam reconhecimento mútuo: por mais mutáveis que sejam as relações internas de uma

organização, cada membro saberá dizer, a qualquer momento, quem está mandando e definindo a tarefa e quem está obedecendo e realizando a tarefa. Desta divisão fundamental derivam culturas e tradições operárias como “a gerência ou chefia sempre vai explorar ao máximo o trabalhador”, e também derivam as culturas e tradições gerenciais como “o trabalhador sempre fará o mínimo possível”. Do choque entre as duas culturas ou grupos internos surge um terceiro grupo, a gerência média ou executiva, que precisa encontrar um equilíbrio entre o “alto comando” e o “chão de fábrica”. A gerência média recebe demandas tanto de quem comanda quanto de quem é comandado, procurando viabilizar as demandas complexas do alto escalão de acordo com os recursos materiais, humanos e tempo disponível, motivando e dirigindo as equipes de trabalhadores com sensibilidade para entender e aceitar seus limites, e também atender aos seus pedidos de melhores condições de trabalho e recompensa.

Com a apresentação das tipologias realizada neste tópico fica claro que existem diversas formas de analisar a cultura organizacional, partindo de diferentes premissas e classificações. Também é de destacar que não existe apenas uma cultura, e deve-se sempre considerar a possibilidade de várias subculturas coexistindo em relação, dentro de uma mesma organização, em diferentes departamentos ou unidades. Ainda, dificilmente existirão culturas que se alinhem integralmente às descrições dos modelos, sendo que elas podem apresentar aderência maior para uma ou outra classificação, mas sempre podem comportar características contraditórias ou que parcialmente as inclinam para outras tipologias.

2.4 Clima Organizacional

O papel do clima organizacional muitas vezes se confunde com a cultura organizacional, por isso optou-se por apresentar em primeiro lugar a cultura, como conceito contextualizador mais geral, sendo o clima, uma das suas manifestações, que vai ser revisado nesta seção. O clima organizacional é produto da cultura organizacional, mas ao mesmo tempo, dá forma a ela. Muitos autores, como Chiavenato (2010), consideram que o clima é parte constituinte da cultura organizacional, sendo que esta é um fenômeno mais definido e permanente do que o clima organizacional; por isso, a cultura é mais ampla, representando um padrão de crenças que deriva das interpretações, filosofias, valores e sistemas individuais, que culminam na produção do clima dentro de uma organização (Begnami & Zorzo, 2013), sendo neste sentido uma das expressões da cultura.

Clima Organizacional pode ser definido como a soma das percepções individuais que estão em jogo na organização, mas também não deve ser confundido com *satisfação no trabalho*, sendo que esta é apenas uma de suas dimensões de análise ou componentes (Paula & Queiroga, 2015). Alguns autores definem clima organizacional como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, direta ou indiretamente percebidas pelos trabalhadores, e que influenciam ou motivam o seu comportamento. O estudo do clima organizacional vai apontar de forma direta para os objetivos da organização e quais são as formas para atingir estes objetivos; as percepções formais e informais compartilhadas no grupo a respeito de regras, práticas e procedimentos e a forma pela qual os trabalhadores percebem, a qualquer momento, a organização, e quais são suas atitudes a respeito que revelam o que pensam os membros do grupo, proporcionando instrumentos que permitem ajustar ou corrigir modos de atuação. Neste sentido o estudo do clima pode constituir-se como importante instrumento de diagnóstico. Como aponta Fortes (2016, p. 10):

As novas tendências do mundo laboral demonstram que futuros conceitos e as próprias pesquisas sobre clima organizacional vão estar cada vez mais voltados para as percepções, os sentimentos e as opiniões das pessoas e dos grupos humanos que fazem parte do mundo corporativo, pois se tem caminhado na direção da valorização dos membros das organizações como seres humanos dignos de sua condição humana e biopsicossocial.

O conceito de clima organizacional, portanto, não é apenas mais uma forma de avaliar a organização, mas um resgate do valor humano, do recurso mais importante, existente no contexto de trabalho. Como cita Pereira (2003, p. 15): “Sabe-se que um bom clima organizacional, isoladamente, não irá assegurar o sucesso e a perpetuidade da organização, mas um clima ruim, certamente, tornará essa tarefa impossível”. A importância do clima fica assegurada ao retratar o trabalhador como componente principal na cadeia produtiva e alcance dos objetivos da empresa ou instituição, bem como um contributo essencial para a sua reputação positiva. O resgate desta dimensão psicológica do trabalho é também ressaltado por Chiavenato (2010, p. 546):

As pesquisas de clima organizacional procuram coligar informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e qual a sua sensação pessoal nesse contexto. O clima organizacional reflete como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo.

O clima não é algo que simplesmente “acontece por si mesmo na organização”. Uma das dimensões normalmente levadas em consideração nos levantamentos de clima é a Ética, como é praticada e percebida pelos trabalhadores (Feitosa, 2008; Murga, 2013). A dimensão Ética do clima não ocorre por acaso e sua responsabilidade pode ser rastreada até a cúpula da organização, pois os líderes e gestores são responsáveis pelo estabelecimento da ética e normas internas da organização, e estas regularão a conduta dos trabalhadores ao nível interno e perpassam para o exterior nas múltiplas interações com públicos externos. Os comportamentos do líder geram impacto sobre o clima organizacional, pela capacidade de modelação que possuem dependendo de sua frequência e modo de aplicação. Feitosa (2008, p. 11) dirá que:

O comprometimento e o clima organizacional influenciam direta e indiretamente os comportamentos, a motivação, a produtividade do trabalho e a satisfação das pessoas envolvidas com a organização, refletem a história dos tipos de sujeitos que a instituição atrai, dos processos de trabalho, das modalidades de comunicação e, também, a história de quem exerce autoridade dentro do sistema.

Assim, um clima caracterizado por comportamento ético de todos pode ser um resultado dos *inputs* e decisões dos líderes. Esta cadeia se aplica a todas as dimensões do clima.

2.5 O estudo do clima organizacional

O estudo realizado por Ahrens, Timossi e Francisco (2014) comparou cinco modelos de avaliação do clima organizacional, sendo eles: Litwin *and* Stringer (1968), Kolb (1986), Coda (1997), Sbragia (1983) e Luz (1995). Na comparação, os autores concluíram que os modelos de Sbragia e Luz apresentam a maior quantidade de indicadores na análise do clima, o que implica maior complexidade na análise das informações obtidas. O mesmo estudo aponta que os modelos de Kolb, Coda e Litwin *and* Stringer cobrem menos indicadores, mas que a análise é mais simples. Neste momento será apresentado o modelo de Litwin *and* Stringer que, em comparação com os outros dois autores (Kolb e Coda), apresenta um modelo clássico e bastante referenciado na literatura sobre o clima organizacional.

Litwin *and* Stringer (1968) são a base de várias pesquisas de clima organizacional e, apesar de seus conceitos terem sido estabelecidos há cinco décadas, constituem o modelo mais aplicado, no todo ou em parte, em estudos modernos de clima. Na obra citada, os autores

definem algumas dimensões do clima organizacional que podem estar relacionadas com os comportamentos dos líderes. Como já citado anteriormente estas são¹: Estrutura, Responsabilidade, Identificação, Recompensa, Acolhimento e Conflito. Estas dimensões serão exploradas em mais detalhes nos próximos parágrafos, já relacionadas com os comportamentos dos líderes.

Para a dimensão *Estrutura*, são considerados os sentimentos que os trabalhadores possuem a respeito das restrições exercidas pelo grupo, as regras, regulações e procedimentos que existem. Se há uma ênfase em hierarquia e obediência aos níveis de chefias ou se o ambiente é mais solto e informal. O comportamento do líder molda o clima quando ele define papéis e áreas de atuação para cada trabalhador, quando ele coloca em ação estratégias da empresa e busca cumprir metas, mantendo a ordem e a estrutura da organização.

A dimensão de *Responsabilidade* diz respeito à autonomia e ao sentimento de que “cada um é seu próprio chefe”. É influenciada pela frequência com que tarefas são checadas e pelo sentimento de autonomia ao tomar decisões. Líderes que são orientados para tarefas estão preocupados com atingir metas e encorajam os membros da equipe a assumir responsabilidade por tarefas específicas, bem como pelos resultados destas tarefas. Isso leva os trabalhadores a estabelecerem um padrão alto de responsabilidade com a empresa e consigo mesmos, gerando um sentimento de que são “seus próprios chefes”.

Identificação se aplica ao sentimento de pertencimento ao grupo, à percepção de importância e valor para a organização e para a equipe de trabalho. Comportamentos de desencorajamento costumam ser temidos pelos trabalhadores, assim como humilhações, desrespeitos em público ou uso de sarcasmo e ironia pelos líderes. O líder que não consegue estabelecer uma relação de confiança gera tendências negativas no clima, já que seus trabalhadores adotam comportamento de evitação do líder, e não têm aderência à sua equipe.

Recompensa é a dimensão que se refere aos sentimentos de justiça na compensação financeira pelo trabalho, bem como na política de promoções e movimentação interna. É representada pelo quanto a organização investe em recompensas em lugar de punições. Os líderes que sabem se comportar de acordo com as exigências do momento criam um clima com menos stress e maior preocupação para os trabalhadores, que confiam nele para analisar a situações problemáticas e para tomar a decisão correta. As taxas de rotatividade (*turnover*) e

¹ Na obra original de Litwin and Stringer outras dimensões são citadas. As dimensões apontadas neste momento servem apenas como referência, focando as dimensões do clima organizacional mais relacionadas aos comportamentos de lideranças.

esgotamento (*burnout*) também diminuem, devido à percepção geral de que a organização trata os trabalhadores de forma justa e correta.

Acolhimento diz respeito ao clima de amizade ou amistosidade na equipe de trabalho e na existência de espaços informais para convivência e socialização. Líderes orientados para relações normalmente aumentam a coesão das equipes de trabalho proporcionando condições de interação agradáveis para seus colaboradores, o que diminui o *turnover* e reduz as ausências ou licenças, aumentando simultaneamente a sensação de bem-estar. Ao estimular atitudes amistosas, a percepção dos trabalhadores é positiva a respeito do líder, da equipe e da organização como um todo, aumentando o sentimento de pertença e contribuindo para o efeito “vestir a camisa” da organização.

Finalmente, *Conflito* se aplicará aos sentimentos relacionados ao tratamento de opiniões diferentes ou divergentes, e como a organização trata os problemas emergentes – se camufla, esconde ou trata de tudo abertamente. Líderes que se comportam de forma aberta e honesta conseguem construir confiança ao longo do tempo. Os líderes que se comportam de forma contrária geram um clima que desestimula os trabalhadores para atitudes importantes como assumir riscos e tomar decisões por si mesmos. Uma liderança aberta e que gera confiança promove um clima de transparência, geralmente visto como algo muito positivo pelos trabalhadores, e que também contribui para coesão do grupo e sentimento de pertença.

Importante notar também que, na aplicação de pesquisa de clima organizacional, dois modelos foram encontrados na literatura, sistematizados por Costa et al. (2017), e criados especificamente para a avaliação de Instituições de Ensino Superior. O primeiro é o modelo de Rizzatti (1995), cujas variáveis e respectivas especificações constam do Quadro 3:

Quadro 3 - Variáveis de clima organizacional em Rizzatti (1995)

Variável	Especificação
Imagem institucional	A imagem de uma instituição é definida pelo ambiente psicológico e de outras variáveis como o prestígio obtido, o sentimento de identidade e a satisfação do público interno e externo de uma organização.
Avaliação institucional	A avaliação é vista de forma prioritária como um ponto de partida para as mudanças necessárias na instituição e no sistema interno Sua aplicação ajuda a organizar ideias dispersas e fragmentadas sobre os problemas da organização.
Políticas de Recursos Humanos	As políticas de recursos humanos expressam as formas pelas quais a organização relaciona-se com seus colaboradores e, através destes, como procura alcançar os objetivos e metas, dando condições necessárias aos

	trabalhadores para que atinjam os objetivos organizacionais e individuais.
Sistemas de assistência e benefícios	Os benefícios são um meio através do qual a empresa suplementa a renda do trabalhador, um salário indireto. Os benefícios também podem ser entendidos como atitudes e ações cuja finalidade é estimular o trabalhador, facilitando e contribuindo para o aumento de sua motivação, produtividade e satisfação no trabalho.
Organização e condições de trabalho	A organização do trabalho é o conjunto de dispositivos sociais e técnicos que determina a repartição das tarefas em um serviço, em uma empresa e até no conjunto da sociedade. As condições organizacionais de trabalho consideram os métodos de trabalho, os horários e turnos de trabalho, a formação dos trabalhadores, a tecnologia presente na organização e a coordenação das atividades.
Relacionamento interpessoal	Esta variável relaciona-se com o grau de relacionamentos interpessoais que surgem entre os colaboradores, com as chefias e também com a própria organização.
Processo decisório	O processo decisório é influenciado pela delegação, comunicação e conflitos de interesses. A comunicação é livremente empregada em organizações que pretendam delegar com maior frequência determinadas atividades e alcançar o processo decisório de forma mais ágil. No caso das universidades, mesmo sendo instituições complexas e de grandes estruturas, terão facilitado seu processo de tomada de decisão nos diversos escalões se adotarem, com mais frequência e eficácia, a delegação de competências.
Comportamento das chefias	Para que seja possível refletir acerca do comportamento das chefias, é importante que sejam analisados componentes como a credibilidade e a honestidades. O conhecimento das atividades também é considerado relevante.
Estrutura organizacional	A estrutura organizacional é construída através da relação entre os diversos elementos de uma organização e sua relação com o ambiente no qual está inserida, para que se configurem as ações em direção à consecução de seu objetivo. Assim, a estrutura organizacional está diretamente relacionada ao tamanho da instituição, à sua complexidade e à tecnologia disponível.
Planejamento institucional	A função do planejamento universitário é a de determinar as ligações entre os meios e fins. Através do planejamento os recursos humanos, financeiros, materiais e físicos serão orientados para as atividades de ensino, pesquisa e extensão. O planejamento não é um processo isolado. Para que o processo seja legítimo, é necessário que reflita a cultura da Instituição, envolvendo a gerência institucional, o estilo de administração e liderança, a participação, a delegação de responsabilidade e autoridade e a complexidade do processo.
Autonomia universitária	A autonomia de uma instituição deve ser encarada como sendo a posse dos meios necessários e suficientes para alcançar seus fins, com base na liberdade, e em conformidade com as seguintes dimensões: liberdade acadêmica, administrativa; liberdade de examinar e debater modelos políticos e projetos políticos, econômicos e sociais, e liberdade dos seus membros para a politização e participação em movimentos políticos.

Satisfação pessoal	Esta categoria origina-se a partir da relação indivíduo e organização, sendo que a satisfação gerada da situação total no trabalho é utilizada para expressar resultados já experimentados pelo trabalhador. A satisfação pessoal constitui o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem e o reconhecimento por parte da organização.
--------------------	--

Nota. Adaptado de “*Clima Organizacional: um estudo comparativo entre modelos de avaliação de clima em instituições de ensino superior*” de Costa et al., pp. 5-6, 2017.

O segundo modelo é o de Silva (2003), apresentado no Quadro 4:

Quadro 4 - Variável de clima organizacional em Silva (2003)

Variável	Especificação
Estilo de liderança	A liderança representa a disposição dos colaboradores em aceitar o comando de seus superiores, sendo que os líderes sentem-se livres para assumi-la quando necessário e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é o papel de encorajar e ajudar os membros do grupos a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos.
Relacionamento Interpessoal	As relações interpessoais e o clima de grupo têm influência mútua e circular, caracterizando assim um ambiente como sendo agradável e estimulante, desagradável e aversivo ou neutro e monótono. Cada uma dessas características reflete no nível de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores ou dos grupos.
Comunicação organizacional	A variável comunicação tem como finalidade identificar a percepção dos colaboradores ao processo de comunicação existente na organização. Deste modo, tal fator deve englobar questões associadas à maneira como as pessoas percebem a divulgação das políticas e as diretrizes da instituição, a transparência e rapidez do processo, a eficiência dos meios utilizados, além da comunicação que há entre os gestores e sua equipe, entre os componentes da própria equipe e entre as diversas áreas funcionais.
Desenvolvimento profissional	O desenvolvimento profissional tem como finalidade eliminar a obsolescência do quadro de pessoal, estimulando no trabalhador o desejo de assumir maiores responsabilidades. O propósito do desenvolvimento é conduzir o empregado a treinamentos, desenvolvimentos e reciclagens constantes, e induzi-lo a ascender, funcionalmente, dentro da organização.
Recompensas	O objetivo principal da recompensa é reforçar a motivação dos empregados com o projeto da empresa. Além disso, as recompensas servem para atrair e reter talentos em uma organização. O fator recompensa pode visar também à identificação da percepção dos funcionários em relação à equidade entre as recompensas, tanto materiais quanto imateriais, oferecidas pela empresa em relação aos esforços despendidos pelos funcionários para a realização de suas tarefas ou atividades.
Apoio logístico	O apoio logístico trata das condições físicas tais como máquinas, equipamentos e instalações que são necessários para a execução das tarefas do trabalho. Desta forma, este elemento objetiva examinar o nível de apoio

	que a instituição provê aos seus colaboradores, em relação às condições e aos instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho.
Imagem da instituição	A imagem institucional é consequência da combinação de percepções e sentimentos de identidade acerca de distintos fatores e elementos que compõem uma organização. Assim, esta variável busca conhecer as percepções dos funcionários quanto aos valores institucionais, à ética, ao tratamento dado às pessoas atendidas, bem como à qualidade e à produtividade no ambiente e nos processos de trabalho, e à identificação do sentimento de identificação do trabalhador em relação à instituição
Processo decisório	Diversas decisões internas de uma organização são efetuadas dentro de determinados limites de liberdade. Cabe ressaltar que, entre alguns desses limites, aceitos de modo explícito ou implícito por seu público interno, destacam-se: os objetivos empresariais, a sua natureza, o contexto sob o qual atua e sua cultura explícita ou implícita. Portanto, o fator decisório pode ser considerado um mecanismo de identificação de grau de autonomia que é disposto aos colaboradores, a fim de que realizem suas tarefas, bem como o nível em que as pessoas sentem-se envolvidas nas decisões estratégicas da instituição

Nota. Adaptado de “*Clima Organizacional: um estudo comparativo entre modelos de avaliação de clima em instituições de ensino superior*” de Costa et al., pp. 7-8, 2017.

Os dois modelos, construídos de acordo com a realidade das Instituições de Ensino Superior brasileiras, servem como base para a estruturação das dimensões de análise na pesquisa. Especificamente, é possível colocar ênfase nas dimensões ou variáveis que se relacionam de forma mais intensa ao papel das lideranças. No modelo baseado em Silva pode-se encontrar *Processo decisório* e *Estilo de Liderança* como centros de uma análise baseada em liderança que, certamente, não deixa de lado as outras dimensões apresentadas. Já no modelo baseado em Rizzatti, são definidos como alvo de maior atenção *Processo decisório* e *Comportamento das chefias*.

Além das necessidades específicas de um estudo de clima em uma organização com fins educacionais como o IFG, também é necessário considerar o seu caráter de serviço público.

2.6 Clima organizacional em Instituições Públicas

Existem especificidades ao tratar do clima organizacional em instituições públicas, e alguns trabalhos como Barthasar (2014) apontam que certas escalas de medição de clima não são adequadas para este tipo de organização. De uma forma geral, as instituições públicas se preocupam menos com este tipo de estudo do que as organizações privadas, mais voltadas

para a gestão pela qualidade total e, portanto, mais focadas na satisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho, o que pode ter impactos diretos na produtividade, logo, no alcance dos objetivos econômicos e de sustentabilidade financeira dessas organizações. Entretanto, este quadro vem se alterando, com a necessidade de desenvolvimento de mecanismos de aferição de desempenho, devido ao aumento da pressão por qualidade nos serviços, efetuada sobre as organizações públicas (Moreno, 2015).

De acordo com Begnami e Zorzo (2013, p. 42): “Fatores externos exercem grande influência no clima organizacional e estão ligados às condições socioeconômica, cultural e social dos trabalhadores além da própria cultura da empresa”. Assim, a organização de cunho público pode ser considerada como ainda mais vulnerável às pressões externas, o que gera uma influência na construção do clima que pode não ser experimentada de forma tão intensa quanto nas organizações privadas. Segundo Pereira (2003, p. 15):

O comportamento das organizações é influenciado pelos diversos atores presentes no ambiente externo como os acionistas, governos, clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos e, também, por aqueles que estão no ambiente interno, ou seja, os integrantes dos diversos níveis hierárquicos da organização. A interação desses influenciadores, entre si e com a organização, provoca um jogo político e estabelece uma relação de poder dinâmica que afeta o cotidiano de todos os seus integrantes.

Pode-se considerar que a organização pública, de uma forma geral, lida com mais demandas e atores do que muitas organizações privadas, principalmente ao se considerar que a maior parte das privadas é de pequeno e médio porte. Uma organização pública, por menor que seja, normalmente é criada para atender a um grande público, subdividido em segmentos com sistemas de interesses e expectativas muito diversas, e atuando sob um contexto político e formas de governabilidade muito específicas. O clima organizacional em uma instituição pública sofre pressões que não ocorrem obrigatoriamente nas empresas tradicionais de propriedade privada.

Deve-se ainda considerar que este trabalho, além de abordar uma instituição pública, é ainda mais específico: uma instituição pública de ensino, com dispersão geográfica, o que potencia uma diversidade cultural assinalável. A busca pela literatura brasileira não encontra muitos precedentes para este tipo de estudo. Entretanto, como foi apresentado no trabalho de Rizzatti (1995), existem fatores significativos para o estudo de clima organizacional em universidades. As dimensões de análise eleitas que escolhemos foram: 1) imagem e avaliação institucional; 2) desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; 3) organização e condições de trabalho; 4) relacionamento interpessoal; 5) sucessão político-

administrativa e comportamento das chefias; e 6) satisfação pessoal e progressão na carreira. Adicionalmente, também foi encontrado o trabalho de Rocha e Pelgio (2014), com pesquisa efetuada em um instituto federal de ensino, que encontrou como resultado forte influência da cultura organizacional sobre o clima organizacional.

Assim entende-se que, após a revisão teórica realizada sobre liderança, cultura organizacional e clima organizacional, existem muitos autores, conceitos e teorias a serem considerados como possíveis estruturantes da investigação realizada neste trabalho. Certamente não seria possível utilizar todas as teorias e autores apresentados, de modo que é necessário realizar um recorte e seleção daqueles que possam ser considerados mais convenientes e coerentes para os objetivos propostos. O capítulo de metodologia seguinte apresenta os pressupostos metodológicos de realização deste estudo, bem como o caminho de construção dos instrumentos a serem empregados na investigação. Nesta ocasião, serão também retomados os conceitos apresentados neste capítulo de revisão teórica, para tornar mais claro quais conceitos serão empregados na pesquisa e por qual motivo foram adotados.

Capítulo III – Método de realização do desenho da investigação

3.1 Desenho da investigação

Partindo do pressuposto da existência de uma inter-relação entre o comportamento do líder, sua influência sobre os trabalhadores através da criação e manutenção de uma atmosfera positiva (ou negativa) de trabalho, esta pesquisa propõe-se investigar a influência das ações e atitudes do líder, na percepção que os trabalhadores possuem sobre o clima organizacional. A pesquisa é aplicada no Instituto Federal de Goiás, colhendo as percepções dos trabalhadores, dos diretores dos campi e do Reitor.

Para realizar o objetivo geral, a metodologia envolveu o levantamento bibliográfico e revisão teórica com os objetivos de: 1) explorar os conceitos de liderança e gestão; 2) explorar o conceito de cultura organizacional; 3) explorar o conceito de clima organizacional; e 4) proceder ao levantamento de modelos teóricos que permitem aferir o clima organizacional, adequando-os à realidade a estudar.

Já a pesquisa empírica prevista pretende: 1) explorar as dimensões de clima organizacional (previstas pelo trabalho e emergentes na pesquisa); 2) explorar as percepções a respeito dos estilos de liderança e clima organizacional; 3) explorar a relação entre os diferentes estilos de liderança e clima organizacional; e 4) determinar quais as dimensões dos estilos de liderança que possuem maior influência sobre o clima organizacional no IFG.

Ao esclarecer, adiante, o desenho da metodologia utilizada para abordar os fenômenos descritos acima foram utilizados os conceitos sobre desenho de investigação de um trabalho científico propostos por Saunders and Tosey (2012) e Saunders, Lewis & Thornhill (2012), que consistem em 6 níveis de definição, a saber: 1) filosofia de pesquisa (*research philosophy*); 2) abordagem – indutiva ou dedutiva; 3) escolha metodológica (*methodical choice*); 4) estratégias (*strategies*); 5) horizonte temporal (*time horizon*); e 6) técnicas e procedimentos (*techniques and procedures*). Serão abordados detalhadamente no próximo tópico.

3.2 Definições metodológicas

O estudo investiga a relação entre estilos de liderança e clima. Este é um estudo cuja filosofia de pesquisa é de cunho interpretativista, que procura adquirir *insights* e significados subjetivos a respeito do objeto de estudo. O fenômeno é observado em seu ambiente natural de ocorrência e conduzido entre pessoas, não entre objetos. O objetivo é de compreender o

mundo social onde as pessoas interagem e o significado que elas lhe dão a partir de seu ponto de vista. A abordagem dos dados é dedutiva, utilizando as premissas geradas pelos dados levantados para chegar a novas conclusões a respeito do efeito do comportamento da liderança no IFG. Espera-se que os dados e conclusões gerem conhecimentos úteis para os setores organizacionais que são caracterizados por diferentes interpretações locais da liderança, em diferentes unidades do IFG. Devido à atuação do IFG disseminada por todo o estado de Goiás, esta é uma pesquisa de interesse amplo, já que, além dos servidores, muitos estudantes, organizações e setores relacionados com o Instituto são afetados pela sua atuação.

Quanto às escolhas metodológicas, esta pesquisa utiliza o método misto simples, com o uso de inquérito por questionário e entrevistas semiestruturadas, cobrindo possibilidades quantitativas e qualitativas de levantamento de dados. A abordagem do problema é simultaneamente quantitativa e qualitativa. A pesquisa também recolhe dados quantitativos decorrentes dos resultados dos questionários, mas a análise privilegia a interpretação que o levantamento de hipóteses explicativas globais, baseadas em depoimentos e comportamentos apresentados pelos investigados, possibilita. A análise estatística é circunscrita ao tratamento dos dados dos questionários. A dimensão qualitativa decorre da análise da informação recolhida através de entrevistas às lideranças dos câmpus escolhidos para a investigação.

As estratégias escolhidas são derivadas da complexidade do objeto em análise e consistem em pesquisa de arquivo (utilizando dados existentes na instituição prévios à aplicação de qualquer instrumento), pesquisa (com questionários aplicados ao maior número possível de trabalhadores) e estudo de caso (no qual são cotejados dados quantitativos da pesquisa com entrevistas qualitativas) para gerar uma fotografia complexa do IFG. A coleta de dados tem seu foco na qualidade dos dados levantados e na confiabilidade de suas fontes. Esta fase foi seguida e complementada pela pesquisa experimental.

O horizonte temporal é transversal, realizando uma pesquisa que oferece um recorte da situação da instituição no momento em que ocorre a pesquisa. Pretende-se avaliar a relação atual entre liderança e clima organizacional, a partir do ponto de vista do líder maior, o reitor, e dos diretores dos câmpus como sendo replicadores da liderança maior (lideranças intermediárias) e trabalhadores, resultando em visão organizada e complexa sobre o tema que não existe atualmente no IFG. Finalmente, quanto às técnicas e procedimentos, foram recolhidos dados de fontes primárias e secundárias. Desta forma, os dados primários foram coletados através das entrevistas semiestruturadas com o reitor e 4 diretores de câmpus do IFG; também foi aplicado questionário aos trabalhadores do IFG com perguntas abertas,

instrumento construído de acordo com as recomendações de Hill e Hill (1998). Já os dados secundários foram coletados através de bibliografias de autores da área de Gestão de Pessoas, Administração, Recursos Humanos e Psicologia, indicando os parâmetros de análise e busca de explicações nos estudos sobre clima organizacional e estilos de liderança em uma autarquia de ensino, pesquisa e extensão como o IFG. Também foram coletados, selecionados e analisados documentos internos da organização investigada, quando disponíveis. As fontes primárias e secundárias, bem como as técnicas indicadas, definem a pesquisa realizada como *survey*, bibliográfica e documental, de acordo com Gil (2008).

Quanto à definição da amostra, ela se divide entre 1) os líderes entrevistados e 2) os respondentes dos questionários. A escolha dos líderes para as entrevistas foi restrita por critérios previamente estabelecidos: a) experiência de pelo menos 5 anos em cargo de gestão e b) permanência de pelo menos dois mandatos no mesmo cargo de gestão. Os critérios a e b procuraram isolar sujeitos com um estilo relativamente estável de liderança, com tempo suficiente em posição de gestão para superar as fases iniciais e de acomodação no cargo. Desta forma pode-se definir suas características na posição de gestão com mais precisão, e supõe-se que houve tempo suficiente para que seu estilo também fosse mais facilmente identificado pelos liderados, o que define também quais foram os câmpus a serem participantes da pesquisa com questionário.

Os critérios para escolha dos entrevistados definiram como participantes o reitor, por ser o líder maior do IFG, o qual identificamos com capacidade de influenciar diretamente o clima, bem como os diretores dos câmpus escolhidos, pois estes funcionam como intérpretes locais do estilo de liderança que o reitor imprime à instituição:

- Reitoria
- Câmpus Itumbiara
- Câmpus Aparecida
- Câmpus Goiânia Oeste
- Câmpus Goiás

Em acordo com a seleção dos entrevistados, os questionários também foram aplicados aos servidores destes cinco locais. A amostra de participantes para os câmpus foi, conforme Cozby (2006), do tipo *não probabilística por conveniência*, na qual os participantes da pesquisa foram definidos pela facilidade de acesso ou predisposição à participação. Assim, o grupo de respondentes foi formado através da disponibilidade e aderência à pesquisa, com cada servidor escolhendo participar ou não após o convite geral feito aos cinco câmpus.

3.3 Objeto de estudo e local de aplicação

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) foram criados em 1909, sendo chamados inicialmente de Escolas de Aprendizes Artífices, originando posteriormente os Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets). Entre 2008 e 2009, estas instituições foram renomeadas como Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. A alteração não se referiu apenas ao nome, trazendo também certo nível de reorganização da estrutura interna, e do tipo de atendimento prestado à população, que passa a ser mais amplo.

Atualmente, os IFs oferecem à comunidade vários projetos que auxiliam na capacitação das pessoas para o mercado de trabalho. Projetos como o “Mulheres Mil”, que dá a oportunidade da conclusão do ensino fundamental às mulheres chefes de família que não puderam realizá-lo quando crianças. O projeto “Ensino indígena – Desenvolvimento sustentável e educação” oferece cursos técnicos aos indígenas residentes em aldeias que passam por processos de preservação da identidade cultural, sendo que os docentes vão às aldeias ensinar aos povos indígenas. O objetivo do ensino não é de formar técnicos para o mercado de trabalho, mas criar profissionais que possam trazer melhorias às suas comunidades de origem (Neves, 2017).

Os IFs também possuem crescente número de parcerias e acordos internacionais, como é o caso da Parceria para mineração, em acordo com o Uruguai, desenvolvida pelo câmpus de Ouro Preto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). A parceria tem o objetivo de implantar cursos técnicos em mineração, dando suporte adicional à extensa capacidade produtiva do país nessa área. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense (IF Sul-Rio-Grandense) também possui parceria com o Uruguai para capacitar professores nas áreas de meio ambiente, energia e indústria. O Uruguai é apenas um exemplo, e entre vários acordos internacionais celebrados, destacam-se parceria com Cabo Verde, Espanha e Portugal (IF de Goiás); Canadá (IFs Amazonas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Roraima, Sergipe e Tocantins); EUA (IFs Pará, Amazonas, Paraíba, Pernambuco, Mato Grosso, Goiás, Espírito Santo e Sul-Rio-Grandense); França (IFs São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Brasília e Universidade Tecnológica Federal do Paraná); Guiné-Bissau (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) (Neves, 2017).

Esta pesquisa foi aplicada ao Instituto Federal de Goiás. O IFG (<https://www.ifg.edu.br>, recuperado em 10 de janeiro de 2018) atende mais de 11 mil alunos

nos seus 14 câmpus em funcionamento: Anápolis, Formosa, Goiânia, Inhumas, Itumbiara, Jataí, Luziânia, Uruaçu, Aparecida de Goiânia, Cidade de Goiás, Águas Lindas, Goiânia Oeste, Senador Canedo e Valparaíso. A Reitoria é o órgão executivo do IFG e objetiva a organização de sua gestão partindo de diretrizes gerais que garantem a unidade e identidade da Instituição em todo Estado de Goiás.

O IFG foi criado pela Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que transformou os Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. O IFG é uma autarquia federal e, equiparada às universidades federais, é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicâmpus, especializada na oferta de educação profissional, tecnológica e gratuita em diversas modalidades de ensino. Forma e qualifica profissionais para diversos setores da economia, também realiza pesquisa e promove o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, articulando-se com os setores produtivos e com a sociedade.

A Instituição oferece à população educação técnica integrada ao ensino médio à pós-graduação. Também tem oferta expressiva de curso na educação superior, com cursos de tecnologia – especialmente aqueles voltados para a área industrial – e os de bacharelado e licenciatura. Na educação profissional técnica de nível médio existe integração entre o público de jovens e adultos, por meio do EJA (Ensino de Jovens e Adultos). Atualmente são ofertados ainda cursos de mestrado profissional e especialização lato sensu, além dos cursos de extensão, de formação profissional de trabalhadores e da comunidade (Pronatec), de Formação Inicial e Continuada (FIC) – cursos de menor duração – e os cursos de educação a distância.

3.4 Construção e aplicação dos instrumentos de investigação

Os instrumentos de investigação utilizados nesta pesquisa são 1) o roteiro de entrevista semiestruturada e 2) o questionário eletrônico. Na montagem do questionário optou-se por uma escala de respostas que vai desde “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente”, intermediados pelas alternativas “Discordo parcialmente” e “Concordo parcialmente”. Cada uma das alternativas é numerada de 1 a 4, sendo 1 equivalente a “Discordo totalmente” e 4 “Concordo totalmente”. A escala só não foi aplicada aos dados demográficos do questionário, que compõem as 6 questões iniciais. Todas as demais seguem a escala de respostas. Para sua

montagem foram selecionadas 51 questões, divididas em 10 blocos temáticos, que correspondem às dimensões de análise realizada posteriormente:

1. Dados demográficos
2. Integração, acolhimento e mentoria
3. Responsabilidade e autonomia
4. Comunicação
5. Processos/Desenvolvimento de trabalho
6. Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal
7. Condições físicas de trabalho
8. Desenvolvimento/Progressão funcional
9. Identificação/Realização pessoal e profissional
10. Recompensa e valorização

O questionário foi aplicado eletronicamente, através do *Google Forms*. Todos os servidores dos cinco câmpus selecionados foram convidados a participar da pesquisa, cujas perguntas são apresentadas após o participante concordar com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, também apresentado eletronicamente. Além disso, permite-se ao fim do questionário que o participante adicione comentários, se assim o desejar. A entrevista, ao seu término, também permite que os entrevistados se manifestem, complementando respostas anteriores ou comentando sobre qualquer assunto que desejarem.

Quanto às entrevistas, estas foram conduzidas de acordo com um roteiro de 11 questões relacionadas às dimensões investigadas no questionário, voltadas para temas de liderança, comportamento e atuação do gestor entrevistado. As perguntas ao reitor referem-se à percepção do clima em primeiro lugar da equipe dirigente e macroestrutura do IFG, as questões destinam-se a aferir o clima entre a equipe de topo e também porque estes diretores vão ser os intérpretes locais da liderança da instituição. As dimensões de investigação e as respectivas perguntas são apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Roteiro de entrevista semiestruturada

Dimensão	Questões
1 Atuação da equipe	Como líder, comente como é a atuação da sua equipe nas rotinas do câmpus. Eles têm autonomia para conduzir e tomar decisões, no âmbito das suas funções, ou existe algum tipo de supervisão devendo o colaborador consultar a chefia antes de qualquer tomada de decisão? Sente que deve fazer esse controle uma vez que a responsabilidade recai

	sobre a direção máxima da Instituição?
2 Percepção do clima	De modo geral, qual é a sua percepção sobre o clima entre os servidores? Como é definida a divisão do trabalho? Há alguma maneira/método para identificar as habilidades individuais dos servidores? Como consegue perceber qual servidor está necessitando de motivação, incentivo, qualificação e quais se encontram aptos a desempenhar o trabalho que for necessário de maneira segura e engajada com os objetivos institucionais?
3 Resistência às mudanças	Como reage a resistência que os servidores apresentam frente às mudanças? Que medidas são tomadas para minimizar os efeitos de forma a não comprometer a execução das atividades e não permitir a contaminação do ambiente a ponto de desmotivar outros colaboradores do campus?
4 Estilo de gestão	Como classifica o estilo de gestão que desenvolve? Pode justificar?
5 Postura e procedimentos	Com relação às diversas situações e emergências que ocorrem no dia a dia da Instituição, descreva a sua postura diante dessas possibilidades (greve, escassez de pessoal, escassez de recursos financeiros, falta de contrato de prestação de algum serviço essencial, etc). Existem um procedimento padrão independentemente da situação ou varia conforme a necessidade e a situação?
6 Gestão de conflitos	Em relação a questões pessoais dos servidores, como atua frente às necessidades individuais dos colaboradores quando estes apresentam demandas de cunho pessoal, em sua maioria sem amparo legal? Como lida com conflitos entre servidores quando adotam comportamentos com os quais não concorda ou que reprova?
7 Busca de eficiência	Como procede numa situação que exige mudança com o objetivo de conseguir melhorias e ganhos de eficiência, perante um grupo com conceitos de trabalho já consolidados? Como líder você percebe a necessidade de reorganizar os métodos e procedimentos de trabalho, inclusive com mudanças nas rotinas daqueles que já estão habituados com o serviço? Neste sentido, como procede para desalojar as pessoas das suas rotinas em situação de estagnação e oxigenar o ambiente?
8 Autonomia e apoio	Fornecer subsídios, treinamentos e orientações, que permitam aos colaboradores executar suas tarefas com segurança e ao mesmo tempo a avaliação do grau de consecução dos objetivos que lhes eram exigidos? Ou considera que eles próprios devem buscar meios que auxiliem a desempenhar suas rotinas, assumam responsabilidade, propriedade, autonomia e auto avaliação durante a execução do seu trabalho?
9 Motivação	Como gestor, usa estratégias para promover a motivação? Incentiva ao desenvolvimento, crescimento profissional e pessoal de seus subordinados? Ou considera que a automotivação deve prevalecer no sentido de que cada pessoa deve buscar a sua própria evolução e buscar por si só quando desejarem uma mudança?
10 Resultados	Que medidas costuma adotar quando sua equipe atinge resultados medíocres, satisfatórios ou excelentes? No caso de resultados abaixo do previsto, existe alguma penalização? Do mesmo modo, quando os resultados são satisfatórios ou excelentes existe algum tipo de recompensa ou considera que, neste caso, isso é uma obrigação de sua equipe?
11 Implantação de mudanças	Que comportamento adota perante a necessidade de fazer mudanças radicais, mudar paradigmas, criar novas práticas e estimular o trabalho colaborativo entre os servidores? Considera que a mudança é parte do ciclo de melhoria contínua e como tal deve ser encarada como algo constante e normal entre os servidores? Se for o caso, como incute nos servidores essa nova mentalidade?

Fonte: O autor (2018)

Os entrevistados foram individualmente convidados a participar, pelo pesquisador. Após o aceite, a entrevista foi realizada com hora marcada, em período mais conveniente para o entrevistado. Todas as entrevistas foram realizadas na modalidade presencial, em ambiente confortável e livre de interrupções, selecionado pelo próprio entrevistado (todos concederam

as entrevistas em seus próprios câmpus). Seguem-se os dados relativos aos cargos dos entrevistados e as datas de realização das entrevistas:

- Reitoria – Reitor do IFG. Entrevista realizada em 12-07-2018;
- Câmpus Itumbiara-Diretora Geral do câmpus. Entrevista realizada em 12-07-2018;
- Câmpus Aparecida-Diretora Geral do câmpus. Entrevista realizada em 11-07-2018;
- Câmpus Goiânia Oeste-Diretor Geral do câmpus. Entrevista realizada em 11-07-2018;
- Câmpus Goiás-Diretor Geral do câmpus. Entrevista realizada em 12-07-2018.

As perguntas foram lidas pelo entrevistador em voz alta, mas os entrevistados também puderam ler as perguntas antes de responder, quando assim o solicitaram. Devido ao caráter semiestruturado da entrevista o entrevistador pôde – a seu critério – reduzir ou ampliar as perguntas, no caso de maiores esclarecimentos necessários, ou quando o entrevistado já antecipava uma resposta em uma pergunta diferente.

Os tempos de entrevista variaram entre 20 e 70 minutos, dependendo da produtividade e detalhamento produzido por cada entrevistado para as perguntas. Todas as entrevistas foram gravadas para transcrição posterior dos trechos mais significativos, que são apresentados nos resultados deste trabalho.

Capítulo IV – Resultados da pesquisa empírica

4.1 Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa que versa sobre clima organizacional, que foi aplicada na forma de questionário eletrônico a todos os servidores da reitoria e dos câmpus selecionados, bem como da entrevista que versa sobre liderança, aplicada aos diretores e reitor. São apresentados primeiramente os dados do questionário de forma quantitativa, seguidos então por uma análise qualitativa dos dados. Os dados do questionário se referem a 187 respondentes, que concordaram com o TCLE e responderam integralmente ao questionário. As respostas são apresentadas em dez seções diferentes.

Em seguida, são apresentados os dados da entrevista realizada com o reitor da instituição, principal líder e foco da pesquisa bem como dos quatro diretores de câmpus do IFG, que embora sejam apresentadas, não serão analisadas individualmente pois estes líderes são considerados extensão da liderança da Reitoria. Os dados da entrevista e do questionário são posteriormente utilizados em análise conjunta, para atender aos objetivos definidos nesta dissertação.

4.2 Questionário – dados demográficos e quantitativos

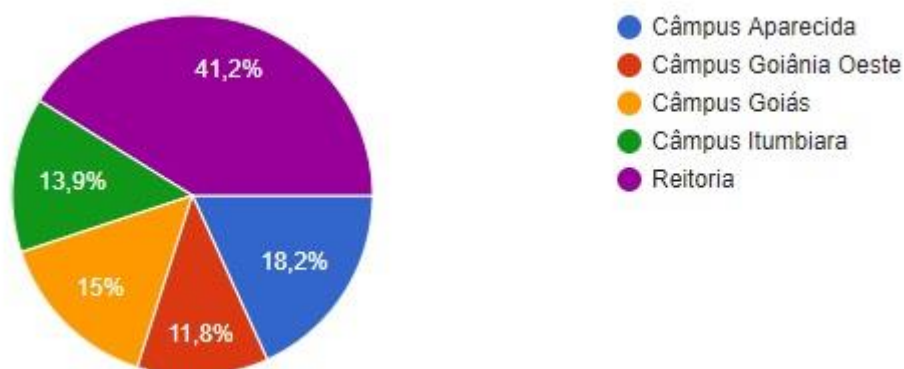
O questionário eletrônico foi enviado via e-mail institucional dos servidores técnicos administrativos e docentes da reitoria e dos câmpus selecionados. A pesquisa ficou disponível do dia 16/07/2018 a 17/08/2018 e foram convidados a participar da pesquisa 620 servidores, dos quais 187 atenderam ao convite (30,16%), enviando suas respostas.

4.2.1 Dados demográficos

Gráfico 1

Participação dos respondentes por câmpus a que estão vinculados.

Câmpus de exercício estudados

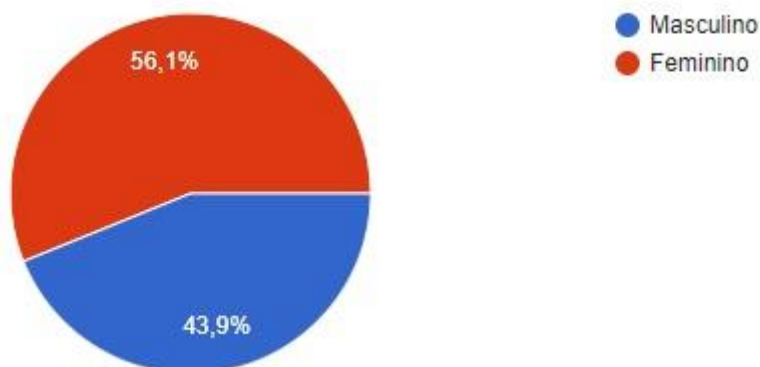


Fonte: O autor (2018)

Com 187 participantes atendendo ao convite da pesquisa, a maioria das respostas obtidas ao questionário é de participantes da Reitoria com 41,2% da participação total, seguido pelo Câmpus Aparecida 18,2%, Goiás 15%, Itumbiara 13,9% e Goiânia Oeste 11,8%, respectivamente. O recorte que optamos por utilizar justifica-se pelo fato destes câmpus possuírem dirigentes que já se encontram no segundo mandato, o que confere uma garantia mínima de experiência de cinco anos de cargo de gestão para esses líderes locais, podendo funcionar como extensões da liderança que o Reitor imprime ao IFG como um todo. Embora a posição geográfica destes câmpus não seja um fator determinante para a escolha dos locais a serem pesquisados, é importante ressaltar, a título de informação que a reitoria e o câmpus Goiânia Oeste ficam na capital do Estado que é Goiânia. O câmpus Itumbiara fica ao sul, distante 210 km, o câmpus Goiás fica ao norte, distante 130 km, e o câmpus Aparecida fica na região metropolitana da capital Goiânia.

Gráfico 2
Participação dos respondentes por câmpus a que estão vinculados

Gênero

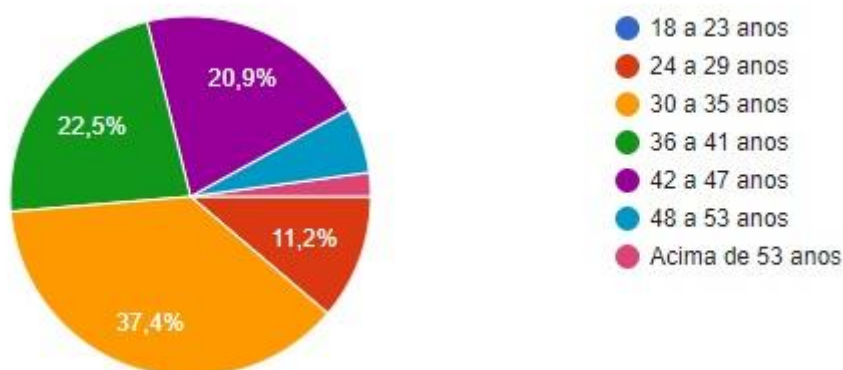


Fonte: O autor (2018)

Como o gráfico 2 demonstra, a maioria dos participantes da pesquisa é composta por mulheres, com 105 participantes, o que perfaz 56,1%. Os respondentes homens são em número de 82, perfazendo 43,9%.

Gráfico 3
Distribuição dos respondentes por faixas etárias.

Faixa etária



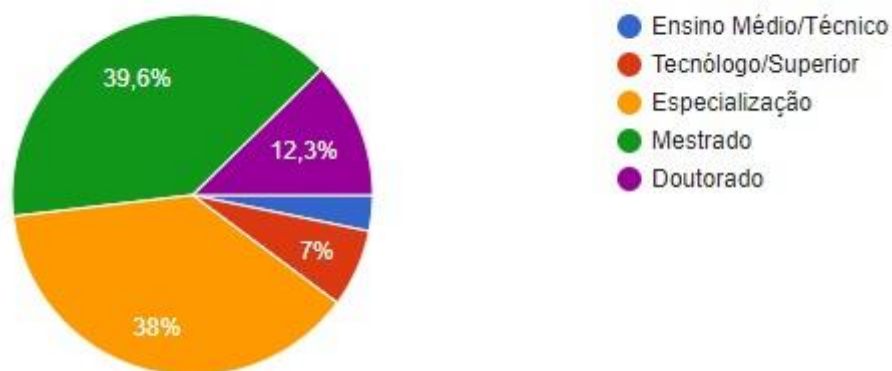
Fonte: O autor (2018)

Dos 187 participantes que responderam ao questionário eletrônico, a maior parte apresenta uma idade média entre 30 a 35 anos, abrangendo 37,4% (70 pessoas), seguido pela

faixa etária de 36 a 41 anos, com 22,5% (42 pessoas) e pela faixa etária de 42 a 47 anos, com 20,9% (39 pessoas). Logo temos 11,2% (21 pessoas) com a faixa etária dos 24 a 29 anos e 5,9% (11 pessoas) entre 48 a 53 anos. A menor parcela dos respondentes é composta por aqueles com mais de 53 anos, com apenas 2,1% (4 participantes), enquanto a faixa etária daqueles com menos de 23 anos não teve representatividade na pesquisa.

Gráfico 4
Distribuição dos respondentes por faixas etárias

Grau de instrução



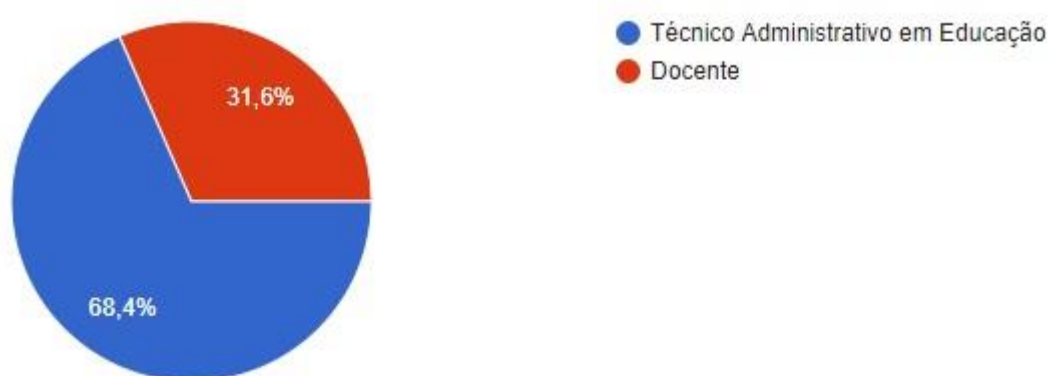
Fonte: O autor (2018)

Para o grau de escolaridade, a maior parte dos participantes possui Mestrado, sendo 39,6% (74 pessoas), em seguida Especialização com 38% (71 pessoas) e Doutorado com 12,3% (23 pessoas). Com nível superior ou tecnólogo temos 7% (13 pessoas) e a menor parcela de participantes é composta por aqueles que têm o nível de escolaridade de Ensino Médio ou Técnico, com apenas 3,2% (6 participantes).

Gráfico 5

Distribuição dos respondentes de acordo com a categoria de exercício de funções.

Categoria de exercício



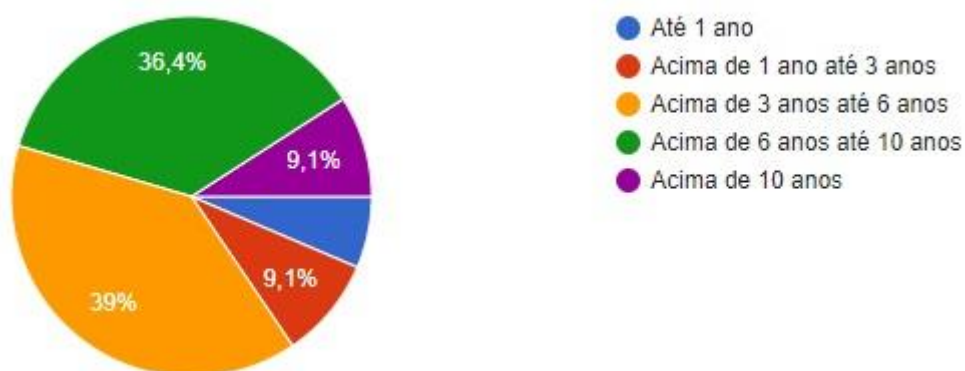
Fonte: O autor (2018)

Dos 187 participantes que atenderam ao convite para participação na pesquisa, 68,4% ou seja, 128 respondentes exercem cargos administrativos ou técnicos, sendo que os 31,6% restantes, correspondente a 59 pessoas, são professores.

Gráfico 6

Distribuição dos respondentes de acordo com o tempo de serviço no IFG.

Tempo de serviço



Fonte: O autor (2018)

Relativamente ao tempo de serviço no IFG, dos 187 servidores que participaram da pesquisa, seguindo a ordem do menor tempo de serviço para o maior, o grupo dos servidores

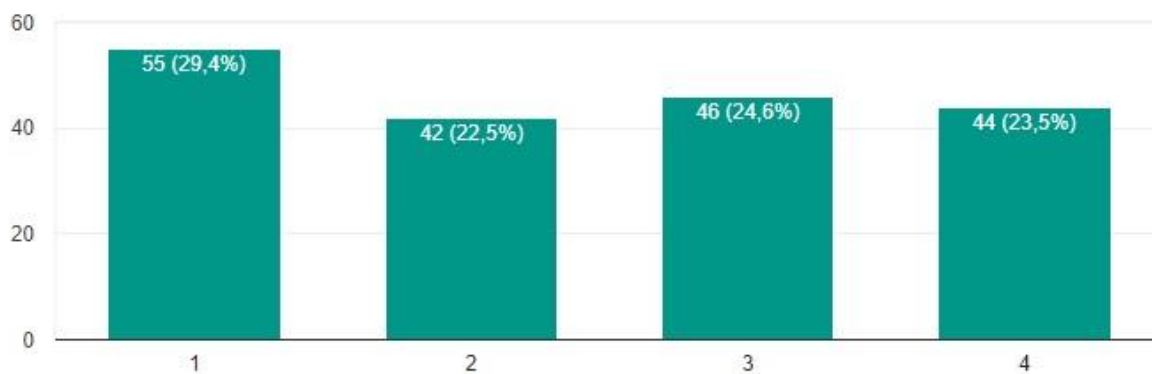
mais novos (Menos de 1 ano de serviço) apresenta 6,4% (12 participantes). A segunda faixa de tempo de serviço (acima de 1 ano até 3 anos) tem 9,1% (17 participantes), igualmente, a última faixa de tempo de serviço, (acima de 10 anos) que possuem os mesmos valores. A maior parte dos respondentes, 39% (73 pessoas), estão na terceira faixa de tempo de serviço (acima de 3anos a 6 anos). O segundo maior grupo de participantes, composto pela quarta faixa de tempo de serviço (acima de 6 anos até 10 anos), são de 36,4% (68 pessoas). Apesar de o IFG estar completando 10 anos de sua criação, ele é fruto da reestruturação da Rede Federal de Educação e possuía outras denominações. Em 1909 – Escolas de aprendizes e artífices, em 1937 – Liceus profissionais, 1942 – Escolas Industriais e Técnicas, 1959 – Escolas Técnicas, 1978 – Centros Federais de Educação Tecnológica, e a denominação atual, a partir de 2008 – Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

4.2.2 Integração, acolhimento e mentoria

Gráfico 7

Aferição da existência de programas de receptividade.

Recepção de novos servidores



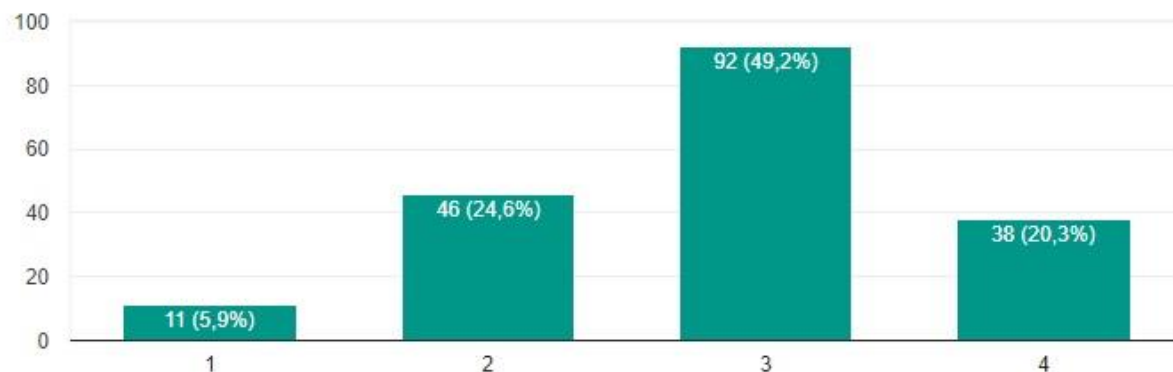
Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “No câmpus é uma prática comum receber os servidores novatos com alguma atividade de integração para apresentá-los aos colegas”, observa-se que os participantes, em sua maioria, discordam da afirmação, sendo que os que discordam totalmente é o maior grupo, 29,4% e os que discordam parcialmente são 22,5%. Entretanto, existe uma divisão próxima com os que concordam: os que concordam parcialmente são 24,6% e os que concordam totalmente 23,5%. Isso sugere que diferentes setores e câmpus do IFG possuem diferentes políticas de recepção dos novos servidores.

Gráfico 8

Aferição da existência de compartilhamento de experiências.

Compartilhamento de conhecimentos e experiências



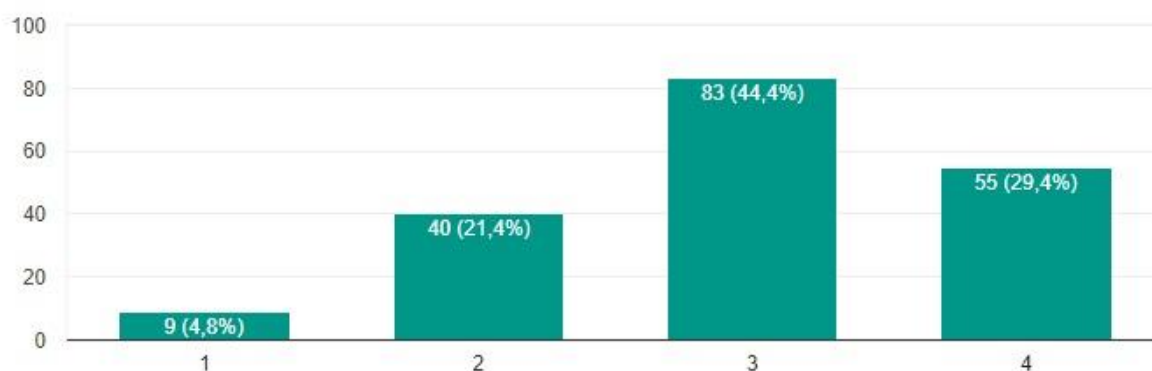
Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Em geral, os colegas do câmpus compartilham conhecimentos e experiências de forma a se ajudarem mutuamente nas rotinas profissionais”, observa-se que os participantes tendem a concordar com a afirmação, sendo que quase metade dos participantes, 49,2%, identificam que existem práticas de compartilhamento, com 20,3% pessoas adicionais que concordam totalmente com a existência de tais práticas e, no total, o grupo de concordantes chega a 69,5%. Apenas 5,9% das pessoas discordam totalmente da afirmação e 24,6% discordam parcialmente.

Gráfico 9

Prontidão no apoio a novos colaboradores.

Atendimento de novos servidores



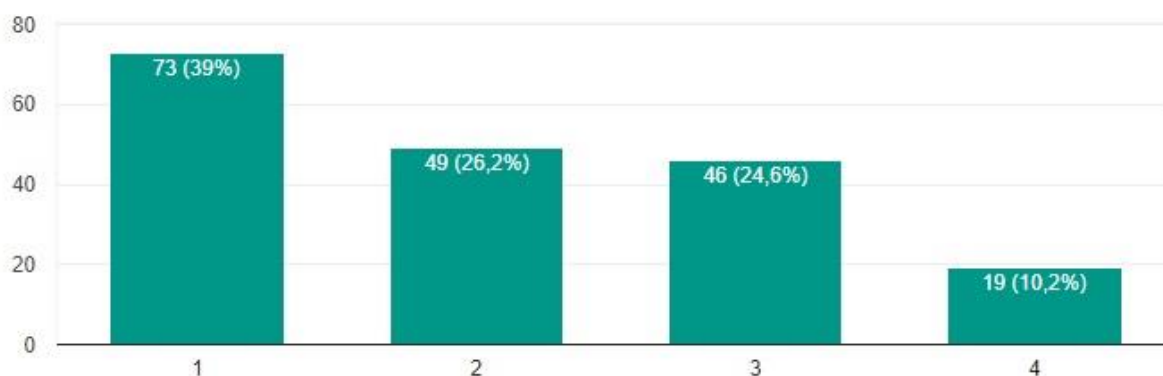
Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Percebo que os servidores novatos são atendidos prontamente pelos mais experientes, sempre que precisam de auxílio”, observa-se que os participantes seguem a mesma tendência da afirmação e gráfico anteriores, sendo que a maioria, 44,4%, identifica práticas de auxílio aos novos servidores. Se somados aos 29,4% daqueles que concordam totalmente, o valor dos que concordam que tais práticas existem chega a 73,8% do total de participantes. Um grupo de apenas 4,8% de pessoas acha que não existe nenhuma forma de atendimento aos novos servidores e 21,4% discordam parcialmente, o que pode revelar situações muito ocasionais.

Gráfico 10

Aferição da existência de programas de capacitação aos novos servidores.

Treinamento e capacitação de novos servidores



Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Os servidores novatos são encaminhados para treinamento e capacitação, assim que entram em efetivo exercício no IFG”, observa-se que os participantes apontam a percepção de um baixo índice de treinamento e capacitação para os novos servidores. 39% discordam totalmente da afirmação e 26,2% discordam parcialmente, sugerindo que na maioria dos setores e dos câmpus não existe nenhuma forma de capacitação inicial imediata. Dentre os respondentes que percebem a existência dessa ação na instituição, 24,6% concordam parcialmente e somente 10,2% concordam totalmente.

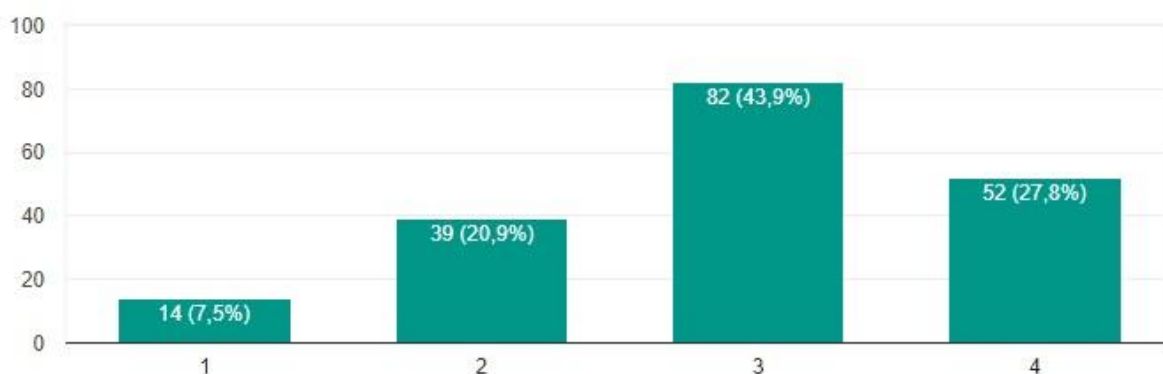
Aparentemente, de acordo com as informações recolhidas a partir dos gráficos 8 e 9, o treinamento ou capacitação são desempenhados em uma escala individual e de modo relativamente informal, sendo, por conseguinte uma situação na dependência da boa-vontade dos servidores mais antigos em prestar auxílio e informação. A parte assumida pela instituição

nesse quesito, segundo a percepção dos respondentes, mostra-se bem reduzida, talvez por ser executada em áreas muito específicas, em situações pontuais onde o treinamento e capacitação sejam extremamente indispensáveis.

4.2.3 Responsabilidade e autonomia

Gráfico 11
Percepção do nível de autonomia no exercício de funções.

Autonomia

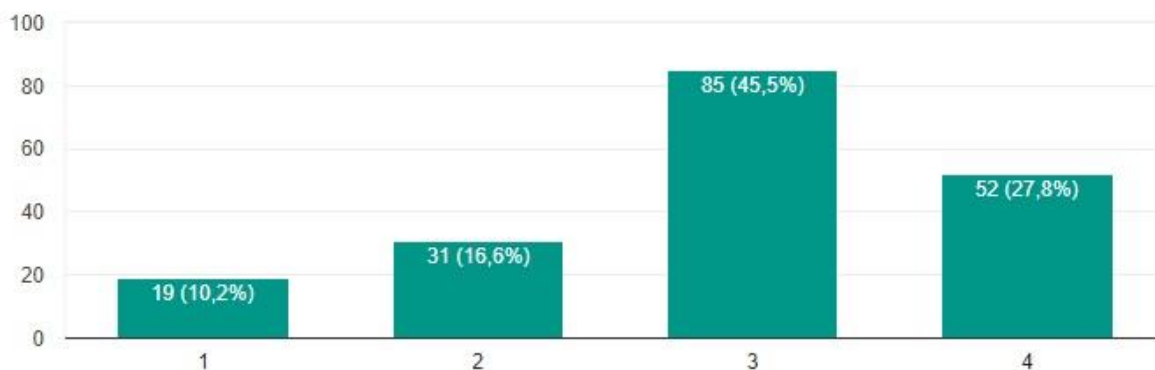


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Possuo autonomia para tomar decisões, no âmbito das minhas rotinas funcionais, no câmpus”, observa-se que os participantes concordam em sua maioria com a frase: 43,9% concordam parcialmente e 27,8% concordam totalmente. Um grupo de 20,9% discorda parcialmente da afirmação e a menor parte, 7,5%, discorda totalmente, o que sugere que os níveis de autonomia possuem flutuação de acordo com a função ou setor, mas, de uma forma geral, a instituição tende a dar autonomia para os servidores.

Gráfico 12
Níveis de exigência e cumprimento de metas.

Cobrança

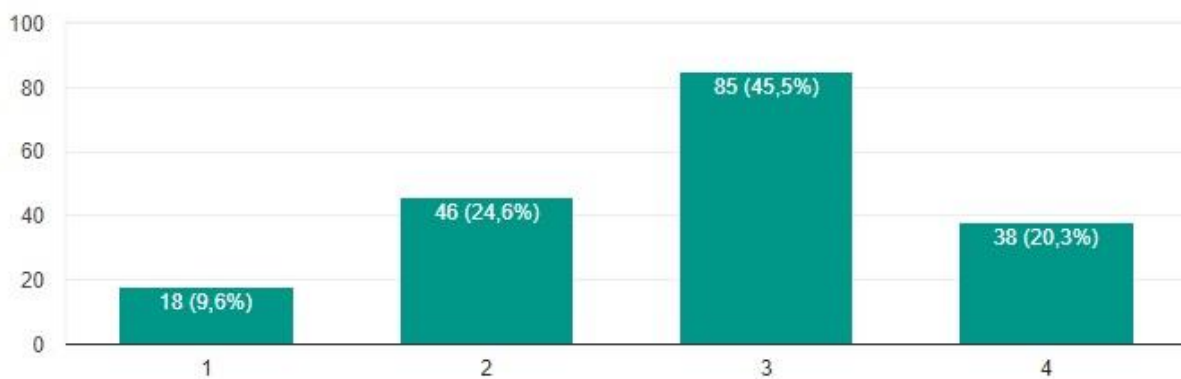


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Sou cobrado pelo cumprimento de metas/objetivos, no âmbito das minhas rotinas funcionais, pela gestão do câmpus”, as percepções dos respondentes são positivas para essa questão: 45,5% concordam parcialmente e 27,8% concordam totalmente. Dentre os discordantes, temos 16,6% que discordam parcialmente e 10,2% que discordam totalmente da questão investigada. Observa-se que, embora exista altos níveis de autonomia conforme visto na questão anterior (Gráfico 11), estes são acompanhados por altos níveis de cobrança pelos resultados.

Gráfico 13
Apresentação/Aceitação de sugestões

Aceitação de sugestões

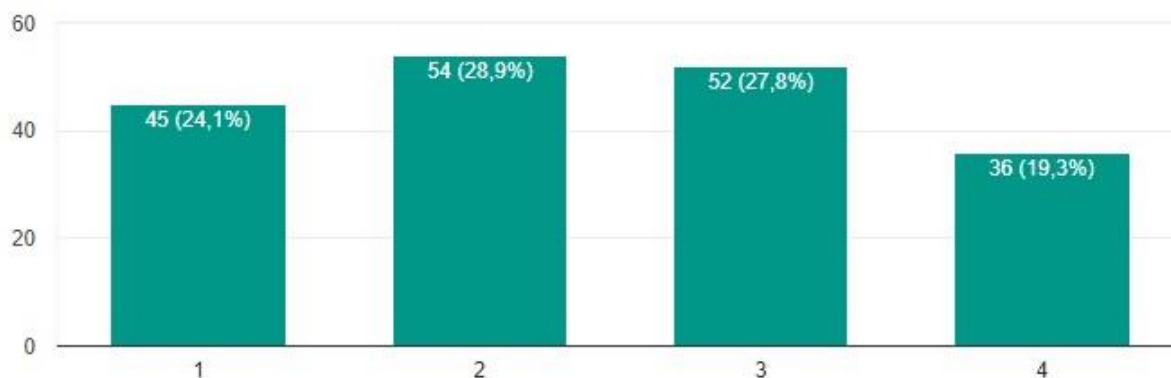


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Minhas sugestões são aceitas sem dificuldades no câmpus”, observa-se que a maioria dos participantes concorda com a afirmação, sendo 45,5% concordando parcialmente e 20,3% concordando totalmente. Entre o grupo discordante temos 24,6% discordantes parciais e 9,6% que discordam totalmente da aceitação sem dificuldades de sugestões no câmpus. Possivelmente, isso acompanha a tendência das duas questões anteriores, nas quais identifica-se altos níveis de autonomia e cobrança, sendo que se supõe que as sugestões dos servidores estejam de acordo com eficiência no trabalho e desempenho das tarefas.

Gráfico 14
Comunicação interna – fluxo ascendente – canais.

Canais de comunicação

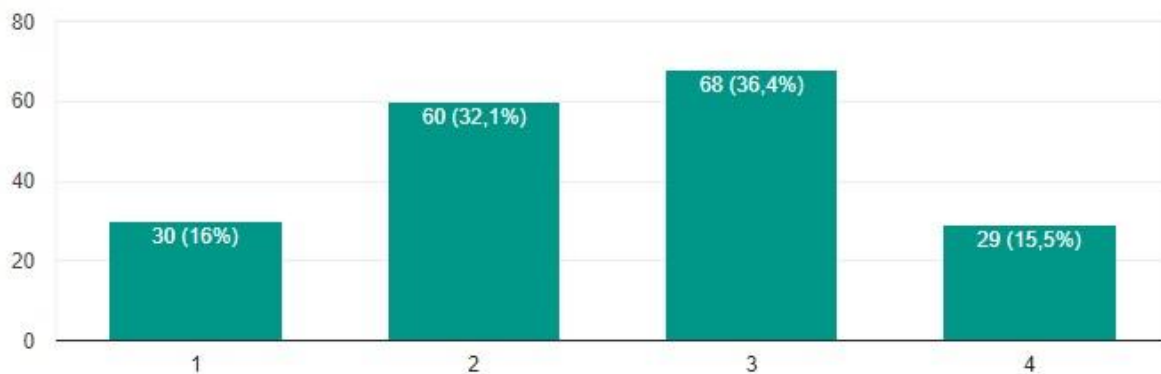


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “O IFG disponibiliza canais específicos para que eu possa dizer o que penso sobre minha área de trabalho e equipes envolvidas”, observa-se que os participantes estão bastante divididos quanto às respostas: 24,1% discordam totalmente e 28,9% discordam parcialmente. Dos que concordam com a afirmação, 27,8% concordam parcialmente e 19,3% concordam totalmente. Pode-se observar que no IFG a percepção deste quesito é bem divergente e equilibrada, pois varia de discordante a concordante com margens pequenas de diferença, o que sugere que em determinados setores ou câmpus, haja maior cuidado na oferta desses canais em relação a outros ou, embora exista, são ignorados pelos servidores ou não são muito divulgados.

Gráfico 15
Processo decisório no IFG

Processo decisório



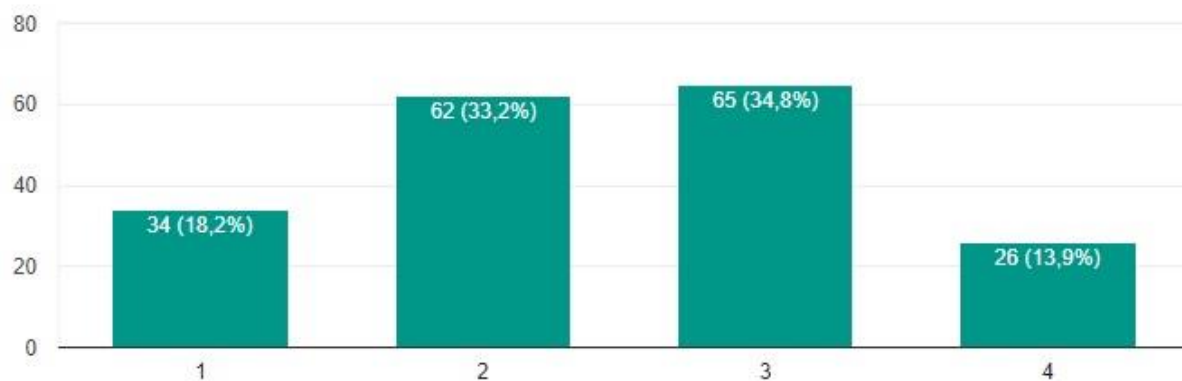
Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “As decisões tomadas pela macroestrutura do IFG são precedidas de amplo debate com as instâncias gestoras dos câmpus, para a tomada de decisões”, em uma divisão próxima entre os que concordam e os que discordam, temos 16% discordando totalmente e 32,1% discordando parcialmente. Enquanto 36,4% concordam parcialmente e 15,5% concordam totalmente. Neste contexto, há uma leve tendência a concordar com a afirmação; é possível que isso se deva às diferenças entre os câmpus com, por exemplo, a Reitoria, consistindo em instância gestora principal e realizando consultas mais intensas internamente, enquanto os outros câmpus tendem apenas a seguir as orientações dadas pela Reitoria, sem terem participado no debate prévio à decisão.

4.2.4 Comunicação interna – fluxo descendente

Gráfico 16
Informações sobre decisões.

Informações sobre decisões

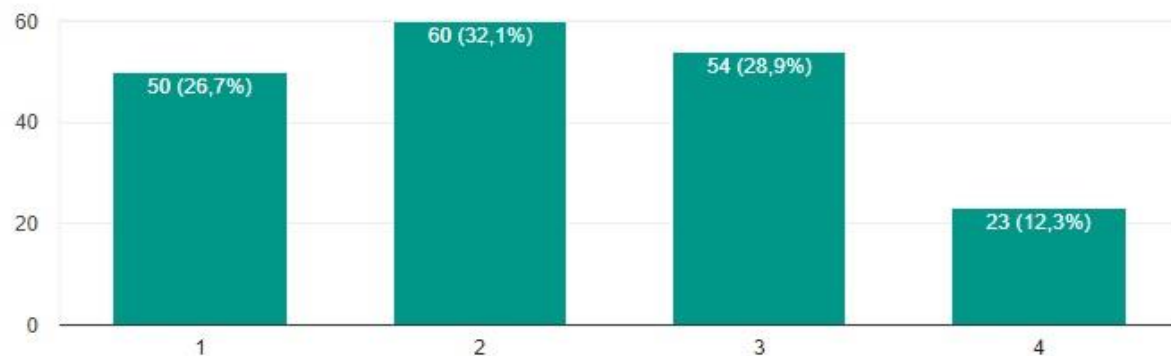


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “O câmpus informa de maneira clara e transparente aos servidores, sobre as decisões tomadas e a respectiva fundamentação”, assim como no gráfico anterior, há um leve equilíbrio entre os discordantes e concordantes, porém, neste caso prevalece os discordantes: 18,2% discordam totalmente e 33,2% discordam parcialmente. Os que concordam parcialmente são 34,8%, e 13,9% concordam totalmente, o que indica uma oscilação entre os setores dos câmpus.

Gráfico 17
Padronização de rotinas e procedimentos.

Rotinas e procedimentos

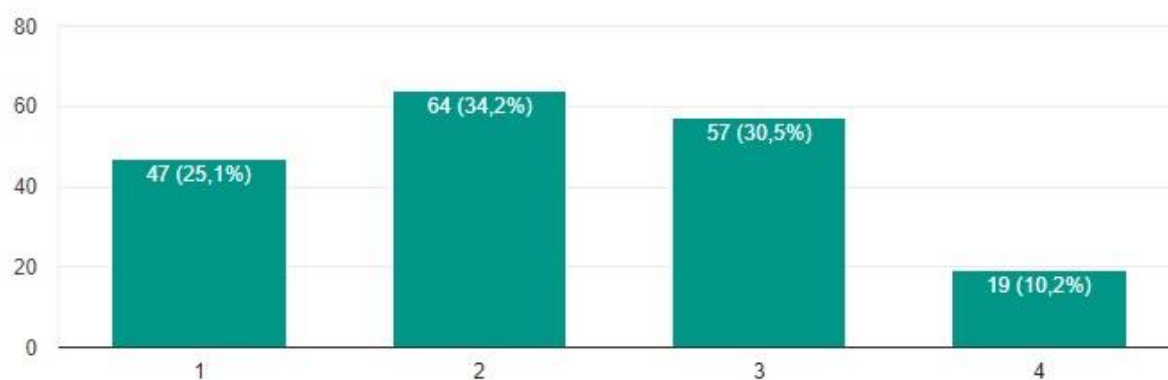


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “É possível perceber se as rotinas e procedimentos desenvolvidos no câmpus seguem um padrão em todo o IFG”, observa-se que os participantes tendem a discordar em sua maioria da frase: 26,7% discordam totalmente e 32,1% discordam parcialmente. Apenas 12,3% concordam totalmente com a frase, e temos ainda 28,9% que concordam parcialmente, possivelmente sediados em setores ou funções que exigem padronização entre os câmpus ou reflexo da colaboração mútua que os colegas promovem entre os câmpus.

Gráfico 18
Comunicação interna – fluxo descendente.

Informações sobre planos, projetos e objetivos

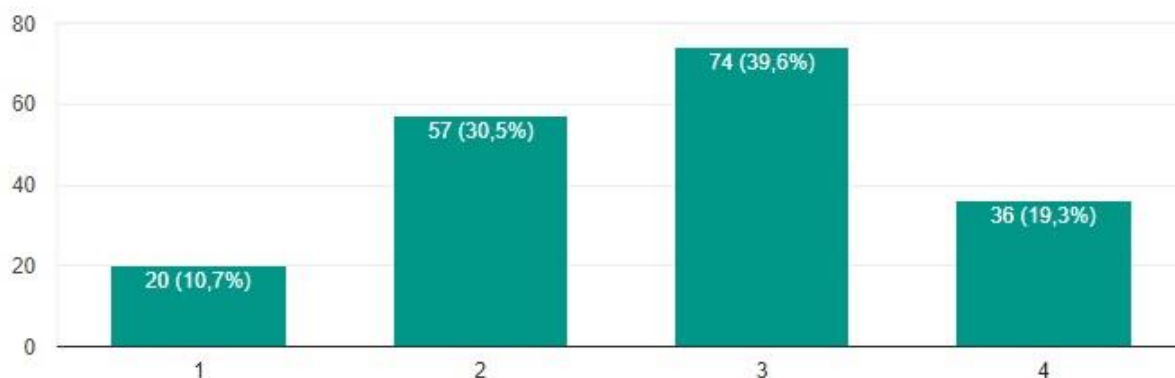


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Sempre sou informado sobre os planos, projetos e objetivos definidos para o meu câmpus”, observa-se que os participantes, novamente, tendem em sua maioria a discordar da frase. 25,1% discordam totalmente e 34,2% discordam parcialmente, indicando não haver essa percepção. Dos que concordam, 30,5% o fazem parcialmente e somente 10,2% concordam totalmente. Aparentemente, as pessoas percebem como existindo pouca clareza sobre os procedimentos e mudanças atuais; também sobre os planos e projetos desenhados para o futuro parece persistir essa percepção, que possivelmente ficam restritos às áreas e instâncias decisórias do IFG.

Gráfico 19
Estrutura de comunicação de câmpus.

Meios de comunicação

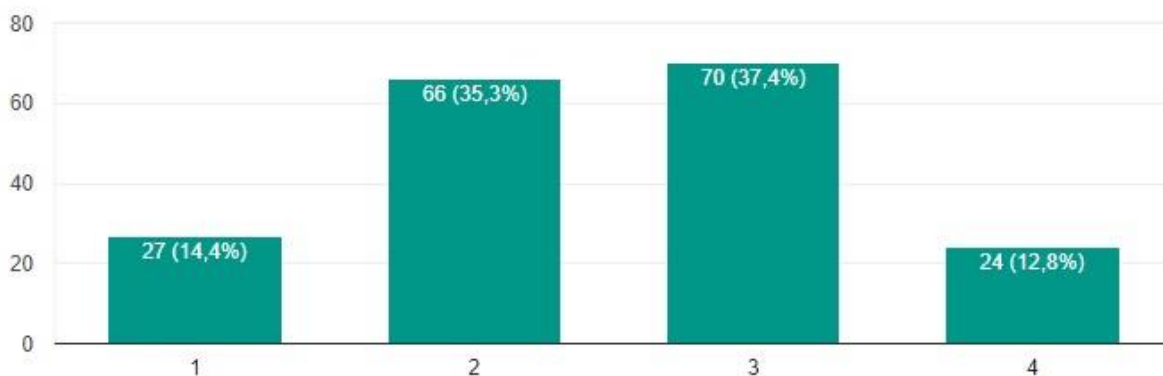


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Os meios de comunicação utilizados no câmpus são acessíveis, adequados e suficientes para orientar minha atuação profissional”, observa-se que os participantes concordam em sua maioria: 39,6% concordam parcialmente e 19,3% concordam totalmente, identificando os meios de comunicação como adequados. Dentre os que discordam, temos 30,5% que discorda parcialmente e 10,7% que discorda totalmente. Podemos supor que cada câmpus possui uma maneira peculiar de explorar a comunicação em prol da orientação profissional, havendo alguns setores nos câmpus que discordam.

Gráfico 20
Estrutura de comunicação institucional

Informações sobre decisões e acontecimentos



Fonte: O autor (2018)

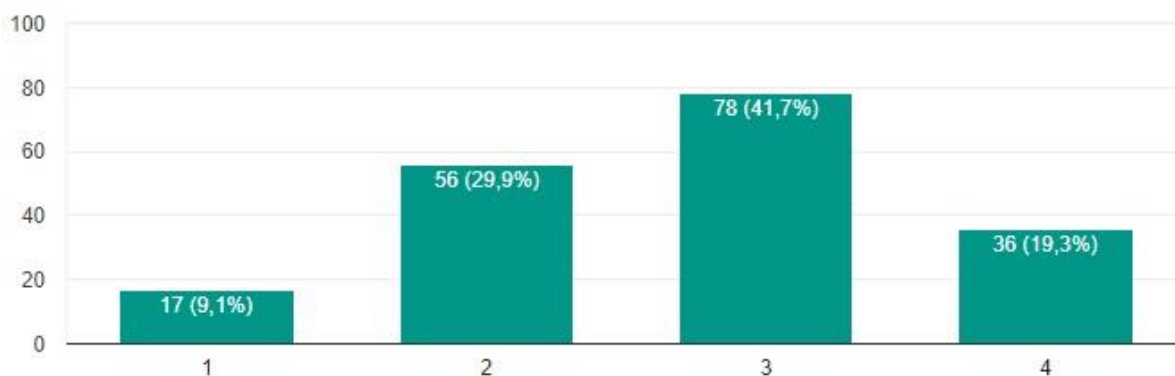
Em resposta à afirmação “De modo geral, o IFG informa de maneira clara, transparente e adequada aos servidores dos câmpus, sobre as decisões e acontecimentos que

ocorrem na Instituição”, observa-se um equilíbrio nas opiniões: 14,4% discordam totalmente da afirmação e 35,3% discordam parcialmente. Da mesma forma, 37,4% concordam parcialmente e 12,8% concordam totalmente. Isso sugere que certos grupos, setores e funções recebem informações claras, enquanto outros não. Esta comunicação diz respeito à comunicação descendente, do nível estratégico para baixo, da Reitoria para os câmpus e assim, a percepção que os servidores têm sobre a comunicação institucional tende a ser dividida possivelmente por não haver padronização.

4.2.5 Processos/Desenvolvimento de trabalho

Gráfico 21
Acompanhamento, suporte e controle.

Acompanhamento pela chefia

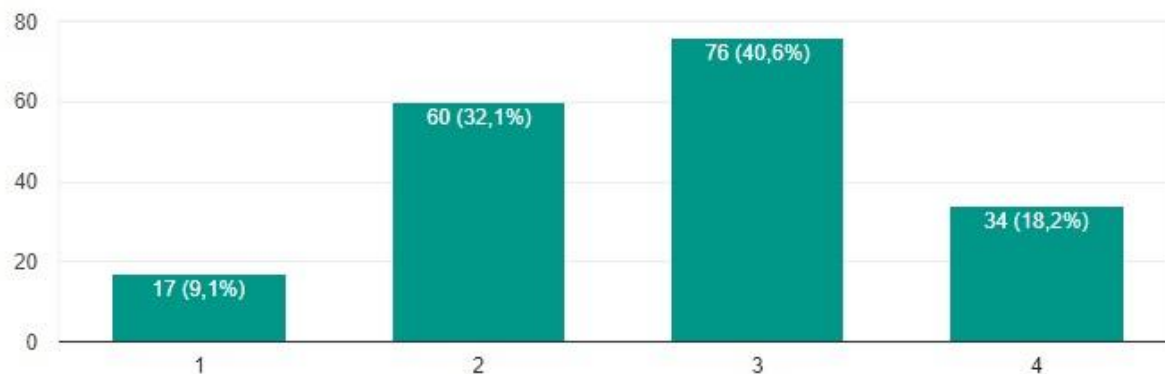


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “No câmpus sempre há o acompanhamento e conferência do trabalho dos servidores pela chefia imediata”, observa-se que os participantes tendem a concordar com a frase em sua maioria. A menor parte, 9,1%, discorda totalmente da afirmação, e 29,9% discordam parcialmente. A maior parte, 41,7%, concorda parcialmente, e 19,3% concordam totalmente, indicando que a tendência acompanha as respostas para questões anteriores a respeito da autonomia e cobrança, sugerindo que muitos servidores possuem liberdade para desenvolver seu trabalho desde que cumpram objetivos e metas, mas as chefias mantêm certo controle sobre o resultado final.

Gráfico 22
Cobrança de objetivos pela chefia imediata ou câmpus.

Cobrança de objetivos

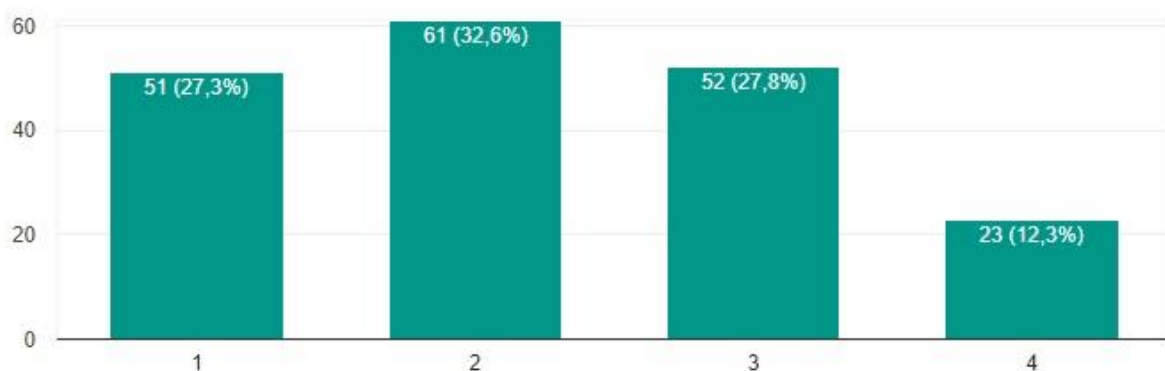


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “No câmpus, os objetivos a serem alcançados são continuamente cobrados”, observa-se que os participantes em sua maioria concordam com a afirmação, sendo que 40,6% concordam parcialmente e 18,2% concordam totalmente. Em quantidade menor, os que discordam parcialmente são 32,1%, e somente 9,1% discordam totalmente. Isso confirma as tendências anteriores, de que a autonomia nos câmpus vem acompanhada pela preocupação no cumprimento de metas, tarefas e objetivos, por parte das chefias.

Gráfico 23
Percepção sobre divisão do trabalho

Divisão do trabalho

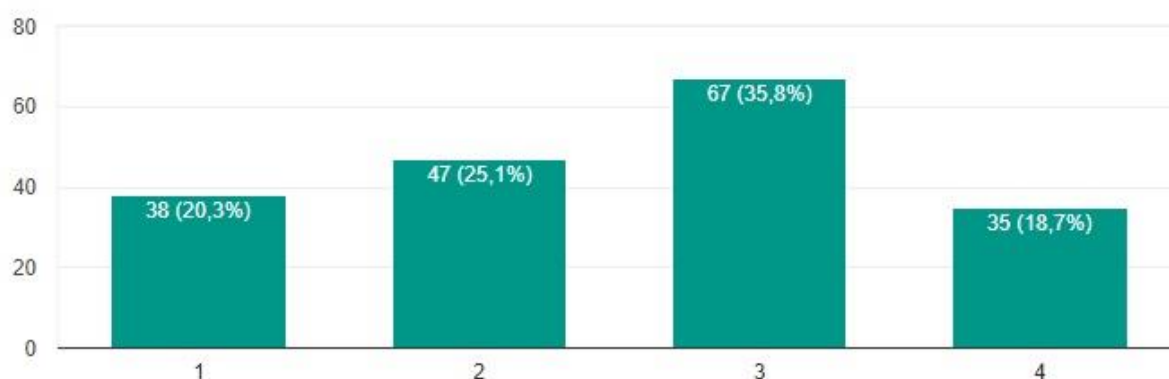


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “No câmpus, a divisão do trabalho é promovida de forma igualitária e justa entre os servidores de cada departamento”, observa-se que os participantes em sua maioria discordam da frase. Dentre os que concordam totalmente, temos apenas 12,3%, e dos que concordam parcialmente, 27,8%. A grande maioria, 32,6%, discorda parcialmente, e 27,3% discordam totalmente. A soma dos discordantes atinge 59,9% das respostas, o que sugere que existe uma sensação forte de distribuição desigual de trabalho entre os servidores, ou distribuição desigual de servidores por setores.

Gráfico 24
Padronização procedimentos entre câmpus

Padronização procedimentos

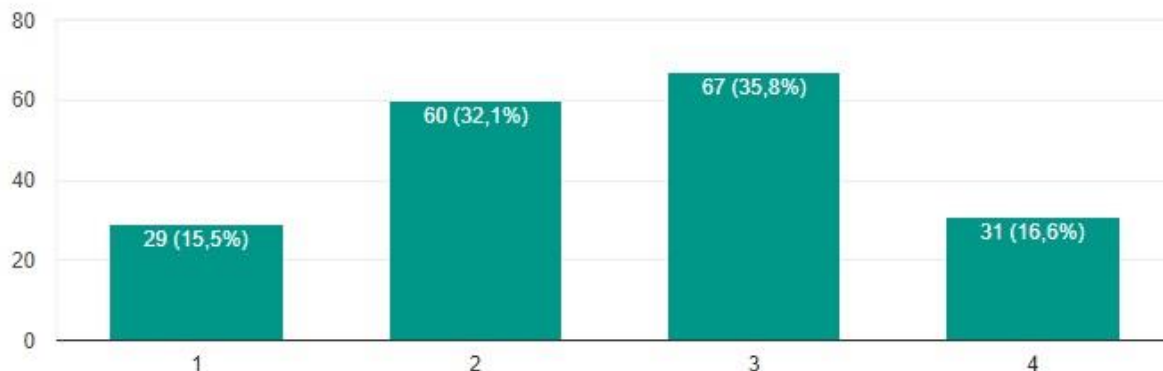


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “O IFG se preocupa em definir procedimentos comuns entre os câmpus, com objetivo de padronizar e unificar a atuação na Instituição”, observa-se que os participantes possuem uma leve tendência para concordar com a frase, da ordem de 54,5%. Em números exatos, 18,7% concordam totalmente e 35,8% concordam parcialmente com a afirmação. Entre os discordantes, 25,1% discordam parcialmente e 20,3% discordam totalmente. As respostas deste gráfico apresentam contraste com o Gráfico 17, no qual a maioria dos respondentes indicava que não existe padrão de rotinas e procedimentos no IFG. É possível que a diferença encontrada tenha como fundamento a formulação da afirmação, sendo que nesta questão os respondentes informam que o IFG de fato possui preocupação com a padronização, no entanto, essa preocupação não se traduz em padronização efetiva, como indicam os resultados expressos no Gráfico 17.

Gráfico 25
Burocracia e padronização de procedimentos

Quantidade excessiva de normas e procedimentos



Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “O IFG possui excesso de normas e procedimentos o que dificulta a execução eficiente das atividades”, para esta afirmação temos 15,5% dos respondentes discordando totalmente e 32,1% discordando parcialmente. Dos que concordam, a maioria, 35,8%, concorda parcialmente, e 16,6% concordam totalmente. Observa-se que os participantes apresentam padrão semelhante de respostas da questão anterior (52,4% concordam). Assim, percebe-se que pode haver confusão sobre a necessidade e volume de normas e procedimentos necessários à execução eficiente do trabalho.

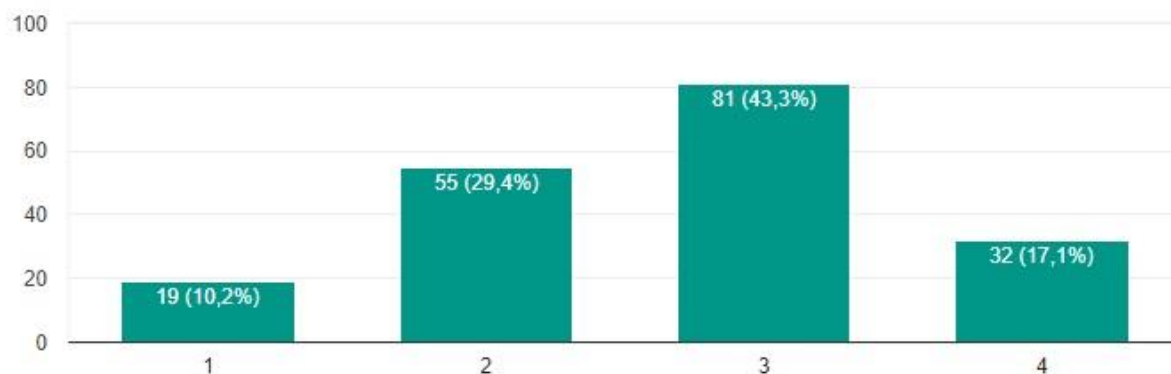
Na tentativa de interpretar os resultados, podemos ainda levantar a questão de o servidor encarar o cumprimento de normas de procedimentos como uma forma de controle por parte dos líderes, sendo a expressão desse desconforto transposta para “dificuldade para a execução das tarefas”.

4.2.6 Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal

Gráfico 26

Existência de relações amistosas no câmpus.

Preocupação mútua



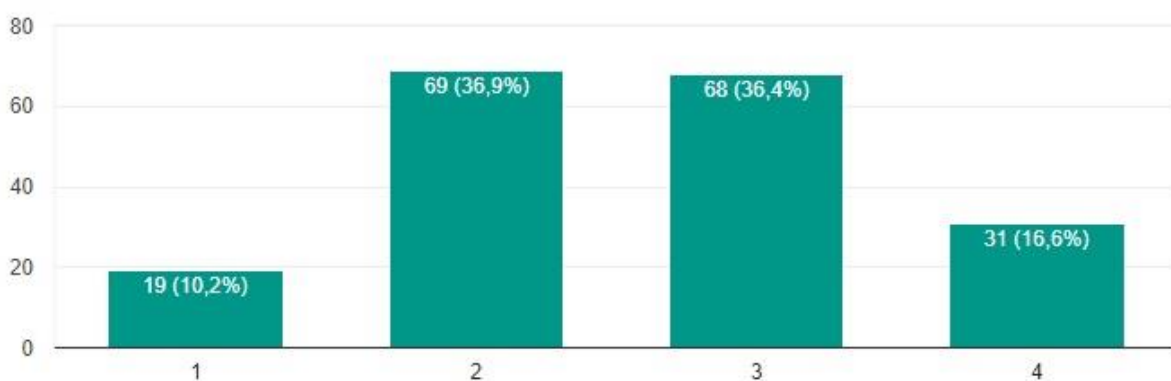
Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Sinto que no câmpus as pessoas se preocupam umas com as outras”, observa-se que os participantes apresentam maioria voltada para a concordância: destes, 43,3% concordam parcialmente e 17,1% concordam totalmente. Entretanto, observa-se que apenas 10,2% discordam totalmente da afirmação e 29,4% discordam parcialmente. Obviamente essa percepção concentra-se no nível mais próximo de cada servidor, sugerindo possivelmente um convívio social diário.

Gráfico 27

Existência de relações amistosas entre câmpus.

Colaboração mútua entre câmpus

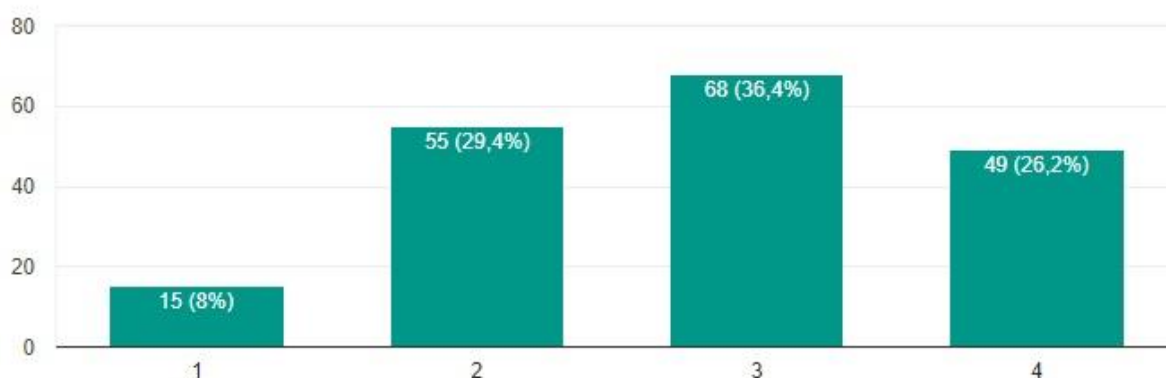


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “É uma prática comum os câmpus se ajudarem, as pessoas colaboram umas com as outras espontaneamente”, observa-se que os participantes tendem a dividir-se, em relação à informação apresentada no gráfico anterior. Nesta questão, 53% concordam, sendo 36,4% parcialmente e 16,6% totalmente, enquanto 47% discordam, sendo 36,9% parcialmente e 10,1% discordando totalmente. Isso parece indicar que, embora possa existir uma tendência de preocupação mútua entre as pessoas, nem sempre isso se traduz em ações de auxílio mútuo. Essa questão aponta o nível de interação que os servidores estabelecem a distância, uma vez que as unidades que compõem o IFG distam muitos quilômetros umas das outras.

Gráfico 28
Promoção da socialização.

Espaços para socialização



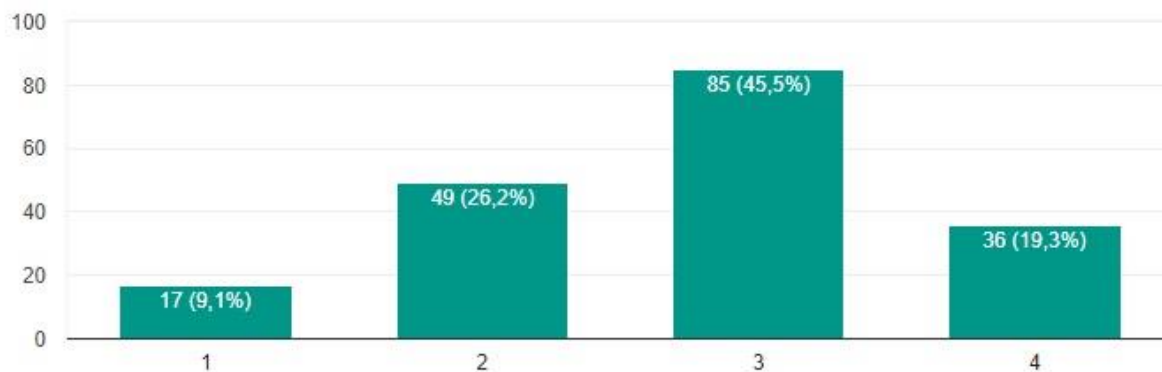
Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “O câmpus dispõe de espaços informais para convivência e socialização”, observa-se que os participantes, em sua maioria, concordam: 36,4% concordam parcialmente e 26,2% concordam totalmente. Dentre os discordantes, 29,4% são parcialmente e somente 8% discorda totalmente, o que aponta para uma alta percepção de que existem espaços para interação informal que possibilite a socialização entre as pessoas, para convivência com outros servidores.

Gráfico 29

Existência de integração e socialização entre departamentos distintos.

Relacionamento entre os servidores



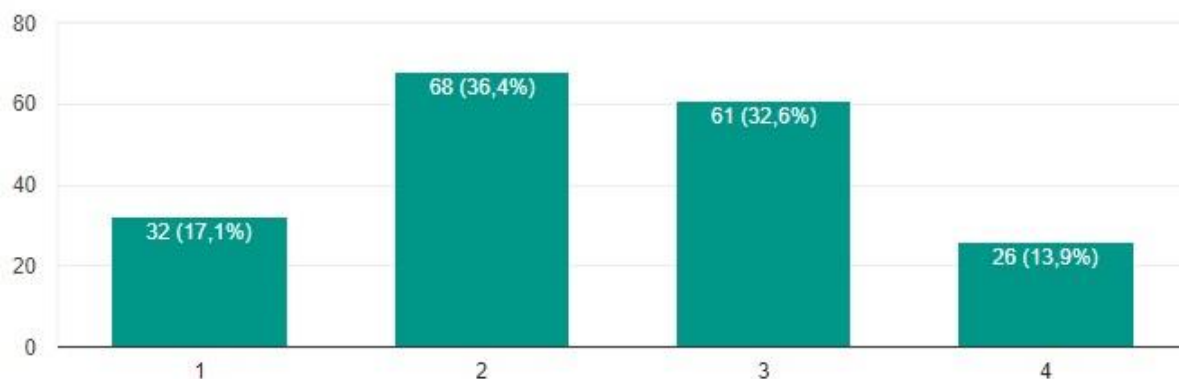
Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “No câmpus, os servidores cultivam bom relacionamento e interagem entre si, independentes do setor ou tipo de trabalho”, observa-se que os participantes tendem a concordar com a frase: a maior parte concorda parcialmente, sendo 45,5% dos respondentes, e 19,3% concordam totalmente. 26,2% discordam parcialmente e somente 9,1% discordam totalmente. Percebe-se que uma parte significativa concorda, o que reforça a ideia do cultivo de relações amistosas, independente do setor que trabalha ou tipo de serviço que executa.

Gráfico 30

Existência de conflitos e mediação.

Resolução de conflitos

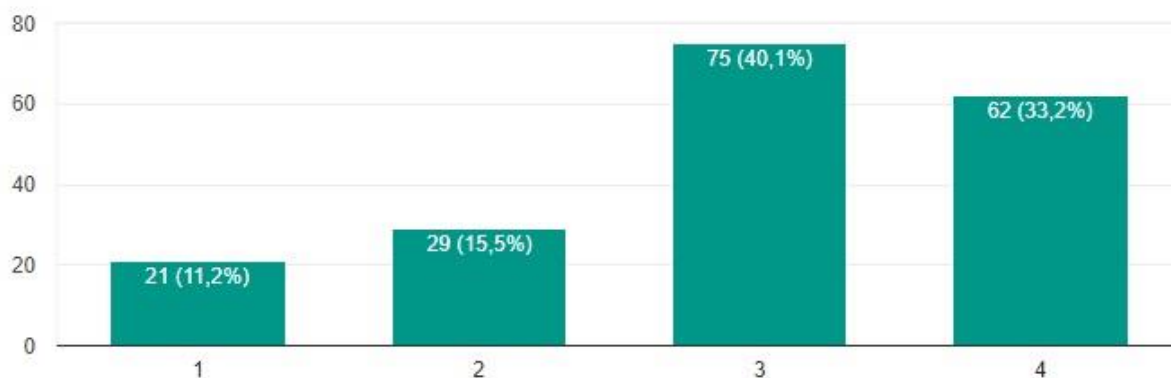


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Os conflitos no câmpus são resolvidos abertamente e em sua maioria de forma satisfatória entre as partes divergentes”, observa-se que os participantes tendem a discordar da afirmação: 36,4% discordam parcialmente e 17,1% discordam totalmente. Para 32,6% há concordância parcial e 13,9% concordam totalmente com a afirmação. A tendência de divisão das respostas, com maioria discordando parcialmente, parece indicar que não existem mecanismos institucionais fortes de resolução de conflitos, dependendo esta das habilidades interpessoais e de comunicação dos próprios conflitantes e suas chefias.

Gráfico 31
Existência de abertura para opiniões.

Liberdade de expressão



Fonte: O autor (2018)

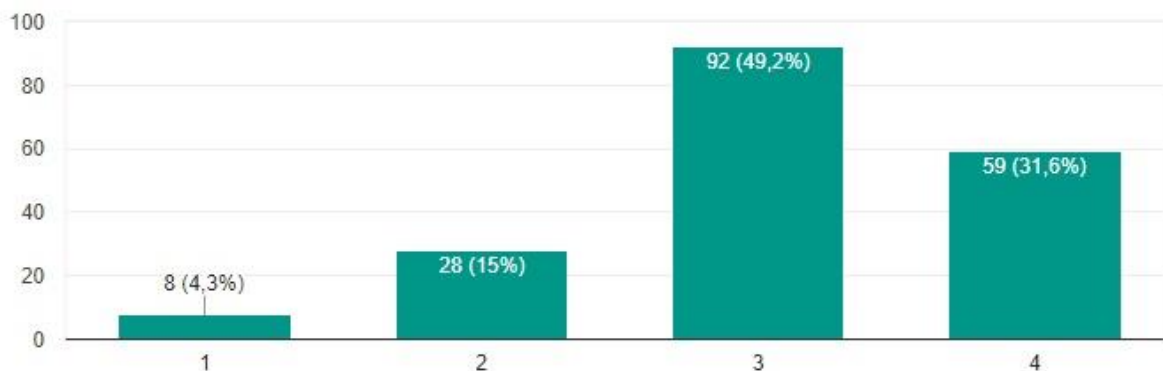
Em resposta à afirmação “Tenho liberdade de opinar e expressar minhas ideias abertamente no câmpus”, observa-se que os participantes em grande parte concordam com a frase: 40,1% concordam parcialmente e 33,2% concordam totalmente. Apenas 11,2% discordam totalmente da afirmação e 15,5% discordam parcialmente. Isso sugere que existe a possibilidade de exprimir livremente as opiniões ainda que não existam canais institucionais para fazê-lo. Esta liberdade de expressão percebida pelos servidores é uma característica no IFG, conforme é apontado pela maioria dos servidores, em todos os câmpus.

4.2.7 Condições físicas de trabalho

Gráfico 32

Existência de condições fundamentais para o trabalho.

Disponibilidade de equipamentos e materiais



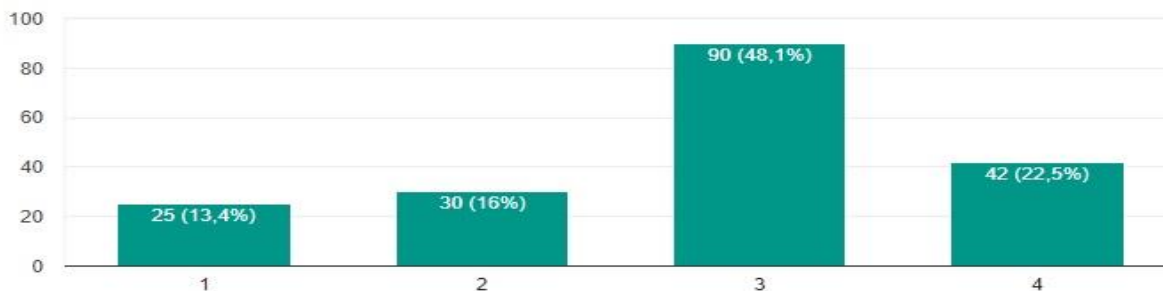
Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “No câmpus há disponibilidade de equipamentos e materiais para a realização dos trabalhos rotineiros, no momento em que são demandados”, observa-se que os participantes, em expressiva maioria, concordam que existem condições materiais adequadas para a realização de seu trabalho. 49,2% concordam parcialmente e 31,6% concordam totalmente. Um número bastante reduzido discorda da afirmação: 15% discordam parcialmente e somente 4,3% discordam totalmente, o que pode se referir a setores ou funções muito específicas dentro do IFG, que talvez exijam materiais mais caros ou de reposição difícil.

Gráfico 33

Existência de instalações e segurança para o trabalho.

Instalações físicas

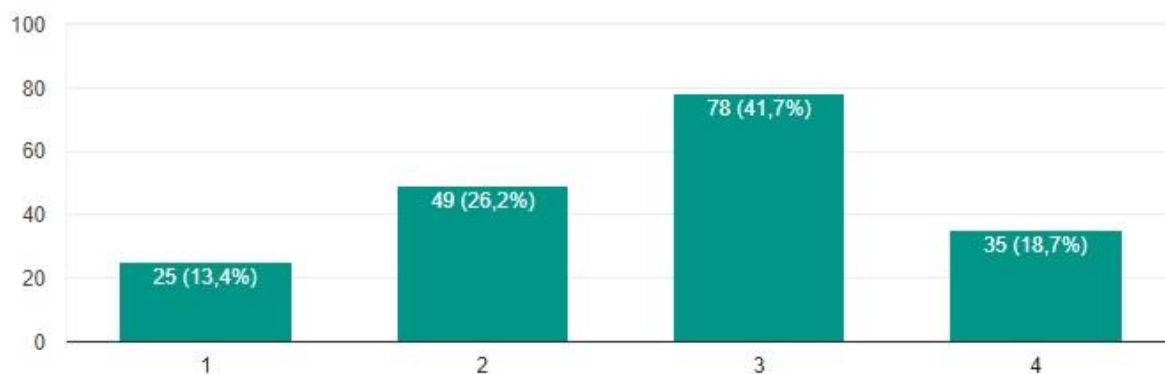


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “O IFG oferece aos câmpus, instalações físicas, equipamentos e serviços que priorizem o bem-estar e a saúde do servidor”, observa-se que os participantes também apresentam concordância em sua maioria. 48,1% concordam parcialmente e 22,5% concordam totalmente, assim os respondentes consideram que o local de trabalho é adequado para manutenção do bem-estar e a saúde. Apenas 13,4% discordam totalmente da afirmação e 16% discorda parcialmente, o que pode indicar demanda de infraestrutura não concluída ainda, em virtude do rápido crescimento do IFG, e com a grande quantidade de câmpus, nem todas as necessidades de obras foram contempladas ainda.

Gráfico 34
Existência de cuidados preventivos.

Manutenção das instalações



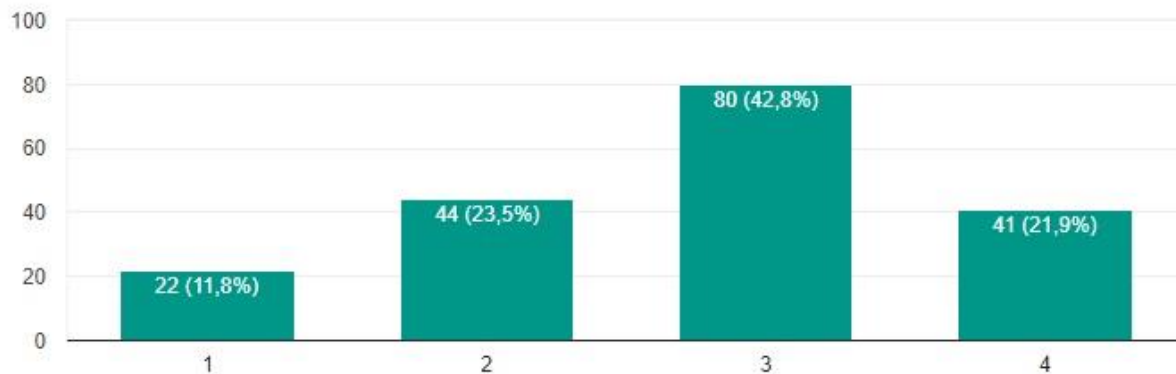
Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “No câmpus, a manutenção das instalações físicas e/ou equipamentos são executados preventivamente, de forma a garantir o funcionamento adequado de todas as atividades”, observa-se que os participantes, em sua maioria, concordam com a afirmação: 41,7% concordam parcialmente, seguidos de 18,7% que concordam totalmente. Dentre os discordantes, 26,2% discordam parcialmente e 13,4% discordam totalmente, o que indica uma ação positiva no que tange a preocupação com a manutenção nos câmpus, beneficiando o funcionamento adequado das atividades, segundo o ponto de vista da maioria dos respondentes.

Gráfico 35

Existência de preocupação com a segurança das pessoas.

Equipamentos de segurança



Fonte: O autor (2018)

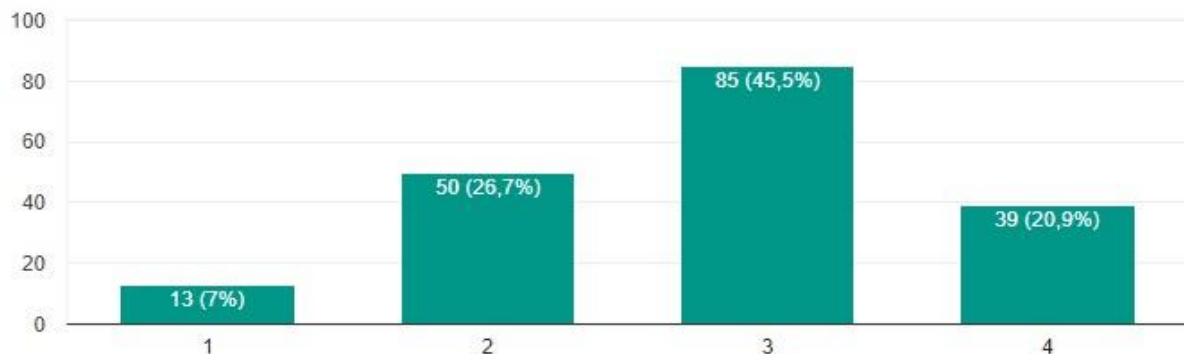
Em resposta à afirmação “O câmpus possui equipamentos de segurança adequados para proteger os servidores no trabalho bem como o público em geral”, observa-se que os participantes apresentam maioria de concordância, sendo 42,8% concordando parcialmente e 21,9% concordando totalmente. O número dos que discordam totalmente é de 11,8% e ainda os que discordam parcialmente que são 23,5%. Estes índices podem indicar uma preocupação do IFG e que reflete nos câmpus, pois o tema segurança é bastante cobrado pela sociedade, bem como por órgãos de controle e fiscalização.

4.2.8 Desenvolvimento/Progressão funcional

Gráfico 36

Existência de programas e incentivo ao desenvolvimento profissional.

Aprendizado contínuo



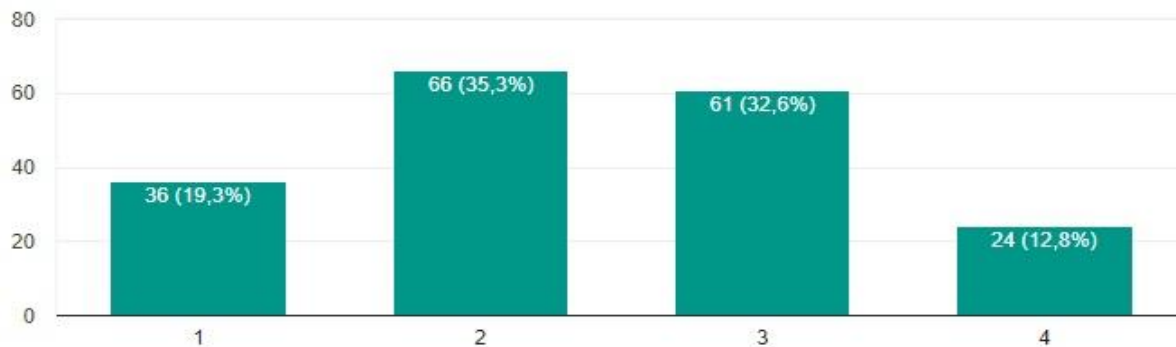
Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “De um modo geral, o IFG oferece condições necessárias para que os servidores tenham um aprendizado contínuo”, observa-se que dois terços dos participantes concordam com a frase: 45,5% concordam parcialmente e 20,9% concordam totalmente. Dos discordantes, 26,7% discordam parcialmente e apenas 7% discordam totalmente. Mesmo sem definir os processos ou condições do que seria “aprendizado contínuo”, a maioria dos servidores tem a percepção de que isso ocorre na instituição e é uma ação institucional, promovida pelo IFG e disponibilizada a todos os câmpus.

Gráfico 37

Treinamentos e aprendizado contínuo.

Treinamento



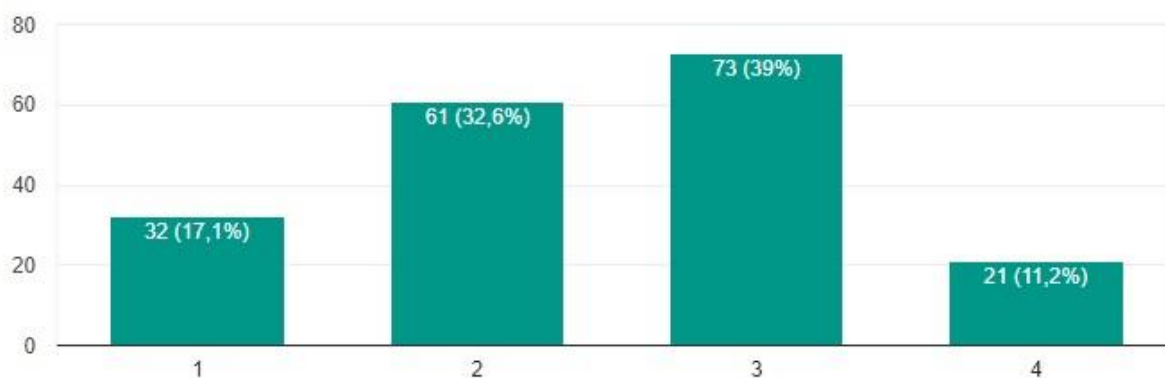
Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “O câmpus viabiliza constantemente treinamentos, em todas as áreas e setores, para que os servidores tenham um aprendizado contínuo”, observa-se que os participantes modificam o teor médio de suas respostas a partir da especificação entre aprendizado contínuo e treinamentos, e também pela percepção da amplitude ser local e não geral. 19,3% dos servidores discordam completamente desta afirmação, seguidos de 35,3% que discordam parcialmente, sugerindo que não passam por treinamento com frequência que julguem adequada, ou que isso não ocorre para todas as áreas e setores. Os concordantes não constituem maioria: 32,6% concordam parcialmente e 12,8% concordam totalmente. O número dos que concordam totalmente é menor do que o número dos que discordam totalmente, o que pode indicar que diferentes setores e funções passam por diferentes frequências e investimento de treinamento.

Gráfico 38

Existência de aproveitamento de talentos individuais a bem do serviço público.

Valorização de habilidades e competências



Fonte: O autor (2018)

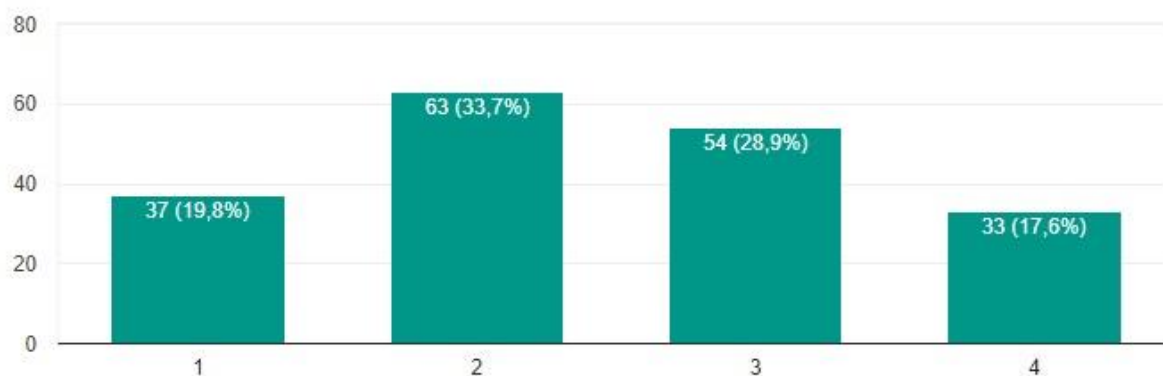
Em resposta à afirmação “No câmpus, as habilidades e competências próprias dos servidores são sempre valorizadas e aproveitadas adequadamente, para maior ganho Institucional”, observa-se que os participantes se dividem quanto à concordância e discordância, apresentando uma diferença de apenas 0,4%. O grupo dos que concordam totalmente é o menor de todos, com apenas 11,2%, porém, 39% concordam parcialmente, o que possibilita deduzir que, de certa forma, as habilidades individuais são aproveitadas e podem ser melhorados os critérios de aproveitamento. 17,1% discordam totalmente, o que parece indicar uma tendência de os servidores acharem que suas competências e habilidades

não são adequadamente aproveitadas, o que pode também sugerir a falta de ações de estudo das potencialidades do quadro de pessoal para melhor aproveitamento funcional, somando-se a estes 32,6% pois discordam parcialmente da afirmação.

Gráfico 39

Existência de critérios técnicos ou políticos nos cargos de chefia.

Preparo e qualificação das chefias (atual)

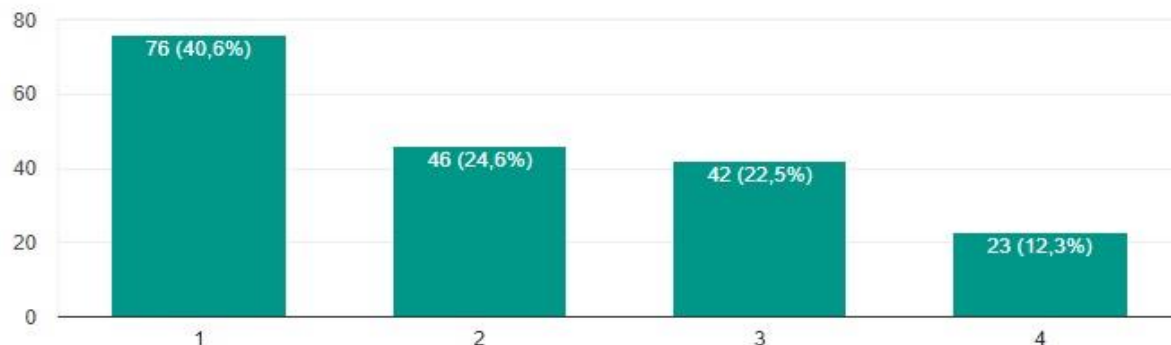


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “No IFG, os cargos de chefia são ocupados por servidores devidamente preparados e qualificados para assumirem as responsabilidades inerentes aos cargos”, observa-se que os participantes que discordam totalmente são 19,8% e os que discordam parcialmente são 33,7%. Apenas 17,6% concordaram totalmente com a frase, seguido de 28,9% que concordam parcialmente, o que parece indicar que existe uma percepção geral de que os cargos de chefia, em sua maioria, não são ocupados por pessoas preparadas e qualificadas para tal função, talvez um reflexo de situação comparada à que ficou evidente na questão anterior, onde existe a percepção de aproveitamento de habilidades próprias dos servidores.

Gráfico 40
Existência de preparação permanente de futuros líderes.

Preparo e qualificação para cargos de chefia (prévio)



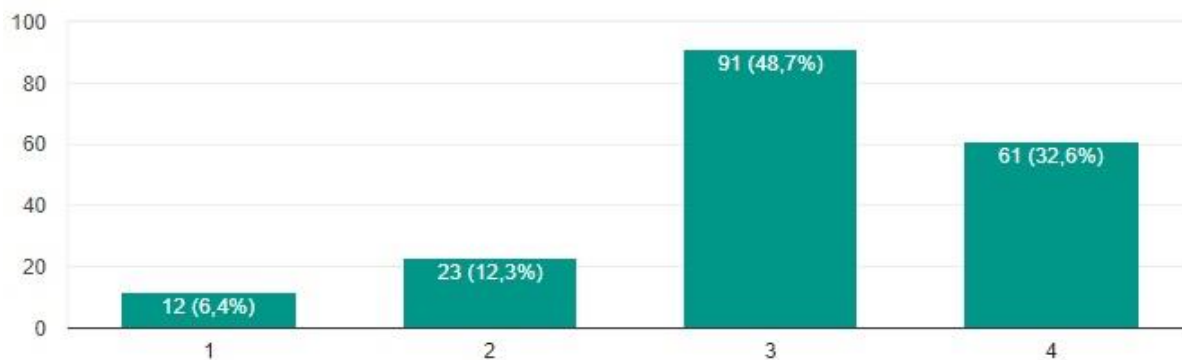
Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “O câmpus se preocupa em preparar e qualificar os servidores visando assumirem cargos de chefia”, diferente da questão anterior, esta questão busca a opinião do respondente a nível local, e observa-se que a grande maioria dos participantes, 40,6%, discorda totalmente da afirmação, seguido de 24,6% que discordam parcialmente. Dos que concordam, 22,5% concordam parcialmente e 12,3% concordam totalmente. Neste contexto observamos que nos câmpus há uma visão bem pessimista acerca da afirmação, onde a grande maioria discorda da existência de tais práticas.

4.2.9 Identificação/Realização pessoal e profissional

Gráfico 41
Percepção da missão e valores institucionais.

Missão e valores

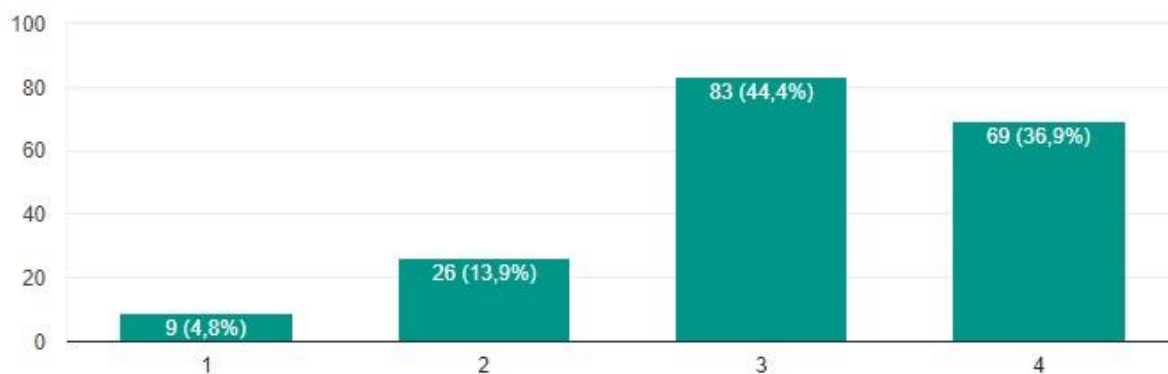


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Conheço a missão e valores do IFG, procuro divulgá-los em locais externos à instituição, contribuindo para enaltecer sua imagem perante a sociedade”, observa-se que os participantes apresentam expressiva maioria de concordância: 32,6% concordam totalmente, seguidos de 48,7% que concordam parcialmente com a afirmação. Apenas 6,4% discordam totalmente da questão e 12,3% discordam parcialmente, o que pode indicar que são novos na instituição, não conhecendo completamente a missão e valores, ou que ainda não tiveram oportunidade de externar esse sentimento.

Gráfico 42
Percepção das metas e objetivos do câmpus.

Metas e objetivos

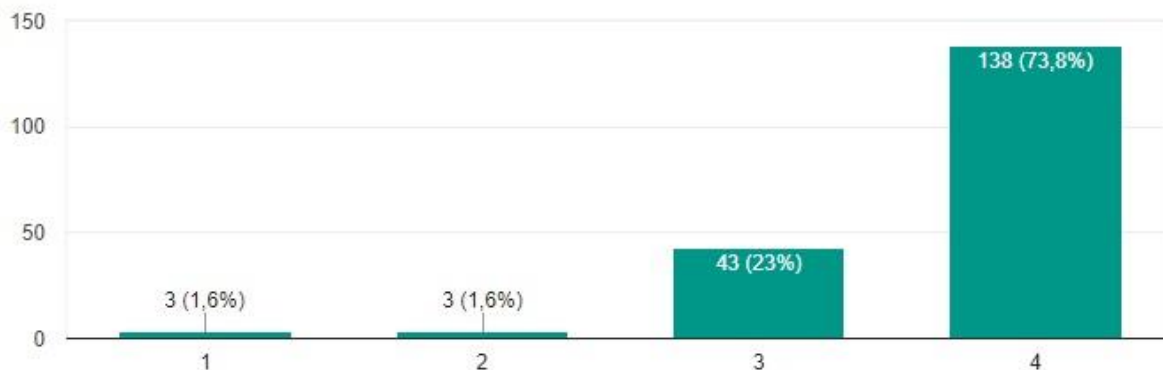


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Conheço as metas e objetivos propostos pelo câmpus e contribuo, dentro das minhas funções, para seu atingimento”, observa-se que os participantes em sua maioria, conhecem as metas e/ou objetivos da instituição, mostrando vontade de contribuir para que as metas e objetivos do seu campus sejam atingidos. 36,9% concordam totalmente, seguidos de 44,4% que concordam parcialmente. No grupo discordante, 13,9% discordam parcialmente e apenas 4,8% discordam totalmente. Por serem mais diretamente ligados às tarefas diárias, é razoável esperar que mais pessoas conheçam as metas e objetivos do que a missão e os valores, que se constituem em elementos comunicativos mais abrangentes e que requerem compreensão mais ampla do IFG.

Gráfico 43
Preocupação em zelar pela imagem da instituição.

Imagem do IFG

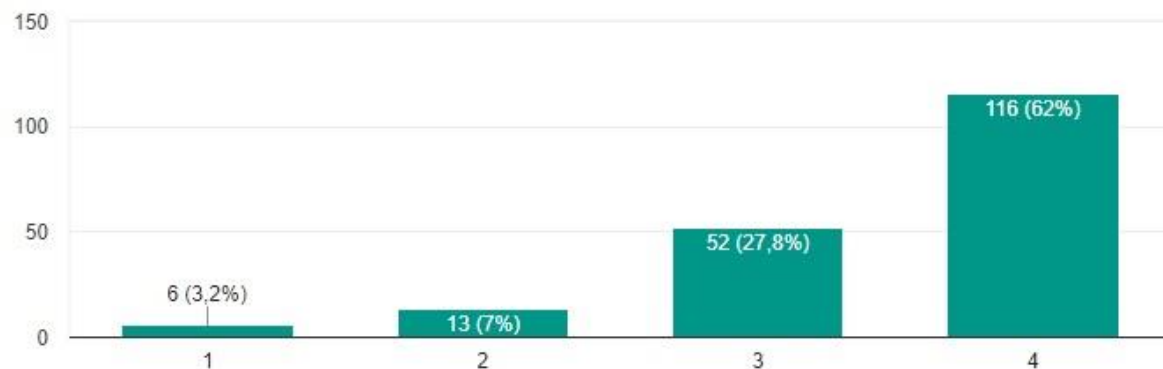


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Procuro zelar sempre pela imagem do IFG, pois reconheço sua importância e valor para a sociedade”, observa-se que os participantes apresentam predominância muito grande de concordância com a frase: a grande maioria concorda totalmente, sendo 73,8%, seguido de 23% que concordam parcialmente. Isso mostra um grande envolvimento e preocupação com a imagem da instituição. Apenas 1,6% discorda totalmente, com mais 1,6% discordando parcialmente; talvez nem tanto por não zelarem da imagem do IFG mas por não acharem que seja necessário ou que seu comportamento influencie dessa forma.

Gráfico 44
Comportamento extra IFG.

Comportamento

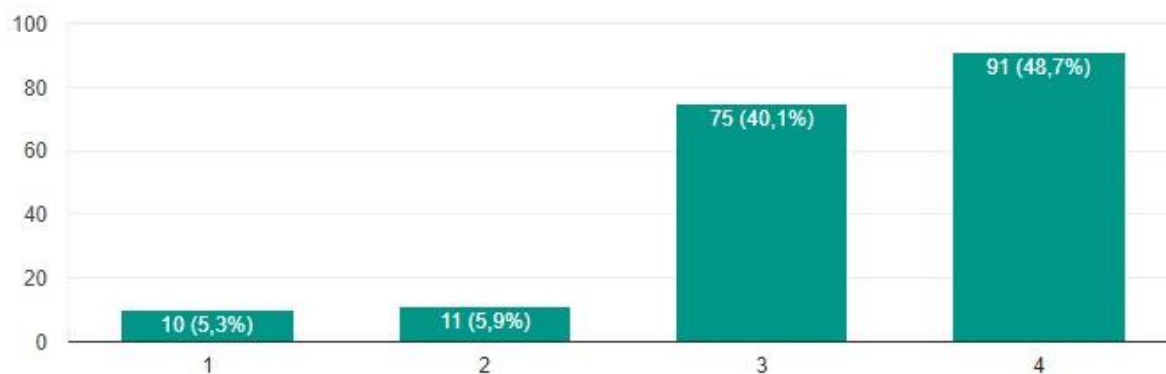


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Procuo ter comportamento exemplar fora do IFG, uma vez que minha imagem está associada à da instituição, assim contribuo para preservar a imagem do IFG”, observa-se que da mesma forma como na questão anterior, a maioria dos participantes, 62%, concorda totalmente, seguido de 27,8% que concordam parcialmente. Apenas 3,2% discordam totalmente, seguidos de 7% que discorda parcialmente, compondo grupo similar aos que discordaram na questão anterior.

Gráfico 45
Orgulho e identificação.

Satisfação



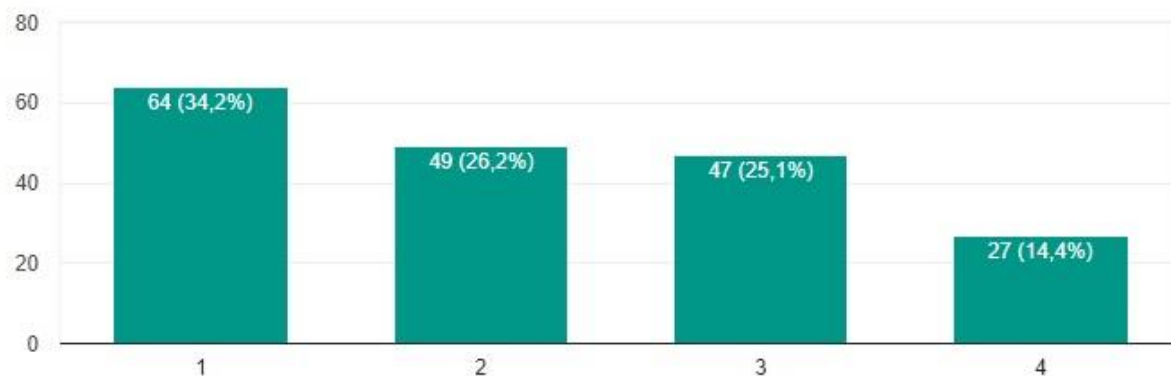
Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Tenho satisfação em dizer que trabalho no IFG, pois percebo que a instituição possui prestígio, o que me confere algum status social”, observa-se que os participantes seguem a tendência de resposta das questões anteriores, mostrando preocupação com o comportamento próprio e com a preservação da imagem da instituição. A maioria, 48,7%, concorda totalmente com a afirmação, seguido de mais 40,1% que concordam parcialmente, o que indica alto nível de satisfação em anunciar que fazem parte do corpo funcional do IFG, bem como preocupação com a boa imagem da instituição, para que esta por sua vez, se reflita sobre os servidores. Dos discordantes, 5,3% discordam totalmente e 5,9% parcialmente.

4.2.10 Recompensa e valorização

Gráfico 46
Oportunidades para os melhores desempenhos profissionais.

Meritocracia

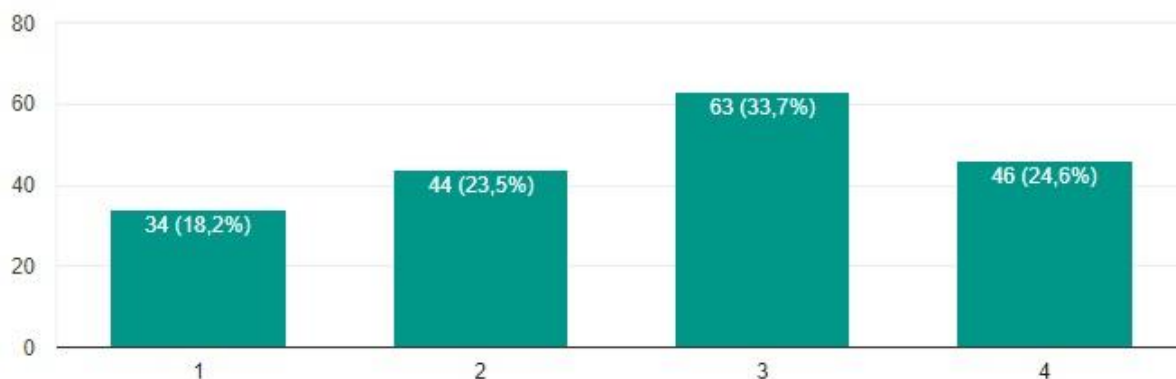


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “No IFG, os cargos de confiança são oferecidos a quem tem o melhor desempenho nas atividades funcionais (meritocracia)”, observa-se que os participantes apresentam tendência de discordância: 34,2% discordam totalmente, seguidos de 26,2% que discordam parcialmente, deixando um índice de discordância na ordem de 60,4% dos participantes, entendendo que os cargos de confiança não obedecem ao critério de meritocracia. Entre os que concordam com a afirmação, 25,1% concordam em partes e 14,4% concordam totalmente, o que parece sugerir uma percepção dominante que os cargos de confiança na instituição não são distribuídos por critérios ligados apenas ao desempenho funcional.

Gráfico 47
Oportunidades de crescimento profissional.

Crescimento profissional

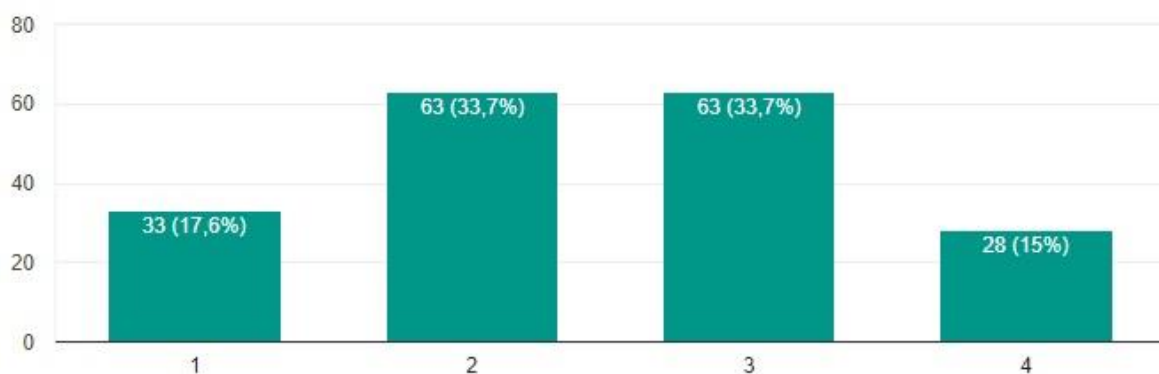


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Através do meu desempenho e pelo trabalho que executo, tenho oportunidades de crescimento profissional no IFG”, observa-se que os participantes apresentam concordância com a questão, sendo que 24,6% concordam totalmente e 33,7% concordam parcialmente com a afirmação. O grupo dos que discordam totalmente é de 18,2%, e 23,5% discordam parcialmente, o que pode indicar que alguns cargos e funções não apresentam tantas chances de crescimento profissional como outros.

Gráfico 48
Iniciativa, proatividade, eficiência e reconhecimento.

Reconhecimento de novas ideias e eficiência

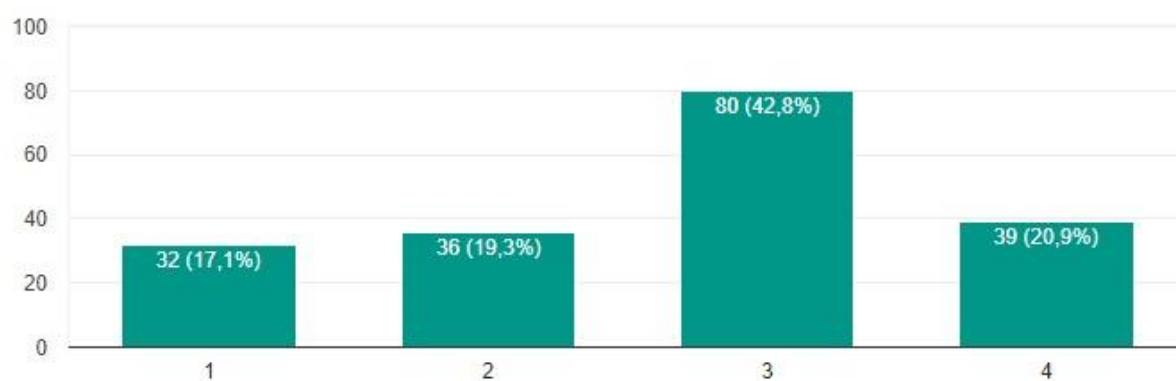


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Os colaboradores que apresentam novas ideias, que produzem a melhoria e eficiência no trabalho, são reconhecidos pelo IFG”, observa-se que os participantes que representam a menor parte, 15%, concordam totalmente, e o grupo dos que discordam totalmente é pouco maior, 17,6%. A maior parte dos respondentes está igualmente dividida: a metade que concorda parcialmente é de 33,7% e certamente têm um ponto de vista mais positivo sobre a afirmação, porém não a ponto de contemplar totalmente. E a outra metade, que discorda parcialmente, também com 33,7%, com uma visão mais pessimista certamente enxerga com mais dificuldade a presença dessas ações no IFG, sendo possível criar a hipótese de que certos cargos e funções não dão tanta visibilidade à competência e novas ideias, gerando certa estagnação para uma parcela dos servidores.

Gráfico 49
Percepção de valorização pessoal.

Valorização

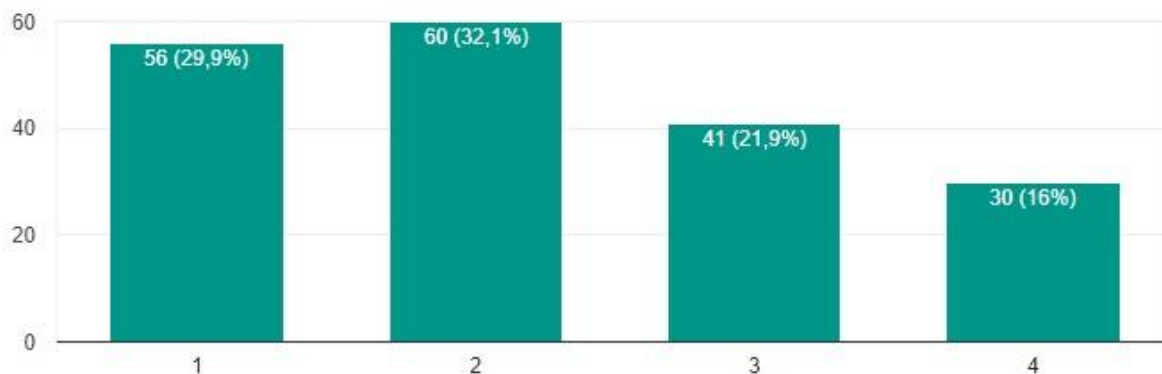


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “Sinto-me valorizado pelo meu câmpus”, observa-se que os participantes predominam na concordância parcial, com 42,8% das respostas. Nota-se que as outras três alternativas apresentam valores semelhantes: 17,1% discordam totalmente, 19,3% discordam parcialmente e 20,9% concordam totalmente, o que pode indicar que o sentimento de valorização varia intensamente entre os servidores na percepção que estes têm em relação ao seu câmpus, seja no setor ou departamento em que trabalham ou pela chefia.

Gráfico 50
Percepção de retribuição pelo desempenho.

Recompensa por desempenho

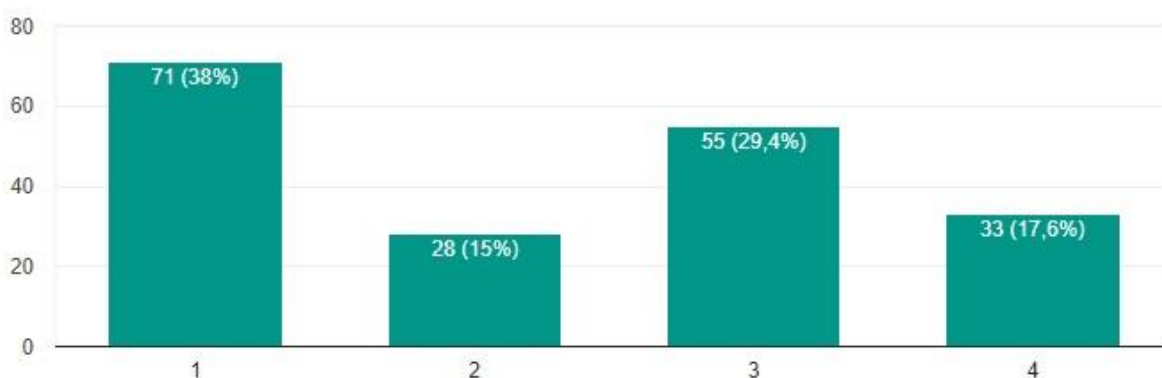


Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “O meu câmpus preocupa-se em recompensar de alguma forma o desempenho excelente dos servidores”, observa-se que os participantes apresentam discordância da afirmação, com 29,9% dos respondentes discordando totalmente e, seguido por 32,1% discordando parcialmente, temos mais de 60% sugerindo que a instituição não recompensa o desempenho além das expectativas. Cerca de 16% concordam totalmente com a afirmação, o que pode indicar que certas funções ou cargos privilegiados são visados, monitorados ou mais reconhecidos do que outros na instituição, tendo ainda 21,9% concordando parcialmente com essa visão.

Gráfico 51
Meritocracia ou política.

Meritocracia X Política



Fonte: O autor (2018)

Em resposta à afirmação “A meritocracia é mais relevante do que aspectos políticos na escolha dos cargos de chefia”, observa-se que os participantes apresentam bastante discordância, com 38% discordando totalmente, seguido de 15% que discordam parcialmente. O que quer dizer que a capacidade técnica e profissional tem sido relegada a segundo plano em detrimento de questões políticas. O grupo somado dos discordantes chega a 53%, o que pode indicar que, na percepção dos respondentes, existe importância maior de aspectos políticos na distribuição dos cargos de gerências ou comando. Dos que concordam com a afirmação, 29,4% concordam parcialmente e 17,6% concordam totalmente. O que indica que a percepção dos servidores em geral é que os critérios técnicos não são considerados mais importantes do que os critérios políticos institucionais.

4.3 Entrevista – sínteses das respostas

A seguir é apresentada a síntese da entrevista submetida ao reitor, que foi também realizada com os diretores dos câmpus selecionados, a título de constatação de que estes dirigentes funcionam como agentes multiplicadores do estilo de liderança estabelecida pelo reitor. Estes intérpretes locais são fundamentais para fortalecer o elo que os câmpus têm com a reitoria, sendo que também ocupam os cargos de gestores locais há mais de 5 anos, estando todos em segundo mandato, assim como o reitor. As entrevistas com os diretores – embora não sejam analisadas – são uma oportunidade para verificar se existe alinhamento entre a liderança que o reitor pretende imprimir e as dos diretores de câmpus, assim sendo, espera-se que estes funcionem como extensões da liderança do reitor nos seus câmpus.

Quadro 6 - Entrevista Reitor do IFG

Questão	Síntese da resposta
1 Atuação da equipe	O tamanho da IFG é bastante significativo, temos 14 campi pelo estado, e são 5 pró-reitorias. Pra fazer as decisões nos pautamos pelas regulamentações do Conselho. Também nos reunimos semanalmente com os pró-reitores, e eles têm autonomia pra tomar suas decisões, mas em caso de dúvida podemos tomar decisões conjuntas.
2 Percepção do clima	Esta é uma instituição nova, ainda estamos caminhando para 10 anos e nesse tempo o perfil mudou muito entre os servidores. Com o crescimento rápido houve dificuldades para identificar as habilidades dos servidores e realizar a divisão do trabalho. Essa é uma tarefa atual sendo realizada pela Gestão de Pessoas, e também foi criada uma comissão interna para dar apoio à Gestão, para identificar esses servidores. Em trabalho conjunto com o Desenvolvimento Institucional.
3 Resistência às mudanças	O momento da instituição não é de mudanças radicais, ainda está tudo em construção. Uma forma de vencer a barreira é fazer uma discussão democrática. Por exemplo, agora estamos revendo nossos documentos maiores, como o Estatuto, e foram eleitos delegados dos campi e reitoria, sendo que nos reunimos em um congresso para discutir esses documentos que darão norte à instituição.

4 Estilo de gestão	O papel do reitor é conduzir discussões democráticas, e juntar isso em uma decisão conjunta do Conselho. Temos a perspectiva da participação de todos os servidores, através de representações, para que todos os segmentos acadêmicos tenham aprovação. O que se percebe é que quando chega ao Conselho, são aprovados com poucas ressalvas, o que significa que a comunidade é ouvida e contemplada.
5 Postura e procedimentos	A greve é uma questão à parte. É uma situação em que o próprio servidor tem uma luta a ser feita, e eles têm autonomia pra entrar em greve. A reitoria deve abrir o diálogo, mas muitas vezes não depende da administração local, mas da instância federal. Quanto às outras questões orçamentárias e de restrições de pessoal, a instituição responde à crise brasileira com uma diminuição de recursos, mas cabe ao gestor máximo da instituição buscar saídas, ainda que continue cobrando do governo e do gestor federal. Apesar das restrições continuamos aumentando os cursos e serviços. Buscamos outras fontes de recursos para financiar os contratos, compras de equipamentos, materiais e manter a instituição. Também buscamos parcerias com outros órgãos para oferecer os serviços do IFG em troca de recursos previstos em acordos ou leis.
6 Gestão de conflitos	Sempre existe abertura para ouvir os servidores em suas demandas, mas os problemas podem ser amenizados através de regulamentos. Regulamentamos várias questões, e algumas vezes estes regulamentos são questionados porque não atendem algumas pessoas. Mas como gestor público, prezamos pela impessoalidade.
7 Busca de eficiência	Trabalhamos muito com planejamento, pensando de forma coletiva as atividades. Mudar a cultura passa por uma questão de convencimento, a pessoa precisa se sentir dona do que está fazendo. Além da nossa vontade de realizá-lo, os órgãos de controle também cobram isso. Alguns servidores recém-chegados questionam a forma de fazer certas coisas, mas existem os regulamentos, e os cerca de 2000 servidores atuais tiveram a oportunidade de participar deste grande congresso de discussão dos documentos, o que favorece a aceitação das mudanças.
8 Autonomia e apoio	Fornecer os subsídios é o papel da instituição sim, dentro de uma instituição de ensino muitas vezes o trabalho é diferente de outras instituições, nossos servidores são servidores da educação. Cabe à instituição favorecer o treinamento e a capacitação para que ele execute bem sua atividade. Isso vale para os técnicos mas também para os docentes. Cabe à instituição investir nos servidores. Um exemplo é esse próprio investimento na educação do servidores, dessa pesquisa sendo realizada agora a nível de mestrado, que pode contribuir para a coletividade.
9 Motivação	(Contemplada em respostas anteriores)
10 Resultados	Essa é uma discussão difícil no serviço público, a questão da meritocracia. Ele é pautado mas não acho que deva forçar para um lado ou outro, deve-se buscar uma mediana. Um servidor que tenha um resultado a melhorar, isso depende de um trabalho coletivo, pois todos estão em dependência. Mesmo os que estão com o trabalho satisfatório é possível melhorar. Então é difícil falar em meritocracia no serviço público. Deve-se aproveitar o potencial dos melhores para ajudar aqueles que podem melhorar, o que precisa ser satisfatório não é o trabalho realizado individualmente, mas aquele realizado coletivamente.
11 Implantação de mudanças	Nós somos forçados a mudar, por causa de algumas condições ambientais, como a escassez de recursos. Não é a questão do gestor em si fazer com que as pessoas mudem, é a própria comunidade e a própria forma de gestão que induzem à mudança.

Fonte: O autor (2018)

Quadro 7 - Entrevista Diretoria Câmpus Itumbiara

Questão	Síntese das respostas
1 Atuação da equipe	Autonomia existe, todo servidor deve ter autonomia. Mas há diálogo, com alguns momentos com necessidade de discussão, principalmente se pode ocorrer reflexos na direção. Mas não é controle.
2 Percepção do clima	A divisão é feita em vários setores, dentro de cada área existem coordenações, com um responsável. Cada um tem autonomia para organizar dentro de cada setor, e a direção não acompanha cada tarefa. A gente busca colocar pessoas com formações voltadas para a área, com servidores em áreas próximas de suas formações. Existem exceções, de acordo com necessidades pessoais, que também podem ser contempladas. Uma vez que o servidor está próximo de sua área, ele pode ter mais motivação para atuar. Mas se ele está fazendo um

	<p>curso ou uma questão de saúde, algo que tome mais tempo, ele pode pedir e ser deslocado para uma área mais operacional, temporariamente.</p> <p>A motivação é colocando ele na área mais afim, e dando espaço para ele conversar, em uma gestão de portas abertas. A gestão é pautada no diálogo e na autonomia, esperando que ele se sinta mais motivado. Espera-se que isso seja um benefício para o clima, para que os problemas sejam resolvidos onde devem ser resolvidos, e não nos corredores ou em outros lugares.</p>
3 Resistência às mudanças	<p>Mudança nunca é um processo muito tranquilo, e hoje a gente tem tido muitas mudanças. Mas as mudanças são para atender demandas de colegas, precisa remanejar e às vezes mexer em vários setores, para atender um afastamento, por exemplo. Às vezes o servidor leva dois ou três anos para ir para o setor mais adequado para ele, ou no qual ele queria estar em primeiro lugar. As mudanças são desconfortáveis, mas precisam ser feitas para atender às demandas organizacionais. Algumas formações permitem mais flexibilidade, outras deixam espaços mais restritos para mobilidade. Existe uma resistência inicial, mas em geral as pessoas entendem e aceitam.</p>
4 Estilo de gestão	<p>Classifico como uma gestão democrática, levando as discussões para os servidores, para evitar a centralização total em um único gestor. Quando você leva para um grupo você tem mais pessoas para analisar e tem uma visão mais ampla para a decisão. Sempre ouvir os lados de uma questão, para amadurecer e discutir. Não dá para levar todas as decisões para todo mundo, porque daí emperra, mas levamos as questões relevantes para grupos específicos, envolvidos com a questão. A gestão democrática não é aquela que agrada a todos, mas respeita a opinião da maioria. Busca-se fazer uma gestão mais transparente possível.</p>
5 Postura e procedimentos	<p>É impossível falar em um procedimento padrão, porque cada situação se coloca de uma forma diferente. O único padrão é tentar manter um equilíbrio. Por exemplo, em greves, se respeita o direito da greve, mas busca-se manter algumas atividades, respeitar o patrimônio, manter o diálogo. Quanto à escassez de recursos, isso afetou desde 2014 e a postura foi de transparência, mostrando todo orçamento aos servidores, para ficar claro que demanda esforço de todo mundo, que pode faltar serviços para todos, mas mantendo a atividade fim de formação pública e de qualidade. Com o corte de pessoal é a mesma coisa. Apresenta-se o quadro de vagas e todos devem entender que deve-se cumprir dentro das limitações. Mesmo com as limitações, conseguimos ofertar mais três cursos nesse período e com avaliações muitas boas para os já existentes. As pessoas têm entendido, e mesmo na crise temos enfrentado e mantido resultados.</p>
6 Gestão de conflitos	<p>As demandas pessoais são muito comuns e buscamos atender sem gerar prejuízo da instituição, como no caso das demandas de formação. Em alguns setores não dá para ter o afastamento, a gente tenta remanejar. A licença maternidade também é muito comum e a gente busca conciliar, mesmo que às vezes não dê para atender 100%. Mas tem que entender que o interesse coletivo se sobrepõe, e não pode ter prejuízo para a instituição. A grande maioria é atendida com equilíbrio e sem prejuízo para a instituição. Quando surgem os conflitos a gente busca a aproximação, o diálogo, para não prejudicar a instituição. Quando chegam demandas que não são dentro da legalidade, daí a gente explica para o servidor e diz que não dá para fazer. Uma vez que se consente com a ilegalidade, o gestor é responsável. Sempre temos que observar estas questões para não responder por elas no futuro.</p>
7 Busca de eficiência	<p>A mudança sempre tem que ser baseada em argumentação, para explicar para o servidor. A gente está mudando constantemente. Acho que aqui no câmpus a gente já não tem tanta resistência, por causa das mudanças que ocorreram nos últimos anos. É importante estar fundamentado, estar embasado, para propor as mudanças. Fazemos experiência para propor melhorias, às vezes com mudanças significativas nos setores, e com acompanhamento de resultados. Temos os exemplos de setores no câmpus que fizemos mudanças e com ganhos muito grandes. Às vezes mudanças pequenas geram resultados muito grandes. O diálogo que temos com os servidores é de mudar sempre, de fazer avaliações. Nós temos que evoluir sempre, em movimentos gradativos. Se não der certo, o compromisso é de refazer, de reavaliar.</p>
8 Autonomia e apoio	<p>Os treinamentos geram muita mudança de setor. Em relação aos treinamentos, isso depende de orçamento, de recursos, envolve deslocamentos. Então não dá para todo mundo fazer, tem que ir adequando. Alguns setores, muito técnicos e orçamentários, por exemplo, a gente estimula mais treinamento. Tenho lutado muito pelo mapeamento de processos, para estabelecer rotinas. Algumas pró-reitorias desenvolvem isso por si mesmas. Às vezes um</p>

	<p>processo passa por muitos setores, é importante saber onde ele começa, por onde passa e onde termina. Não é que você vai engessar, mas você tem um roteiro, isso te dá mais segurança, até para manter a legalidade. Mas também depende muito do servidor, porque às vezes a instituição oferece cursos que o servidor não aproveita. Depende muito de a gestão dar condições, mas também depende do servidor, porque se ele não quiser, ele não faz. O servidor também precisa buscar.</p>
9 Motivação	<p>A motivação é algo complexo, acho difícil motivar outra pessoa. Você pode dar incentivos e colaborar para que ela se sinta motivada. Você tem que tentar colocar a pessoa no local que tenha mais a ver com perfil dela, é uma forma de fazer ela se sentir mais à vontade. Por exemplo, tem pessoas que gostam de lidar com público, e tem gente que tem perfil mais individual, mais analítico. As duas habilidades podem ser desenvolvidas, mas faz parte do perfil de cada pessoa, e às vezes é difícil mudar. Então a gente tenta adequar com o setor e com a tarefa. Então, um ponto da motivação é fazer com que a pessoa se sinta bem. Tentar colocar as pessoas no lugar certo. A gente tenta até colocar em um horário que favoreça, mas são muitas variáveis para ordenar: o setor que mais agrada, os horários... A gente busca fazer isso, mas não é fácil. E também deixar as portas abertas, para conversar a qualquer momento. Aos poucos você junta várias coisas pequenas para que a pessoa se sinta melhor no trabalho e valorize a instituição. Motivaram alguém é altamente complexo, mas temos que encontrar meios para que a pessoa venha pra cá e se sinta bem com o que está fazendo.</p>
10 Resultados	<p>Nós estamos no serviço público para servir, para fazer uma boa aplicação dos recursos. Então, ter um resultado satisfatório ou excelente é uma obrigação nossa. Mas isso não quer dizer que a gente não vá comemorar, porque é uma coisa difícil. Então é uma obrigação nossa, mas não é uma coisa simples. De que forma a gente reconhece? Comemorando com a equipe e divulgando, para a sociedade reconhecer nosso valor. Quando é abaixo do esperado, como você vai penalizar? Você só pode penalizar pelo que a legislação permite. Então a forma de resolver é conversar, buscar as causas do resultado. Se a gente detecta problemas, nós temos que agir. Cobrar dos setores para criarem projetos para resolver. A gente comemora e reconhece os resultados positivos, mesmo sendo nossa obrigação. É uma forma também de reconhecer é esse cuidado de tentar atender às necessidades particulares de cada um. É algo que poderia ser ignorado, mas a gente sempre busca fazer esse trabalho, de conciliar, porque o servidor corresponde ao que a instituição precisa. Se não atingiu o resultado, isso aconteceu por quê? Tem que investigar a causa, apurar o que deu origem. Eu preciso de um planejamento para poder medir, a gente faz isso com vários setores. Não é só punir a equipe porque não atingiu resultado, porque às vezes a culpa não é da equipe. Mas se houve dolo, se chegamos à análise final, se foi verificado que foi proposital, que foi de má-fé, daí a gente toma as medidas cabíveis.</p>
11 Implantação de mudanças	<p>Das mudanças já falamos bastante. Mudança é bastante normal e eu tento transparecer isso para todos. Quando você tem um resultado bom você tem que procurar melhorar, aperfeiçoar. Por causa disso, não vejo mais tanta resistência. Isso é encarado de uma forma natural porque a gente vem mudando sempre. Eu vejo isso como motivação, como incentivo, como desafio. Estou sempre cobrando no sentido de desenvolver, de desafiar, de fazer mudanças de processos para ter ganhos. Hoje em dia a mudança tem sido bem mais aceita, desde que você tenha objetivos e argumentos, porque a mudança sem propósito vai ter muita resistência.</p>

Fonte: O autor (2018)

Quadro 8 - Entrevista Diretoria Câmpus Aparecida

Questão	Síntese das respostas
1 Atuação da equipe	<p>Na rotina de um campus novo, como é o caso do de Aparecida, os diferentes setores têm autonomia, não existe controle, mas existem reuniões ordinárias semanais onde são apresentadas as demandas e dificuldades, nas quais são tomadas decisões coletivas sobre todos os temas. Então todos se sentem responsáveis, embora a responsabilidade máxima caia sobre o diretor geral, mas existe este esforço para que as decisões sejam o mais colaborativas quanto possível.</p>
2 Percepção do clima	<p>De um modo geral existe um bom ambiente organizacional aqui no câmpus. A divisão de trabalho é definida pelas chefias imediatas, há uma conversa inicial do servidor com a coordenação de RH. Mas quando se percebe não adaptação ao tipo de trabalho ocorre</p>

	<p>realocação. Montamos um grupo de trabalho para reorganizar os ambientes administrativos, pelos próprios servidores, e a gestão conseguiu acatar 100% das sugestões de mudanças, atendendo as necessidades da administração em consonância com as vontades dos servidores.</p>
3 Resistência às mudanças	<p>A mudança muitas vezes acontece à revelia da vontade do gestor, são coisas necessárias que precisam acontecer. É o exemplo apresentado anteriormente, formando grupos dos próprios servidores para propor sugestões, que atendam à administração mas que sirvam para os servidores.</p>
4 Estilo de gestão	<p>Acho que não existe um estilo único, mas eu prezo por uma gestão democrática e participativa. É um grande desafio porque significa responsabilizar também os servidores, de que fazem parte da instituição e são responsáveis pelas decisões tomadas aqui. Prezo pelas decisões coletivas quando é possível. A autonomia dos campi é relativa, pois precisamos seguir as normas da reitoria, o que gera alguns enfrentamentos, e em alguns momentos somos apenas cumpridores.</p>
5 Postura e procedimentos	<p>Nossa instituição é 100% composta por recursos federais, e em virtude da crise política e econômica do país, isso trouxe situações muito dramáticas como corte de pessoal, falta de insumos básicos para atividades pedagógicas, falta de recursos para viagens, visitas técnicas... Isso tem um impacto no câmpus. Quando acontece um problema, resolve-se de forma participativa, reúne-se a gestão, os atores envolvidos. Nos casos de greve, se reconhece as reivindicações dos servidores, e nos casos de escassez de recurso e pessoal, a gente tenta minimizar com readequações institucionais, como mudanças de horários e funcionamento de algumas áreas. Existe prejuízo e a gente tenta conciliar os interesses entre servidor e administração, mas tem se tornado cada vez mais dramático.</p>
6 Gestão de conflitos	<p>O gestor não deve fazer julgamento de valor ou entrar em questões pessoais. Ele deve entender as questões pessoais mas deve encaminhar de uma forma que não prejudique o câmpus. Temos equipes que trabalham com o servidor naquilo que aparece no trabalho, mas questões pessoais devem ser resolvidas no âmbito pessoal. A instituição tem médicos, psicólogos e profissionais que podem dar orientação para evitar que isso atrapalhe o desempenho profissional. Os conflitos entre servidores são raros, e felizmente são resolvidos por órgãos administrativos. Casos isolados são resolvidos na base do diálogo, redistribuição de trabalho ou tarefas, tudo dentro das normas vigentes. Em caso de desvios de comportamento são seguidos os trâmites legais.</p>
7 Busca de eficiência	<p>Tivemos pouquíssimas situações devido ao pouco tempo de trabalho da equipe, os servidores mais antigos têm 6 anos de trabalho, as coisas estão sendo construídas ainda e estão sendo seguidas de forma satisfatória. Mas já estamos conseguindo implementar mudanças, reorganizar ambientes administrativos e não existem relatos de servidores que passaram pelas mudanças mas que gostariam de voltar ao modo como era anteriormente.</p>
8 Autonomia e apoio	<p>É responsabilidade da gestão oferecer treinamentos e capacitação quando o servidor demanda isso e também quando o próprio gestor identifica que o servidor não consegue elaborar o trabalho de forma satisfatória. Deve-se propor orientação, treinamento, capacitação para que o setor seja mais eficaz. O gestor deve tentar identificar e propor mudanças.</p>
9 Motivação	<p>Não existem estratégias definidas para promover a motivação. Sempre existem formas para que as pessoas se sintam interessadas no seu trabalho desenvolvido, mas não existe nenhuma estratégia sendo implantada no câmpus. Quando alguma necessidade ou demanda vem do servidor, que demonstre interesse em desenvolver melhor seu trabalho, a gente tenta atender, desde que não prejudique a administração.</p>
10 Resultados	<p>Acho que o bom gestor faz o feedback com seus servidores, tanto no caso de resultados bons ou não. No caso de resultados abaixo do previsto não existe penalização, mas quando isso acontece a gestão tenta entender por que isso aconteceu, dialogando com servidor. Quando são satisfatórios ou acima do esperado, a gente tenta agradecer e reconhecer, mas não acho que isso seja entendido só com uma obrigação. Quando o resultado é excelente o bom gestor deve fazer menção, para incentivar a equipe e valorizar e motivar o servidor.</p>
11 Implantação de mudanças	<p>Não tivemos mudanças tão radicais, mas tivemos que mudar para que o câmpus pudesse funcionar de forma mais satisfatória. Esse grupo dos próprios servidores é conduzido pela equipe do RH, para discutir e encarar a mudança da forma mais natural possível, a partir de uma necessidade. É claro que isso incomoda algumas pessoas, mas como elas também podem participar, discutir, entender melhor o que acontece, acho que as mudanças são encaradas de uma maneira satisfatória pela maior parte dos servidores. O servidor deve</p>

entender que nada é muito definitivo, em alguma medida, pela natureza de sua profissão, ele pode ser exigido a respeito de uma nova atuação, sem desvio de função, mas de acordo com as necessidades. As mudanças podem e devem acontecer, respeitando parâmetros.

Fonte: O autor (2018)

Quadro 9 - Entrevista Diretoria Câmpus Goiânia Oeste

Questão	Síntese das respostas
1 Atuação da equipe	Com relação à autonomia, se trata de um câmpus novo e o servidores ainda têm muitas dúvidas. Temos reuniões periódicas com coordenadores e chefias imediatas, mas é um processo em construção. A grande preocupação é o servidor entender sua função, e ele precisa de treinamento para entender. A grande preocupação é atuar de forma adequada na parte financeira, porque é uma parte que não pode ter erros e a equipe precisa estar bem treinada. Precisa de uma supervisão da chefia, mas tenta-se compartilhar todas as decisões do câmpus.
2 Percepção do clima	Sobre o clima, observa-se claramente um certo distanciamento entre os administrativos e docentes. Existem alguns casos nos quais as pessoas utilizam as redes sociais para desabafar algumas situações, o que pode causar um clima ruim entre os funcionários. Sobre qualificação, é comum a gente tentar colocar o servidor no cargo mais adequado. Sobre motivação temos que, na medida do possível, dar treinamentos para que o servidor se sinta encorajado no desenvolvimento de sua função. Isso acontece de forma mais fácil em um câmpus mais novo como o nosso.
3 Resistência às mudanças	É natural em câmpus mais antigos uma certa resistência com as mudanças, mas para um servidor mais novo estas questões são tratadas de uma forma melhor. Penso que é importante sempre o diálogo com o servidor resistente, mesmo que às vezes não exista muita abertura. Temos que mostrar nossa preocupação institucional, para manter a imagem da instituição, e tentar evitar a contaminação do ambiente através do diálogo.
4 Estilo de gestão	Hoje não tem sido fácil trabalhar com gestão no serviço público, existe um gargalo institucional composto por recursos burocráticos e financeiros, a lei nos deixa em situação de vulnerabilidade, e isso causa desmotivação aos gestores. Você se desdobra financeiramente e emocionalmente para conseguir resultados. Mas chega a um ponto em que você é muito controlado por muitas instâncias, e você não consegue alguém que assuma a responsabilidade, porque envolve muitos riscos. Temos pautado a gestão pelo diálogo e pela conversa, puxando a equipe para caminhar juntos. Temos desafios e a parte de gestão de pessoas é algo que ainda precisamos aprender muito.
5 Postura e procedimentos	A greve hoje é algo que tem acontecido quase que de dois em dois anos. Por causa da divisão dos sindicatos, houve uma divisão entre os administrativos e docentes, e falta de pessoal é uma questão crítica atualmente. Isso impede a criação de novos cursos e a execução técnica fica prejudicada. Os recursos são liberados de forma tardia e muitas ações ficam concentradas para o segundo semestre, o que causa um certo atropelo na execução de eventos e aquisições de materiais e equipamentos ao longo do ano. Temos que tentar ser proativos nas ações, prevendo a falta de recursos.
6 Gestão de conflitos	No caso de demandas sem amparo legal, precisa ter uma conscientização do servidor, uma postura ética do servidor trazida através do diálogo, zelando pelo que é o serviço público. No caso de conflitos entre os servidores, as divergências de ideias precisam de intermediação. Precisaríamos de psicólogos para intermediar estes assuntos, mas não dispomos deste recurso, então tentamos abordar antes para evitar, fazer conversas individualizadas com cada um e buscar a concordância entre as partes afetadas.
7 Busca de eficiência	Quando um setor se apresenta com deficiências, isso é apontado por um gestor ou coordenador, e neste caso pontuamos qual é a identidade daquele setor, para que ele entenda seu papel institucional. Muitas vezes existe um problema de comunicação sobre projetos que não são divulgados. Mas se reúne estes grupo com demandas que não são atendidas, e se procuram soluções que não exponham a diretoria e a gestão ou o setor. Tentamos evitar desalojar pessoas, a não ser que seja uma solicitação por um cargo que não seja muito específico naquele setor.
8 Autonomia e apoio	O câmpus ainda é uma instituição nova na qual o servidor não tem ainda o treinamento exclusivo para seu cargo, então muitas vezes ele descobre diretamente no seu cargo com ajuda dos colegas o que será seu papel. Mas percebe-se que deve existir também boa vontade e interesse do servidor para que ele encontre seu espaço. Temos disponibilizado

	bolsas específicas que ajudam na capacitação para desempenho profissional.
9 Motivação	Quando fazemos reuniões com os setores, mostramos os dados, mostramos em números quais foram os avanços, e as perspectivas do que está sendo positivo e o que poderia ser diferente. Tentar criar soluções juntos, isso é um fato importante. Tentar motivar com os dados institucionais, quem é o nosso público, aonde queremos chegar.
10 Resultados	Quando o resultado não é satisfatório, tentamos identificar com o servidor se eles não estão compreendendo sua atuação profissional e no que podemos auxiliar. Mas precisa entender se ele está motivado e o que precisa ser feito. Mas não existe para o serviço público uma penalização se ele não atinge resultado.
11 Implantação de mudanças	Às vezes precisamos fazer mudanças radicais, quando um setor não está funcionando, precisamos mesclar funções, criar novas situações, e existem experiências exitosas, quando você desloca os servidores entre setores e as coisas ficam mais redondas, até para motivação entre os servidores, mostrar novas perspectiva, novos horizontes, novos desafios.

Fonte: O autor (2018)

Quadro 10 - Entrevista Diretoria Câmpus Goiás

Questão	Síntese das respostas
1 Atuação da equipe	O processo segue para que seja o mais dialógico possível, os servidores saibam das suas responsabilidades, tenham autonomia e legitimidade para tomar decisões no âmbito da sua atuação. Ao mesmo tempo devem ser fortalecidas as instâncias, no sentido de apontar os gargalos e problemas de comunicação. As responsabilidades civis recaem sobre o gestor, como responsável pelo ordenamento financeiro e fiscal, mas a gestão, na medida do possível é compartilhada.
2 Percepção do clima	O clima entre os servidores tem melhorado muito, há menos dicotomias entre os segmentos, mas precisamos fazer um trabalho mais intenso de identificar problemas de ordem pessoa e profissional, mas é um trabalho com apenas uma pessoa atuando nessa área, uma psicóloga, mas precisamos tomar atitudes mais presentes na vida do servidor.
3 Resistência às mudanças	É um câmpus muito novo e as pessoas sabem muito da responsabilidade de construir um ambiente de trabalho satisfatório, e todos sabem que precisamos encontrar soluções criativas para os nossos problemas. Não identifico muita resistência entre os servidores, e não identifico nenhum foco, nenhuma resistência articulada.
4 Estilo de gestão	A busca é por uma gestão dialógica, que respeita e confia na capacidade de elaboração dos nossos servidores. Há uma distância entre o que se planeja e o que se consegue fazer, mas a proposta de gestão prevê tentar aproveitar as qualidades dos servidores no que mais gostam de fazer, mas o quadro de servidores ainda é muito pequeno para poder aplicar plenamente esta ideia.
5 Postura e procedimentos	Diante das situações, em primeiro lugar tem que respeitar os direitos e a luta por melhores condições de trabalho, tem que ser considerado com muito respeito. O propósito é diminuir a distância entre as hierarquias tradicionais para melhorar o diálogo.
6 Gestão de conflitos	Deve-se lembrar do princípio da impessoalidade, porque é muito difícil conciliar os interesses pessoais, não cabe ao gestor estabelecer juízo de valor, mensurar a relevância de cada problema pessoal. A gente consegue compreender e mediar as questões no sentido que os colegas de trabalho também são solidários e estabelecem um clima de trabalho harmonioso.
7 Busca de eficiência	Nem sempre as pessoas concordam com o que é proposto, e já têm uma ideia sobre o que são os melhores procedimentos. Mas você precisa chamar as pessoas e conversar, pra poder inovar.
8 Autonomia e apoio	Uma atuação é a responsabilidade da atuação que eu represento, procurando cursos que qualifiquem os servidores, e a outra é iniciativa do próprio servidor que deve procurar estes ambientes formativos que lhe permitam trabalhar melhor. É um direito do servidor procurar se aperfeiçoar.
9 Motivação	A gente ainda não criou uma dinâmica forte para gerar motivação, mas ao mesmo tempo o servidor deve ter um sentido de busca e procura... O índice de produção dos nosso servidores é muito elevado, mas a gente ainda tem que fazer mais, e a comunicação interna tem que ser mais eficiente para que o servidor saiba o que está acontecendo e como ele pode participar.

10 Resultados	Considerando que existe uma carreira verticalizada para os docentes e pouco verticalizadas para os técnicos, e que as gratificações são baixas, existe uma desigualdade. Eu não confio muito na meritocracia no sentido de gerar competição, quando a gente atinge um resultado bom ou ruim, é resultado coletivo. Acho que a melhor motivação é reconhecer o trabalho, criar um ambiente satisfatório e quebrar as hierarquias tradicionais.
11 Implantação de mudanças	Reiterando que é um câmpus novo e que as pessoas não se conhecem plenamente, é importante gerar relações que reconheçam a qualidade dos servidores. Não adianta decretar as mudanças, as pessoas têm seu tempo, existe uma cultura organizacional, alguns ruídos, tudo isso tem que ser superado com diálogo e reconhecimento da qualidade funcional e humana do servidor.

Fonte: O autor (2018)

Com a finalização da apresentação dos resultados, procede-se à análise integrada entre questionário e entrevistas, com as análises parciais feitas por dimensão, seguidas das possíveis conclusões. A análise às entrevistas será integrada com os blocos temáticos que estruturam esta investigação, de modo a conseguir-se uma visão de conjunto coerente.

4.4 Análise das dimensões

A análise realizada neste tópico é dividida nos mesmos 10 blocos temáticos investigados pelo questionário, que formam os 10 tópicos de análise. Em cada um dos tópicos são integradas informações quantitativas e qualitativas derivadas das respostas ao questionário. Estas serão cotejadas, sempre que possível, com os dados e informações obtidos nas entrevistas. Simultaneamente, serão convocados também conceitos da fundamentação teórica, para embasar a análise e contextualizar as conclusões sob a luz das teorias estudadas neste trabalho.

4.4.1 Dados demográficos

Os dados demográficos indicam que existe alta escolaridade média no IFG, e esta não é decorrente apenas do fato do IFG ser uma instituição educacional com elevado número de professores universitários, pois 68,4% dos participantes indicou atuar em cargo técnico ou administrativo, sendo que menos de um terço das respostas foram de docentes. É possível que a representação menor dos docentes tenha ocorrido pela predominância de respondentes da Reitoria, setor administrativo no qual não são ministradas aulas.

Quanto ao tempo de serviço no IFG, quase 84,5% das respostas foram providas por servidores que trabalham na instituição há mais de 3 anos, o que indica tempo suficiente para que percebam e posicionem-se a respeito do clima e da cultura interna. Como o próprio Reitor

indica na sua entrevista, o IFG é uma instituição com menos de 10 anos de existência, e o perfil dos servidores muda continuamente devido ao crescimento rápido e à permanente redistribuição do trabalho. Devido ao pouco tempo transcorrido, pode-se supor que a cultura organizacional do IFG ainda esteja em construção, o que não impede que ela já apresente características estáveis e identificáveis. Entretanto, devido às mudanças frequentes de perfil dos servidores (como apontado pelo Reitor), o clima organizacional talvez sofra mais efeitos, já que os servidores mais novos teriam dificuldades para identificar características estáveis em meio a um ambiente de mudança contínua. O fato da maioria dos respondentes estarem na instituição há mais de 3 anos indica que os resultados gerais encontrados na pesquisa pelo questionário são expressões de servidores com tempo suficiente de observação e atuação para gerar percepções confiáveis a respeito do clima e da cultura organizacional.

Ainda, quanto à percepção da cultura organizacional do IFG, é importante notar que o Reitor indica ter um grande comprometimento com a impessoalidade na execução de seu trabalho, sendo que isso não parece ser um posicionamento particular, mas sim uma prescrição e normativa comum no serviço público, como procedimento padronizado. Embora os servidores sejam ouvidos em suas demandas, muitas questões devem ser regulamentadas para atender a essa necessária impessoalidade e não ocorrerem favorecimentos pessoais.

Pode-se depreender desta afirmação que o Reitor assume um papel mais marcado de *gestor* do que de *líder*, já que, como identificado por Vedovello (2012), a *gestão* procura organizar e dar direção para todos os recursos (inclusive humanos) da instituição, enquanto a *liderança* foca mais diretamente nas pessoas, em ouvi-las, e atender e direcionar seus desejos. Também, como observado por Schein (2004), a liderança está mais voltada para a *criação e mudança* da cultura, enquanto a gestão apenas *atua dentro* de uma cultura existente. Assim, pode-se supor que a principal instância decisória do IFG não está no momento preocupada em gerar grandes impactos ou mudanças na cultura organizacional, e sim com sua estabilização e melhora de processos dentro do que já existe. Tal suposição é corroborada pelas palavras do próprio Reitor, que indica que “[...] o momento da instituição não é de mudanças radicais, ainda está tudo em construção”.

Mas deve-se ressaltar que, de acordo com Roldão (2009), existem poucos estudos sobre estilos de liderança na administração pública brasileira, o que não permite classificar de forma definitiva e categórica o estilo do Reitor, dentro deste contexto específico. Este tipo de posicionamento mais voltado para a gestão do que para a liderança foi observado com certa frequência nas instituições públicas brasileiras por Panzenhagen e Nez (2012), e encontra-se

na mudança de paradigma que atualmente o Governo Federal tenta instituir, nomeadamente através da transposição de conceitos típicos de organizações privadas para o domínio público, como é exemplo a implantação de sistemas de governança que obrigam a gestão dos recursos públicos de forma eficiente, mensurável e transparente, bem como razões que se devem às restrições econômicas do Brasil. Ainda de acordo com o referencial teórico dos mesmos autores, é importante considerar que o papel de gestão na administração pública brasileira também inclui frequentemente a alternância com o papel de líder, em dependência do contexto e das exigências de seus interlocutores, que são os cidadãos em geral.

4.4.2 Integração, acolhimento e mentoria

Os dados relativos à integração inicial do novo servidor apresentam contradições, sendo que 30% indicam que não há atividades específicas para acolhimento e integração entre os novos colaboradores. Entretanto aqueles que concordam totalmente com a existência de tais atividades somam 23,5%. (As concordâncias e discordâncias parciais se distribuíram como 24,6% e 22,5%, mantendo a situação de divisão na resposta). Tal conflito pode ser explicado não só pelas diferenças de procedimentos entre os câmpus, mas também entre os diferentes setores e áreas dentro de cada câmpus. Pode-se supor, por exemplo, que novos professores não tenham um evento especial de integração devido às dificuldades de conciliar diferentes horários de aulas, e pelo fato de alguns professores estarem presentes na instituição apenas no período em que ministram suas próprias aulas. Por outro lado, setores administrativos – como gerências financeiras que necessitam de alto nível de interação e confiança entre os servidores – podem ter eventos próprios e localizados de integração. Esta autonomia entre as áreas pode ser algo que emana da própria administração superior, já que o Reitor indica que, entre as Pró-Reitorias, existe autonomia na tomada das decisões. É possível que esta estrutura decisória autônoma seja também disseminada verticalmente entre os diferentes câmpus, setores, áreas e coordenações.

Deve-se considerar que a falta de acolhimento inicial pode ter um considerável impacto no clima organizacional, já que, como apontado por autores como Rizzatti (1995), o *relacionamento interpessoal* é uma das variáveis que definirão o clima. Esta variável está expressa diretamente na falta de integração percebida por alguns dos respondentes, que podem se sentir ignorados pela instituição na qual acabaram de ingressar. Mas também é importante perceber que a falha no acolhimento afeta outras variáveis de percepção do clima:

1) o *comportamento das chefias*, que deveriam ser responsáveis pela definição e implementação dos procedimentos mínimos de recepção dos novos servidores; 2) as *políticas de recursos humanos*, sugerindo que o IFG não possui um procedimento universal de atendimento ao novo servidor; 3) a *organização e as condições de trabalho*, pois o servidor recém-chegado pode perceber a falta de acolhimento como falta de estrutura ou más condições de trabalho, o que também afeta a sua percepção da 4) *estrutura organizacional*. Duas variáveis também aparecem em Silva (2003) que seriam afetadas pela falta de receptividade ao servidor: *relacionamento interpessoal e comunicação organizacional*. Os dois modelos, de Rizzatti e Silva, foram projetados especificamente para a avaliação do clima em instituições de ensino superior. Portanto, percebe-se que a ausência da acolhida pode ter efeitos mais amplos no clima organizacional do que a simples desorientação inicial do servidor.

Em outro dado importante, observa-se nas respostas que cerca de 65% dos participantes apontam que não existe treinamento ou capacitação formais para os novatos. Entretanto, a falta de acolhimento e treinamento inicial não indica necessariamente que existe prejuízo na execução das tarefas ou aprendizado do ofício para o novo servidor, já que 70% dos respondentes apontam que ocorre compartilhamento de conhecimentos e experiências. Apenas 6% dos respondentes dizem que isso nunca ocorre. Supõe-se, assim, que a forma de trabalho adotada internamente tem uma característica de “aprender fazendo”, e de que é no exercício de suas tarefas que ele terá oportunidade de conhecer e interagir com os demais servidores. Esta hipótese é reforçada pela observação de que quase 75% dos respondentes indicam que existe atendimento dos servidores mais novos pelos mais experientes, sempre que precisam de auxílio. Menos de 5% dizem que isso nunca acontece.

A necessidade de capacitação é tema que está presente nas palavras do Reitor, que entende que isso é uma responsabilidade administrativa. Entretanto, supõe-se que a orientação, capacitação e treinamentos atuais estão mais voltados para os servidores sêniores do que para os novatos, na forma de educação continuada ou formações específicas. Possivelmente, isso se deve à dificuldade apontada pelo Reitor em identificar as habilidades dos servidores, para realizar a divisão do trabalho. Segundo o Reitor, esta questão começa a ser abordada agora por uma Comissão Interna, sendo, portanto, algo novo na cultura organizacional que poderá ter impactos positivos no clima.

A delegação da questão para uma Comissão Interna é uma resposta efetiva a uma necessidade demonstrada internamente, e que parece refletir um comportamento do Reitor de

fazer com que os próprios servidores identifiquem e resolvam as questões institucionais, de forma democrática e coletiva, o que a verificar-se repetidamente, poderá tornar-se um padrão de atuação consistente no futuro e estabelecer-se como um traço cultural, contribuindo para a dinâmica cultural. Neste sentido o Reitor está, através da sua atuação, criando novos padrões culturais, dentro de uma liderança menos diretiva e mais democrática. O mesmo tipo de orientação surge em outros momentos da entrevista, quando o Reitor indica que “o papel do Reitor é conduzir discussões democráticas”, indicando que as decisões são bastante horizontalizadas – engajando e envolvendo o maior número possível de pessoas – para que sejam também aceitas de forma ampla. Identifica-se neste comportamento uma das características de liderança apontadas por Schein (2004), a *habilidade para criar envolvimento e participação*, sendo que, embora não o faça de maneira impositiva e direta, ficando, porém, a operacionalização a cargo de seus representantes nos diferentes câmpus, o Reitor engaja as pessoas para que elas mesmas promovam a mudança da cultura organizacional interna. Novamente, esta concepção surge na fala do próprio entrevistado, que coloca o centro das mudanças não em si mesmo, mas nas necessidades de mudança provenientes e como consequência de condições ambientais. Em suas palavras, não é papel do gestor mudar as pessoas, porque estas mudam por indução da comunidade.

Neste comportamento existe uma relação positiva também com o conceito de cultura proposto por Schein (2004), que parte de uma premissa básica de que a cultura é um padrão aprendido pelo grupo à medida que ele resolve seus problemas de adaptação. Portanto, em uma cultura institucional com menos de 10 anos, o comportamento do Reitor de engajar o grupo a confrontar seus próprios problemas (ao invés de impor soluções) tem impacto decisivo na construção de um tipo de cultura mais autônoma, mais flexível, mais adaptável. Ainda de acordo com o autor, toda cultura é caracterizada por aprendizados compartilhados por um grupo, portanto, é necessário acolhimento dos novos membros para que se sintam parte de um grupo, mas, mais importante do que isso, é necessário o compartilhamento de experiências, para que o novo membro entenda qual é a cultura. No caso do IFG, o acolhimento tem um nível variável de ocorrência, mas o compartilhamento de experiências parecer ser alto, indicando que ocorrem as premissas necessárias para disseminação da cultura organizacional entre os servidores novatos.

Outro dado importante quanto à divisão apresentada entre os respondentes para a existência ou não de eventos de integração é o fato de que isso também pode indicar a existência de diferentes subculturas organizacionais coexistindo no tecido composto pelos

diversos câmpus do IFG. O referencial teórico sobre a tipologia da cultura organizacional é unânime em apontar que dificilmente uma organização terá uma única cultura interna, e que normalmente a cultura se compõe pelas características mais pronunciadas de dois ou mais tipos diferentes (Handy, 1978; Quinn and McGrath, 1985; Schneider, 1996; Trompenaars, 1994; Hofstede, 1991). Assim, por exemplo, os dados apresentados na pesquisa para este tópico indicariam que o IFG apresenta fortes indícios de uma *Cultura de Competência* (Schneider, 1996), principalmente por ser um ambiente tecnológico, intelectualizado, inovador e que busca o avanço contínuo do conhecimento. Entretanto, pode-se também identificar características de uma *Cultura de Colaboração*, na qual o sucesso ocorre por colaboração e sinergia entre os participantes, como indicado pelas altas porcentagens de apoio entre sêniores e novatos, e o compartilhamento de experiências.

4.4.3 Responsabilidade e autonomia

Nesta dimensão, destaca-se inicialmente a percepção de autonomia pelos respondentes, sendo que quase 72% indicam que este fator está presente nas suas decisões e rotinas funcionais. Esse dado suporta a hipótese anteriormente levantada de que a autonomia entre Reitoria e Pró-Reitorias pode ser um fator organizacional que se repete também nas instâncias inferiores na hierarquia. Aparentemente, a autonomia atravessa os órgãos de gestão e chega até o servidor individual. A confirmação da autonomia parece estar ilustrada pela percepção de cobrança de metas e objetivos pelos participantes, já que mais de 73% sentem-se pressionados para apresentar resultados. Como identificado por Litwin *and* Stringer (1968), a *responsabilidade* é uma das dimensões da cultura organizacional que está ligada ao comportamento dos líderes. Para os autores, o alto nível de responsabilidade, acompanhado por cobrança de resultados, são características culturais geradas por líderes *orientados para tarefas*.

Esta noção também é partilhada por Holloway (2012), que indica a delegação de tarefas e o ajuste das expectativas de desempenho como formas de atuação deste tipo de líder. Para Holloway, a autonomia também pode ser uma característica do estilo de liderança *orientado para relações*, mas este tipo de autonomia teria que estar mais centrado no desenvolvimento pessoal do trabalhador, e não seria acompanhado por uma percepção intensa de cobrança, como se observa nos resultados da pesquisa. Quando comparado com outros autores, como Handy (1978), esta característica organizacional sugere uma tendência para a

cultura de tarefas, na qual o desempenho do grupo é importante em detrimento de metas individuais e projetos pessoais, assim como ocorre nos conceitos de Holloway.

No caso das respostas à pesquisa, entende-se que a cultura de tarefas faz mais sentido como definidora da instituição, já que considera o IFG no seu todo, está organizado em câmpus, com algum grau de autonomia e cujos resultados são analisados pelo desempenho de cada uma das suas unidades, sendo cada uma delas executoras de tarefas complexas e gerindo recursos da forma mais eficiente possível, contribuindo assim para desenvolver a organização no seu todo. Nas palavras do Reitor: “Cabe à instituição favorecer o treinamento e a capacitação para que ele execute bem sua atividade. Isso vale para os técnicos, mas também para os docentes. Cabe à instituição investir nos servidores”. Percebe-se uma orientação desta fala para um investimento e preocupação com o servidor, revelando preocupação com a excelência na execução, não exclusivamente para o desenvolvimento individual, mas sim dos contributos individuais para o sucesso da organização no seu todo. Ressalte-se que isso não implica necessariamente em algo negativo para o IFG pois, considerando seu caráter de instituição prestadora de um serviço público, não é estritamente necessário que o desenvolvimento pessoal do trabalhador esteja em primeiro lugar, mas sim a qualidade de serviços prestados.

Pode-se também realizar uma convergência com a pesquisa realizada por Silva (2003), que relaciona as variáveis de clima organizacional em instituições de ensino superior. Para o autor, o fator decisório pode ser considerado um mecanismo de identificação de grau de autonomia que é disposto aos colaboradores, a fim de que realizem suas tarefas, bem como o nível em que as pessoas se sentem envolvidas nas decisões estratégicas da instituição. Assim, para o clima organizacional do IFG, percebe-se que a autonomia está bastante presente, porém o processo decisório também depende do envolvimento das pessoas com as decisões estratégicas. Embora existam tentativas de envolvimento dos trabalhadores nas decisões amplas, como apontado pelo Reitor em sua entrevista, a próxima dimensão analisada, *Comunicação*, indica que os participantes da pesquisa possuem percepções ambíguas ou conflitantes a respeito da comunicação interna e da clareza dos processos decisórios.

4.4.4 Comunicação

O potencial impacto negativo da falta de *comunicação organizacional* (Silva, 2003) –

entendida neste contexto como transmissão de informação que ocorre dentro de uma organização, variável que tem forte influência sobre o clima organizacional – já foi indicado em dimensão anterior, como decorrência do inadequado acolhimento inicial sentido por alguns servidores. Mas esta variável de clima sofre mais influência de uma percepção que emerge na dimensão corrente: observa-se que 54% dos respondentes indicam que não existem canais específicos para que possam expressar suas opiniões sobre sua área de trabalho ou os colegas; e também, 52% dos participantes apontam que não percebem a existência de debate entre as instâncias antes das tomadas de decisões. Assim se coloca uma discussão importante a respeito dos fluxos ascendentes e descendentes de comunicação interna, que serão representados na pesquisa pela mesma percepção dividida que surge nas respostas às demais questões.

Para o fluxo ascendente – a comunicação dos trabalhadores em direção aos gestores e lideranças e administração – observa-se que mais de 65% dos participantes indicam que suas sugestões são aceitas sem dificuldades no câmpus. Mas, quanto ao fluxo descendente – a comunicação dos gestores, administração e lideranças em direção aos trabalhadores – observa-se que há divisão de percepção: 48,7% concordam que o câmpus informa de maneira clara sobre *as decisões tomadas*, enquanto 51,3% discordam dessa afirmação. 50,2% concordam que o câmpus informa de maneira clara, transparente e adequada aos servidores sobre *os acontecimentos da instituição*, enquanto 49,8% discordam. A discordância aumenta quando são perguntados sobre informação a respeito de planos, projetos e objetivos para o câmpus, sendo que quase 60% dos respondentes dizem que não são informados. Mas também ocorre a percepção, para 59% dos respondentes, de que os meios de comunicação utilizados no câmpus são adequados para orientar a sua atuação profissional.

Esta divisão entre as respostas causa dúvidas a respeito da avaliação geral da instituição e torna difícil a construção de conclusões. Mas, considerando que o IFG apresenta estrutura multicâmpus, esta divisão nas respostas pode indicar que existem diferenças entre o manejo da informação e comunicação descendente entre os câmpus, o que refletiria formas de atuação também diferentes por cada diretor de câmpus: em alguns deles a comunicação é mais clara e precisa, enquanto em outros seria mais segmentada ou não tão abrangente. A dificuldade de comunicação interna surge na fala do Reitor, que indica o início dos movimentos de discussão democrática internamente, para rever os principais documentos institucionais. O Reitor diz que “Temos a perspectiva da participação de todos os servidores, através de representações, para que todos os segmentos acadêmicos tenham aprovação”, mas

metade dos respondentes não tem a percepção de que as decisões são antecedidas por debate. Pode-se supor aqui que a estrutura de representação talvez ainda não seja suficientemente abrangente ou aplicada para que todos os segmentos sejam contemplados, algo que é compreensível em uma estrutura recente e multicâmpus, podendo também avançar-se com a explicação de que a quantidade de informação depende do representante partilhar ou não com seus representados esses dados.

Portanto, retoma-se a dimensão de clima organizacional proposta por Silva (2003), e a percepção conflitante dos participantes da pesquisa a respeito da comunicação descendente aponta para um processo decisório que é percebido como fragmentado ou até mesmo opaco por mais da metade dos servidores, como demonstrado nos dados apresentados anteriormente. Embora exista uma percepção positiva a respeito da aceitação de sugestões dos servidores pelas chefias, esta é acompanhada por uma percepção negativa a respeito dos canais adequados para expressar opiniões sobre a sua área de trabalho ou colegas, e os meios de comunicação são percebidos como adequados apenas para orientação profissional, mas não para outras necessidades. O prejuízo na comunicação interna gera um desencontro com os esforços de democratização das decisões, como apontados pelo Reitor, o que contribui para uma característica negativa do clima organizacional quanto à percepção do processo decisório.

4.4.5 Processos/Desenvolvimento de trabalho

Nesta dimensão são observadas respostas pelos participantes que confirmam algumas das afirmações já realizadas a respeito do clima, cultura e sua relação com a liderança. Nota-se que mais de 60% dos respondentes percebem suas chefias imediatas como presentes na cobrança e acompanhamento do trabalho realizado. 59% também concordam que existe cobrança a respeito dos objetivos a serem cumpridos. Estes dados reforçam as suposições de comportamentos de lideranças voltados para as tarefas, com uma cultura organizacional também conformada em volta de objetivos e metas a serem cumpridos. Também se percebe que existe insatisfação quanto à divisão do trabalho, pois 60% dos participantes apontam que não existe uma divisão igualitária e justa.

Em uma cultura voltada para tarefas, a exigência de cumprimento de metas pode sobrecarregar alguns setores ou pessoas, algo que também é observado nas respostas de 52% dos participantes, que indicam perceberem um excesso de normas e procedimentos,

dificultando a execução de atividades. A regulamentação é uma forma comum de controle exercido pelos gestores, e surge na fala do Reitor: “Sempre existe abertura para ouvir os servidores em suas demandas, mas os problemas podem ser amenizados através de regulamentos”. Ou seja, embora a regulamentação possa ser excessiva, ela também é considerada como uma maneira de minimizar os conflitos de interesses internos e manter a perspectiva da impessoalidade, conforme colocado pelo Reitor. Nota-se neste ponto uma preocupação também ética do líder máximo, que é orientado para tarefas (e não para relações), como uma forma de manter uma imagem moral da instituição, investindo em uma lógica de evitar favorecimentos pessoais. Conforme apontado por Feitosa (2008) e Murga (2013), a *Ética* é uma dimensão importante na composição do clima organizacional, sendo que ela é executada nos níveis mais inferiores da hierarquia, mas pode ser rastreada até a cúpula da organização.

Feitosa (2008) coloca que o clima organizacional reflete diretamente a história de quem exerce autoridade dentro do sistema, sendo que o comportamento ético em todas as instâncias é um resultado das decisões dos líderes. Observa-se, neste caso, que o comportamento do Reitor – de colocação e apoio de regras e procedimentos – pode ser uma maneira eficiente de modelar o comportamento dos servidores em todos os níveis. Embora também possa ser percebido como controle excessivo ou autoritário, é uma forma de regular condutas para manter a imagem interna e também junto ao público externo da instituição. Assim, o clima organizacional depende de um equilíbrio entre os extremos das normas e procedimentos: se estes existem e são implementados como forma de promover justiça interna e imparcialidade, este é um indicador de clima ético positivo. Porém, se são excessivos e atrapalham a rotina de trabalho, então será um indicador burocrático com impacto negativo ao nível do clima.

4.4.6 Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal

O clima organizacional também é muito afetado pelas relações entre os colegas, principalmente pela convivência diária. Como apontado por Litwin *and* Stringer (1968), a dimensão de *Acolhimento* na composição do clima diz respeito à amistosidade e existência de espaços para convivência em nível menos formal, com aumento do bem-estar dos trabalhadores. Este fator também é indicado por Silva (2003) na variável *Relacionamento Interpessoal*, como um dos integrantes do clima organizacional em instituições de ensino

superior, mostrando que o clima do grupo tem uma influência mútua e circular, resultando em satisfação ou insatisfação dos trabalhadores. Na pesquisa realizada, percebe-se que quase 63% dos participantes indicam que existem espaços para a convivência e socialização, e também que 65% concordam que existe um bom relacionamento entre os servidores. 60% dos respondentes também têm a percepção de que no câmpus as pessoas se preocupam umas com as outras, e 65% concordam que os servidores cultivam um bom relacionamento, mesmo entre setores diferentes.

A boa convivência e clima positivo parecem ultrapassar o nível informal de relação, já que na análise da dimensão *Integração, acolhimento e mentoria* foi mostrado que os servidores apresentam o comportamento de auxílio mútuo na execução das tarefas. A boa relação, tanto nos níveis formais e informais do dia a dia de trabalho, demonstra construção consistente de um clima organizacional positivo através de boas relações interpessoais. Também surge na pesquisa uma percepção de que existe espaço para expressão de opiniões e ideias, algo com que 73% dos participantes concordam. Pode-se supor que as lideranças de topo, bem como seus representantes, oferecem condições para que os trabalhadores discutam livremente entre si, e entre chefias e subordinados. Entretanto, é importante notar que também existem resultados divergentes quando as relações ultrapassam a esfera do câmpus. Quando perguntados a respeito da ajuda *entre os diferentes câmpus* do IFG, os participantes demonstram que esta não é uma prática tão comum quanto a ajuda entre servidores mais próximos.

A importância da coletividade surge nas falas do Reitor, quando este diz que “Deve-se aproveitar o potencial dos melhores para ajudar aqueles que podem melhorar, o que precisa ser satisfatório não é o trabalho realizado individualmente, mas aquele realizado coletivamente”. Então, existe um posicionamento da liderança em manter um espírito de equipe e trabalho realizado em conjunto. Observa-se em Schneider (1996) que esta é uma característica das culturas organizacionais colaborativas, e também que este comportamento está ligado à dimensão de *Identificação* na composição do clima organizacional para Litwin and Stringer (1968).

Entretanto, não é possível relacionar diretamente esta característica do clima organizacional com a forma de atuação do Reitor, ou dos Diretores. Parece existir neste ponto uma questão componente do clima que é estritamente construída pelos próprios servidores, já que não foi explorado na pesquisa o quanto os espaços de convivência interna fazem parte da política interna, se são oferecidos e modulados pela Administração, ou se são construídos de

maneira informal nas diversas formas de organização entre as pessoas de áreas e setores separados. Entretanto, é possível tangenciar tais questões através da exploração das condições físicas de trabalho, como percebidas pelos participantes da pesquisa.

4.4.7 Condições físicas de trabalho

De uma forma geral, as condições de trabalho são um fator importante para a manutenção de um bom clima e satisfação entre os trabalhadores do IFG. 81% dos respondentes indicam que existem equipamentos e materiais para a realização do trabalho. 70% também concordam que o IFG tem instalações físicas, equipamentos e serviços que priorizam o bem-estar do servidor, e 60% indicam que as instalações passam por manutenção adequada, com 65% julgando que existem equipamentos de segurança adequados. O clima organizacional tem estreita relação com a variável identificada por Silva (2003) como *Apoio logístico*, que tem a ver com as condições e instrumentos de trabalho que a instituição provê aos colaboradores para que tenham um bom desempenho. De acordo com Holloway (2012), o estilo de liderança voltado para a tarefa também é marcado pela preocupação em fornecer os equipamentos, suprimentos e assistência técnica necessária para o cumprimento da tarefa.

O Reitor demonstra que existe preocupação com as condições de trabalho quando coloca o contexto de restrições financeiras que afetam a instituição: “Buscamos outras fontes de recursos para financiar os contratos, compras de equipamentos, materiais e manter a instituição”. Ou seja, existe um relacionamento entre o comportamento da liderança e a manutenção de boas condições de trabalho no IFG, o que, na sequência da dimensão anterior, revela que o bom clima organizacional sustentado pelas relações amistosas e de auxílio mútuo pode ter sua estrutura informal construída sobre a base formal de uma sólida estrutura física de trabalho e que permite o cumprimento das tarefas com o mínimo de prejuízo ao trabalhador, sendo que esta preocupação está presente no pensamento da liderança.

4.4.8 Desenvolvimento/Progressão funcional

A estrutura física adequada forma a base das condições mínimas de trabalho que precisam ser ofertadas pela instituição, para evitar a insatisfação do trabalhador e prejuízo do clima. Porém, em longo prazo, ela não basta para manter a satisfação no trabalho. Como

indicado por Rizzatti (1995), o desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos é um importante componente do clima organizacional, também afetado pela cultura organizacional (Rocha e Pelogio, 2014).

Para Silva (2003), a variável de clima *Desenvolvimento profissional* é composta pelos fatores que estimulam no trabalhador o desejo de assumir maiores responsabilidades, e tem o propósito de conduzir o colaborador a treinamentos, desenvolvimentos e reciclagens constantes, para induzi-lo a ascender funcionalmente dentro da organização. Na pesquisa foi encontrado o dado de que 66% dos participantes concordam que o IFG oferece condições para aprendizado contínuo. Mas, como a pesquisa não definiu previamente quais seriam estas formas de aprendizado, apenas 45% concordam que os *treinamentos* são formas constantes oferecidas pela instituição, indicando que os respondentes pensam em outras formas de aprendizado, que não foram levantados pela pesquisa. Possivelmente, a diferença entre as respostas se refere às possibilidades de os servidores continuarem sua educação com apoio da instituição, através de cursos e formações ofertados fora do IFG.

A entrevista do Reitor indica que o líder está preocupado com estas questões, mas que não existe uma estrutura estável para trabalhar com o desenvolvimento das pessoas internamente, problema atribuído ao processo de formação do IFG: “Com o crescimento rápido houve dificuldades para identificar as habilidades dos servidores e realizar a divisão do trabalho. Essa é uma tarefa atual sendo realizada pela Gestão de Pessoas, e também foi criada uma Comissão Interna para dar apoio à Gestão, para identificar esses servidores”. Esta fragilidade atual surge também na percepção dos respondentes, que se dividem quanto à concordância a respeito do aproveitamento de habilidades e competências individuais pelo IFG: 50% concordam e 50% discordam de que existe tal aproveitamento. Percebe-se também que não existem critérios sólidos para a colocação das chefias, sendo que 53% dos respondentes acham que os cargos de chefia não são ocupados pelas pessoas mais preparadas no domínio específico da função, algo reafirmado pela percepção de 65% de que o IFG não prepara ou qualifica os servidores para que assumam estes cargos. A própria pesquisa também sugere o motivo pelo qual não ocorre a preparação ou qualificação para posições de chefia: as seleções podem ser mais políticas do que baseadas em competências ou mérito. Este tema será retomado e apoiado pelos dados da pesquisa adiante, no item 4.4.10.

4.4.9 Identificação/Realização pessoal e profissional

Nesta dimensão surgem de forma consistente os indicadores de identificação do público interno com a cultura organizacional e seus valores. Embora tenha sido definido anteriormente que a comunicação interna é deficiente (inclusive com baixo nível de clareza sobre os planos e projetos para o câmpus no qual os servidores atuam), observa-se que 81% dos participantes da pesquisa responderam que conhecem a missão e os valores do IFG, e que procuram divulgá-los. Da mesma forma, 81% declaram conhecer as metas e objetivos propostos no desenvolvimento da instituição, e contribuem para sua execução.

Estas características apontam para uma cultura organizacional restrita, de acordo com as definições de Hofstede (1991), na qual os trabalhadores cumprem prazos, horários e compromissos, e onde existe um grande nível de identificação com os valores da organização. Também estão de acordo com a *Cultura do Clã*, de Quinn and McGrath (1985), que se fundamenta em normas, leis e valores que reforçam o pertencimento ao grupo. A identificação também é um valor importante de *Acolhimento*, conforme definido por Litwin and Stringer (1968), que já surgiu de maneira proeminente na análise de outras dimensões desta pesquisa.

Em um dos valores mais unânimes da pesquisa como um todo, 97% dos participantes indicaram que procuram zelar pela imagem do IFG, reconhecendo sua importância e valor para a sociedade, e 90% procuram ter um comportamento exemplar quando estão fora do IFG, como forma de preservar a imagem da instituição através do comportamento individual. Este tipo de resposta é importante para verificar o alinhamento dos colaboradores com a *Imagem da instituição*, que segundo Silva (2003) também é uma variável do clima organizacional; o mesmo conceito é ecoado por Rizzatti (1995) na variável *Imagem institucional*. Ambos os autores indicam que esta variável tem relação com o ambiente psicológico criado pela identificação entre os colaboradores e a instituição para a qual trabalham, a satisfação por pertencer e também pelo prestígio decorrente de ser um trabalhador de uma instituição com uma imagem social positiva. O prestígio sentido é especificamente verificado nas respostas de 89% dos participantes, que mostram ter satisfação em dizer que trabalham no IFG.

4.4.10 Recompensa e valorização

A dimensão de *Desenvolvimento e Progressão funcional* é retomada nas respostas obtidas para a dimensão de *Recompensa e valorização*, pois observou-se que 60% dos participantes não acreditam que os cargos de confiança no IFG são oferecidos a quem apresenta o melhor desempenho, embora 58% acreditem que possuem oportunidades de

crescimento profissional na instituição. Sendo assim, nota-se que existe uma percepção de espaço para desenvolvimento profissional e ascensão, mas que esta pode ser limitada por decisões políticas internas, e não necessariamente por mérito ou desempenho do servidor.

Da mesma forma, observa-se nas respostas que os participantes se dividem quanto à afirmação “Os colaboradores que apresentam novas ideias, que produzem a melhoria e eficiência no trabalho, são reconhecidos pelo IFG”, com 51% discordantes e 49% concordantes. Ainda, 64% sentem-se valorizados pelo seu câmpus, mas essa concordância possivelmente se refere a sentimentos subjetivos de acolhimento pelo grupo ou processos eventuais de reconhecimento pelas chefias, que não se relacionam com recompensas diretamente vinculadas a métricas de desempenho, por exemplo.

De fato, 53% dos respondentes acham que aspectos políticos são mais importantes do que o mérito na escolha dos cargos de chefia, e 62% dos participantes acham que seu câmpus não se preocupa em recompensar o desempenho excelente dos servidores. Este direcionamento parece derivar da concepção de meritocracia das lideranças, pois o próprio Reitor diz que “Essa é uma discussão difícil no serviço público, a questão da meritocracia” e que “[...]é difícil falar em meritocracia no serviço público”. Ou seja, o Reitor possui uma concepção de distribuição de recompensas ou cargos que não se baseia exclusivamente em desempenho ou mérito, mas sim na coletividade, na ocupação de cargos e funções que melhor respondam às necessidades da organização, e não como premiações individuais.

Neste ponto da pesquisa, verifica-se possivelmente um dos maiores conflitos ocasionados pela condição de serviço público de uma organização educacional como o IFG. De acordo com os autores apresentados na revisão teórica, as recompensas são mecanismos muito importantes para o estabelecimento de uma cultura organizacional vista como justa, e também para reforçar a motivação dos trabalhadores. Elas também servem para atrair e reter talentos, criando um ciclo de produtividade, e são fatores importantes para diminuir o *burnout* e *turnover* (Silva, 2003; Rizzatti, 1995; Litwin & Stringer, 1968). Portanto, quando o líder deixa de lado a questão da recompensa como algo individualizado, isso tem impacto na cultura organizacional, com trabalhadores que podem diminuir a importância de seu desempenho individual para atingir apenas uma média coletiva, já que não serão especialmente recompensados por um desempenho acima da média.

4.5 Alinhamento entre Reitoria e Diretorias dos Câmpus

As entrevistas com os Diretores dos Câmpus Itumbiara, Aparecida, Goiânia Oeste e Goiás trouxeram dados que indicam como ocorre a interpretação da liderança exercida pelo Reitor, quando estas são aplicadas em cada câmpus integrante do IFG. Estas serão apresentadas de forma breve nos próximos tópicos, para verificar se existe alinhamento ou concordância entre os dados trazidos pelo Reitor e aqueles apresentados pelos Diretores.

4.5.1 Câmpus Itumbiara

Como ponto fundamental, observa-se no Câmpus Itumbiara que a Diretora ecoa os princípios de gestão democrática do Reitor. Na entrevista ela aponta repetidamente a necessidade de conversar com os servidores para resolução de diferentes questões, que vão desde a estrutura do câmpus até questões individuais de preferência e conflitos: “Classifico como uma gestão democrática, levando as discussões para os servidores, para evitar a centralização total em um único gestor. Quando você leva para um grupo você tem mais pessoas para analisar e tem uma visão mais ampla para a decisão”. Em frases como esta, distingue-se a repetição da mesma tentativa de horizontalização e democratização dos processos decisórios, como executadas pelo Reitor. Mesmo nos conflitos, há uma busca para equilibrar as demandas individuais com as demandas institucionais: “Quando surgem os conflitos a gente busca a aproximação, o diálogo, pra não prejudicar a instituição”, demonstrando a mesma preocupação da Reitoria com a imagem institucional, que também é preservada pelos próprios servidores, como foi constatado nos dados dos questionários.

Especificamente nas questões individuais, a Diretora procura marcar a mesma impessoalidade demonstrada pelo Reitor em suas falas (“A gestão democrática não é aquela que agrada a todos, mas respeita a opinião da maioria”), embora pareça praticar uma resolução de problemas mais pessoalizada, ouvindo e atendendo a cada servidor de forma mais próxima, porém sem prejudicar a imagem ou ética institucional, algo que foi citado: “As demandas pessoais são muito comuns e buscamos atender sem gerar prejuízo da instituição”.

Outra questão bastante alinhada com o que foi demonstrado pela Reitoria é o tema da autonomia, que aparece tão forte quanto a necessidade de diálogo, tanto nos discursos da Diretora quanto do Reitor. De acordo com ela “A gestão é pautada no diálogo e na autonomia [...]”, o que é compreendido até mesmo como uma forma de gerar motivação no servidor, reconhecendo suas habilidades e atribuindo-lhe tarefas de acordo: “A gente busca colocar pessoas com formações voltadas para a área, com servidores em áreas próximas de suas

formações [...] uma vez que o servidor está próximo de sua área, ele pode ter mais motivação para atuar”. No Câmpus Itumbiara, observa-se a mesma orientação para distribuição de tarefas, metas e objetivos, com autonomia, ao longo da estrutura hierárquica: “A divisão é feita em vários setores, dentro de cada área existem coordenações, com um responsável. Cada um tem autonomia para organizar dentro de cada setor, e a direção não acompanha cada tarefa”.

Outro ponto de destaque é a orientação para o coletivo, que aparece bem delineada nas falas do Reitor, e nas quais se observa que existe a orientação coletiva como forma de proteção da instituição, e de obediência às normativas do serviço público brasileiro. No caso da Diretora do Câmpus Itumbiara, a coletividade surge como uma das poucas vias para recompensa do servidor por trabalho excelente e, segundo ela: “De que forma a gente reconhece? Comemorando com a equipe e divulgando, para a sociedade reconhecer nosso valor [...] a gente comemora e reconhece os resultados positivos, mesmo sendo nossa obrigação. E uma forma também de reconhecer é esse cuidado de tentar atender às necessidades particulares de cada um”. Uma das questões cruciais na análise relacionada ao Reitor, a meritocracia, ressurgiu também na entrevista da Diretora. Embora a resistência a uma gestão meritocrática imponha limites de recompensas aos servidores, a Diretora deixa claro que procura realizar as compensações de outras formas: com reconhecimento pelo grupo, pela comunidade e também com atendimento de demandas individuais, quando possível e dentro dos limites da legalidade: “Quando chegam demandas que não são dentro da legalidade, daí a gente explica para o servidor e diz que não dá para fazer. Uma vez que se consente com a ilegalidade, o gestor é responsável. Sempre temos que observar estas questões para não responder por elas no futuro”.

4.5.2 Câmpus Aparecida

No Câmpus Aparecida, a Diretora entrevistada demonstra alinhamento das questões de autonomia e diálogo, em relação aos mesmos temas tratados pela Reitoria. A delegação de responsabilidades e o engajamento coletivo nas decisões são partes fundamentais do funcionamento do Câmpus: “[...] eu prezo por uma gestão democrática e participativa. É um grande desafio porque significa responsabilizar também os servidores, de que fazem parte da instituição e são responsáveis pelas decisões tomadas aqui. Prezo pelas decisões coletivas quando é possível”. O alinhamento com a Reitoria também fica bastante marcado na

demonstração de obediência à estrutura hierárquica: “A autonomia dos campi é relativa, pois precisamos seguir as normas da Reitoria, o que gera alguns enfrentamentos, e em alguns momentos somos apenas cumpridores”. Ou seja, existe de fato uma delegação descendente na hierarquia do IFG, mas também existe deferência à cúpula, o que pode explicar alguns dos resultados da pesquisa, como o fato de alguns participantes indicarem que não são devidamente informados sobre as decisões relativas ao planejamento e futuro do seu câmpus de trabalho.

A orientação para a impessoalidade também aparece bem delineada no Câmpus Aparecida, tanto para demandas quanto para conflitos ou problemas individuais: “O gestor não deve fazer julgamento de valor ou entrar em questões pessoais. Ele deve entender as questões pessoais, mas deve encaminhar de uma forma que não prejudique o câmpus. Temos equipes que trabalham com o servidor naquilo que aparece no trabalho, mas questões pessoais devem ser resolvidas no âmbito pessoal”. Preserva-se, portanto, a imagem institucional e busca-se atender às normativas institucionais do serviço público. Mesmo os problemas pessoais, que podem interferir com o desempenho profissional, são tratados preferencialmente como de responsabilidade do indivíduo, e não da instituição (embora a instituição procure oferecer apoio também nestes casos), o que está de acordo com as respostas encontradas nos questionários, que indicam que os trabalhadores também procuram zelar pela imagem da instituição mesmo em contextos ou situações pessoais e não profissionais.

Também neste câmpus aparece a dificuldade do reconhecimento ou premiação do bom funcionário, ou do desempenho acima do esperado. Conforme a Diretora: “No caso de resultados abaixo do previsto não existe penalização, mas quando isso acontece a gestão tenta entender por que isso aconteceu, dialogando com o servidor. Quando são satisfatórios ou acima do esperado, a gente tenta agradecer e reconhecer, mas não acho que isso seja entendido só com uma obrigação. Quando o resultado é excelente o bom gestor deve fazer menção, para incentivar a equipe e valorizar e motivar o servidor”. Percebe-se que existe pouca diferenciação de recompensa ou punição entre os resultados abaixo do esperado ou aqueles excelentes: não existe penalização para o desempenho insatisfatório, e existe pouca recompensa para o resultado excelente. Assim, se desenha novamente a dificuldade de uma gestão que não pode se pautar pela meritocracia, e que gera – como visto nos resultados da pesquisa – uma percepção de reconhecimento inadequado pelo desempenho entre os servidores.

4.5.3 Câmpus Goiânia Oeste

A entrevista realizada no Câmpus Goiânia Oeste aponta para uma busca de alinhamento com as principais questões tratadas pela atual gestão na Reitoria: a tentativa de diálogo constante e delegação de responsabilidades e poder decisório. Entretanto, especificamente neste câmpus, se observa uma necessidade de acompanhamento maior pelas chefias na execução das tarefas, o que é atribuído pelo gestor ao fato do câmpus ainda ser muito novo e com atribuições pouco definidas: “[...] se trata de um câmpus novo e os servidores ainda têm muitas dúvidas [...] a grande preocupação é o servidor entender sua função, e ele precisa de treinamento para entender [...] a equipe precisa estar bem treinada. Precisa de uma supervisão da chefia”. Parece, portanto, existir neste câmpus demanda mais forte de uma estruturação prévia, para que então ocorra a implantação mais intensa da gestão democrática proposta pelo Reitor.

A entrevista também fundamenta algumas conclusões que foram retiradas dos dados do questionário, como o fato dos servidores não contarem com uma recepção ou treinamento inicial adequados, sendo dependentes da disposição dos companheiros de trabalho para que compreendam seu papel na instituição: “O câmpus ainda é uma instituição nova na qual o servidor não tem ainda o treinamento exclusivo para seu cargo, então muitas vezes ele descobre diretamente no seu cargo com ajuda dos colegas o que será seu papel”. Registra-se novamente neste ponto o papel fundamental do bom clima organizacional decorrente da solidariedade e disponibilidade dos colegas de trabalho para acolher e orientar os novos colaboradores.

Outra questão que é citada nesta entrevista – mas que não aparece em outras entrevistas ou nas respostas ao questionário – é a divisão entre docentes e servidores administrativos: “Sobre o clima, observa-se claramente certo distanciamento entre os administrativos e docentes”. Esta questão não foi abordada na análise ampla, por falta de dados mais detalhados, mas a divisão entre as duas categorias de trabalhadores também pode ser responsável, por exemplo, pela divisão encontrada nas respostas a respeito do fluxo de informação ascendente e descendente; é possível que os servidores administrativos tenham acesso a informações que os docentes não tenham, e vice-versa. Entretanto, não há dados suficientes para basear tal conclusão, sendo apenas uma peculiaridade anotada para fins informativos.

Apesar da estrutura ainda não estar solidificada no câmpus, é possível registrar que existe alinhamento com a Reitoria também na questão da impessoalidade, que surge nas falas

do Diretor: “No caso de demandas sem amparo legal, precisa ter uma conscientização do servidor, uma postura ética do servidor trazida através do diálogo, zelando pelo que é o serviço público”, mostrando que as preocupações do Reitor com o caráter ético institucional e com o atendimento às normativas do serviço público estão disseminadas no IFG, pelo menos no que tange aos câmpus que foram abordados por esta pesquisa.

Finalmente, para o Câmpus Goiânia Oeste, registra-se a questão dos problemas de comunicação descendente, que aparecem na entrevista como: “Muitas vezes existe um problema de comunicação sobre projetos que não são divulgados”, em referência direta ao mesmo problema apontado por grande parte dos respondentes da pesquisa, que identificaram uma comunicação deficiente no que diz respeito aos planos e objetivos do IFG.

4.5.4 Câmpus Goiás

Com a análise deste câmpus, pode-se concluir que os temas de autonomia, impessoalidade e gestão democrática estão distribuídas como orientações de atuação entre todos os câmpus investigados. Assim como nos demais, a Diretoria do Câmpus Goiás também declara que: “O processo segue para que seja o mais dialógico possível, os servidores saibam das suas responsabilidades, tenham autonomia e legitimidade para tomar decisões no âmbito da sua atuação”, asseverando a replicação da distribuição de responsabilidades e decisões entre os diversos níveis da hierarquia do IFG.

Um pouco além dos outros câmpus, nota-se que o Diretor atribui até mesmo a responsabilidade de manutenção do clima organizacional aos próprios servidores: “É um câmpus muito novo e as pessoas sabem muito da responsabilidade de construir um ambiente de trabalho satisfatório, e todos sabem que precisamos encontrar soluções criativas para os nossos problemas”. Esta atribuição talvez seja decorrência do reconhecimento de que as relações interpessoais são fundamento do acolhimento e direcionamento dos novos colaboradores, como apontando pelas respostas ao questionário. Também pode ser identificada na mesma fala a divisão de responsabilidade pela resolução de problemas internos, igualando os servidores aos gestores, em uma tentativa de horizontalização do organograma: “A busca é por uma gestão dialógica, que respeita e confia na capacidade de elaboração dos nossos servidores. Há uma distância entre o que se planeja e o que se consegue fazer, mas a proposta de gestão prevê tentar aproveitar as qualidades dos servidores no que mais gostam de fazer”. Observa-se uma delegação intensa das responsabilidades, o que está

alinhado com a perspectiva proposta pelo Reitor, de envolvimento da comunidade acadêmica como um todo na resolução de problemas institucionais.

Também se encontra muito marcada no discurso a questão da impessoalidade, que foi visível na fala de todos entrevistados, e aqui aparece bem definida: “Deve-se lembrar do princípio da impessoalidade, porque é muito difícil conciliar os interesses pessoais, não cabe ao gestor estabelecer juízo de valor, mensurar a relevância de cada problema pessoal”, sendo que neste câmpus parece ser encontrado o maior alinhamento com a Reitoria, entre os investigados. As similaridades também são demarcadas pela resistência à meritocracia: “Eu não confio muito na meritocracia no sentido de gerar competição, quando a gente atinge um resultado bom ou ruim, é resultado coletivo. Acho que a melhor motivação é reconhecer o trabalho, criar um ambiente satisfatório e quebrar as hierarquias tradicionais”. Encontra-se neste trecho uma conformação bastante parecida com as falas do próprio Reitor, replicando que as recompensas individuais não cabem no serviço público, e que o reconhecimento vem das próprias relações internas: através do feedback positivo, da convivência saudável com os colegas de trabalho e da diminuição das distâncias entre subordinados e chefias, o que serviria também como mecanismo de motivação.

Capítulo V – Conclusão e considerações finais

5.1 Conclusões

Com a conclusão das análises por dimensão, pode-se agora responder à questão de pesquisa que norteou este trabalho: Qual o impacto do comportamento dos líderes na percepção dos subordinados relativamente ao clima organizacional no Instituto Federal de Goiás (IFG)? Como foi observado, este estudo apresentou vínculos entre o estilo de liderança do Reitor, seus conceitos e atitudes como líder e como gestor, e a percepção de clima organizacional do IFG pelos seus servidores. As principais conclusões serão sumarizadas a seguir.

Na posição de líder (e gestor, como ele mesmo se declara) máximo, o Reitor procura manter a impessoalidade no tratamento das demandas de seus subordinados; esta não é apenas uma escolha pessoal de estilo de liderança, mas também uma forma de acatar uma diretiva do serviço público brasileiro. Como forma de manter a impessoalidade, seu estilo de liderança é bastante focado em normas e regulamentos, voltados para tarefas (e não para relações) a fim de criar procedimentos padronizados que se apliquem a situações semelhantes, independente de quem seria beneficiado pelo atendimento da demanda.

Também se nota que o Reitor não apresenta movimentos dramáticos de mudanças na cultura organizacional – que tem grande influência sobre o clima organizacional. Parece considerar que é muito importante “organizar a casa” no atual momento do IFG, não desprezando a possibilidade de introduzir procedimentos que venham a se tornar novos padrões de atuação, enriquecendo a cultura organizacional. No momento atual, porém, o foco parece ser procurar manter a estrutura conquistada e as condições de trabalho, ao mesmo tempo em que envolve de forma mais profunda os trabalhadores nos processos decisórios, distribuindo responsabilidades com autonomia para execução, mas também com grandes cobranças a respeito dos resultados que beneficiem o IFG. A autonomia delegada pela cúpula parece se espalhar verticalmente, sendo que as divisões e conflitos entre respostas dos servidores para várias questões do questionário podem indicar diferenças de posicionamento de liderança e comportamento gestor, o que poderá indicar diferenças entre atuações dos diretores de cada câmpus investigado. Certamente isso também gera diferenças de cultura organizacional e clima organizacional entre cada um dos câmpus.

Entretanto, isso não significa que cada câmpus é uma unidade totalmente autônoma e desvinculada das demais, já que para muitas questões (principalmente referentes à identificação dos trabalhadores com o IFG) ocorreram convergências de respostas entre os participantes da pesquisa, e também nos posicionamentos dos diretores dos câmpus

investigados. Existe, então, algo no estilo de liderança do Reitor, ou na cultura organizacional por ele sancionada, que une as possíveis subculturas para criar uma percepção integrada do IFG pelos trabalhadores, e gera uma identidade única de “servidor do IFG” que é defendida e vista com orgulho. Em conjunto com o domínio dos valores institucionais, como demonstrado nos resultados, isso contribui para características vincadas da cultura organizacional, e que atravessa diferentes câmpus.

Outra característica emergente dos dados é o fato de que a estrutura formal de treinamento ou aprendizado contínuo parecer ainda ser frágil, assim como o processo de acolhimento e socialização dos novos trabalhadores, que também é realizado de forma assistemática e desorganizada. Com os dados da pesquisa não é possível atribuir tal característica da cultura ao comportamento do Reitor que, na verdade, indicou na entrevista o início de movimentos para atenuar tais problemas, com estruturação de setores e comitês para reforçarem as questões ligadas ao desenvolvimento dos servidores. Entretanto, percebe-se que tais questões afetam o clima do IFG, implicando em percepção de desorganização interna na gestão de pessoas, bem como falta de investimento na detecção e apoio ao desenvolvimento de talentos internos.

Essa característica do clima organizacional é reforçada por outros fatores, como a inclinação do Reitor para evitar a meritocracia na ocupação de cargos e também na compensação de desempenho. O Reitor direciona sua gestão para valorizar e recompensar as conquistas coletivas, em detrimento das conquistas individuais. Percebe-se também que esta opção é uma maneira de criar e manter uma postura de algum distanciamento que é percebido como ético para a instituição, alinhado às concepções do serviço público brasileiro como servidor da população, e não de sua força de trabalho interna. Mas este fator, em conjunto com a percepção de desorganização na gestão de pessoas, pode gerar um clima organizacional no qual os trabalhadores sentem-se pouco apoiados pela gestão, desmotivados para a excelência, e sem reconhecimento por parte de suas lideranças imediatas ou da própria Reitoria. Ao não realizar a compensação por mérito, também fica aberto o caminho para as escolhas políticas para cargos detentores de poder, o que é percebido pelos servidores na estruturação hierárquica do IFG.

Por fim, o outro agravante que se soma para prejuízo do clima se encontra na comunicação interna insuficiente em seu fluxo descendente. Embora os trabalhadores sintam-se muito cobrados por suas chefias, eles indicam não ter uma visão clara a respeito de como são tomadas as decisões que afetam seu trabalho e dia a dia no IFG. A opacidade e

fragmentação nas decisões, percebidas pelos servidores, podem até mesmo se sobrepor ao estilo de liderança democrático que o Reitor procura implementar no processo decisório, prejudicando características importantes da cultura organizacional que seu estilo de liderança preza: processos de delegação, distribuição de poder, autonomia e criação de unidades de trabalho autossuficientes.

Entretanto, ainda que esses dados relativos ao clima possam ser realmente prejudiciais à instituição, observa-se também que existe muito apoio e auxílio *entre* os setores, e também *dentro* dos próprios setores e áreas. Assim, a relação entre os servidores é, ao mesmo tempo, de amistosidade e ajuda profissional, sendo observado nas respostas ao questionário que, em sua maioria, os servidores sentem-se bem no câmpus onde trabalham, e valorizados de outras formas que não pela meritocracia. Os vínculos entre os próprios servidores parecem compensar – ou complementar – a política de impessoalidade no atendimento às demandas individuais, com grande peso positivo sobre o clima organizacional. Sendo assim, percebe-se que uma característica de liderança inevitável pelo Reitor – a impessoalidade – pode ser absorvida e compensada ao longo da cadeia hierárquica, pelos comportamentos “pessoalizados” entre os próprios servidores. Ao mesmo tempo, a opção pela impessoalidade contribui para a manutenção de outra variável importante para o clima: a percepção de Ética.

Os dados encontrados na análise sugerem que o IFG poderia se beneficiar de uma estruturação melhor na acolhida de novos servidores, bem como no seu treinamento e capacitação. Estas demandas são reconhecidas pelo Reitor, que diz já ter tomado providências para minimizar o problema. De forma complementar, o fluxo descendente na comunicação interna precisa ser melhorado, dando mais transparência às decisões tomadas, ultrapassando o nível hierárquico das Pró-Reitorias e Diretorias para envolver os trabalhadores nos setores e áreas executivos. Estas demandas são razoavelmente reconhecidas pelo Reitor, mas não existem ainda mecanismos efetivos implementados para atendê-las na parte inferior da hierarquia. Finalmente, considerando o impasse ético e de estilo de liderança ligado à meritocracia no IFG, a instituição poderia se beneficiar de um reforçamento da estrutura de apoio mútuo entre os servidores, que parece compensar a falta de reconhecimento ou compensação pela cúpula. A criação de eventos para a socialização e convivência entre os trabalhadores de diferentes áreas, e estruturas formais de gestão do conhecimento que permitissem a troca de experiências de forma mais sistemática entre os servidores novos e veteranos, podem ser alternativas para satisfazer a necessidade de motivação e recompensa

que o estilo não meritocrático de liderança do Reitor não pode suprir, mas que estariam alinhadas com sua concepção coletiva de trabalho e produção.

5.2 Considerações Finais

A pesquisa apresentada neste trabalho demonstrou que é possível relacionar características de liderança com seus efeitos sobre o clima organizacional, e também deu visibilidade ao modo como os comportamentos do líder e o clima se relacionam com a cultura organizacional. No caso do IFG – mesmo sendo uma estrutura que possui vários câmpus em diferentes cidades, com diferentes diretorias e a possibilidade de existência de subculturas organizacionais – percebe-se que existe uma identidade muito forte de “servidor do IFG”, que traz autovalorização e motivação aos trabalhadores.

Também foi encontrado na pesquisa que os vínculos entre os trabalhadores são suficientemente fortes e positivos para sobrepujar certas características da cultura organizacional e da liderança que poderiam prejudicar o clima organizacional. Ao mesmo tempo, a pesquisa deu clareza sobre três áreas que podem ser reforçadas na instituição e que estão vinculadas com o estilo de liderança do Reitor: 1) treinamento e capacitação dos servidores; 2) comunicação interna em seu fluxo descendente e ascendente; e 3) estruturas alternativas de reconhecimento e recompensa baseadas em vínculos entre os servidores e chefias imediatas.

As dificuldades encontradas na execução desta pesquisa foram relacionadas ao tamanho da estrutura do IFG, com vários câmpus que poderiam fazer parte da investigação. Apesar da adoção prévia de critérios para restringir a amostra, ainda assim um grande montante de dados para análise foi colhido. Como fator positivo, o número de dados disponíveis ajuda a dar visão mais ampla e maior validade às conclusões, que podem ser aplicadas com razoável nível de confiança ao IFG como um todo. Como fator negativo, devido a restrições de tempo, a impossibilidade de estender a pesquisa detalhada a todos os câmpus que integram o IFG.

Ao concluir esta pesquisa, são definidos como recomendações para estudos similares futuros: 1) a possibilidade de investigar individualmente cada câmpus, para verificar o efeito dos estilos de liderança dos diretores sobre seus subordinados; 2) a restrição da pesquisa apenas a algumas dimensões do clima ou da cultura, para poder estender a investigação a todos os câmpus; 3) a investigação específica das três áreas identificadas como oportunidades de melhora na estrutura do IFG.

Referências

- Ahrens, R. d., Timossi, L. d., & Francisco, A. C. De. (2014). Análise comparativa entre modelos de pesquisa em clima organizacional. *Revista Espacios*, 35(9), 14. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a14v35n09/14350916.html#resultados>
- Almeida, I. C. (2014). *A Influência do Líder no Clima Organizacional*. (Monografia de Graduação). Universidade Federal do Paraná – UFPR, Setor de Educação Profissional e Tecnológica, Curitiba, PR, Brasil.
- Almeida, A. B., Garcia, A. S. T., Silva, A. M. da, Andrade, L. R., Alves, N. P., Rabelo, M. H. Da S., & Chaves, V. M. (2017). A Influência da Liderança no Clima Organizacional. *Revista Acadêmica Conecta FASF*, 2(1), 208-220. Recuperado de <http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/60>
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barthasar, M. T. M. (2014). *Clima organizacional: um estudo empírico com as guardas civis municipais da região do ABC*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, Brasil.
- Bastos, P. L., & Cyrne, C. C. Da S. (2017). Como a Cultura Organizacional Influencia na Atuação dos Líderes. *Destaques Acadêmicos*, 9(1), 161-176. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v9i1a2017.1289>
- Begnami, M. L. V., & Zorzo, A. (2013). Clima Organizacional: Percepções e Aplicabilidade. *Revista Científica da FHO/UNIARARAS*, 1(2), 38-47. Recuperado de http://www.uniararas.br/revistacientifica/_documentos/art.5-002-2013.pdf
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16(2), 258-273. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>
- Carvalho, G. C. de. (2009). *A Liderança como Ferramenta para a Melhoria do Clima Organizacional*. (Monografia de Especialização). Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Costa, A. C. S. (2012). *A Importância do Clima Organizacional no Ambiente de Trabalho*. (Monografia de Especialização). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Costa, C. F. da, Rambo, D. A, Medeiros, I. B. de O., & Corso, K. B. (2017). Clima Organizacional: um estudo comparativo entre modelos de avaliação de clima em instituições de ensino superior. *XIV SEGeT*, Resende, RJ, Brasil, 14. Recuperado de https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/745_Artigo%20Clima%20organizacional.pdf

- Cozby, P. (2006). Métodos de pesquisa em ciências do comportamento. São Paulo: Editora Atlas.
- Duarte, T. T. (2013). *Liderança e Clima Organizacional*. (Monografia de Graduação). Centro Universitário de Brasília – UniCeub, Brasília, DF, Brasil.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Feitosa, R. L. (2008). *Estilos de Liderança e sua Relação com Comprometimento e Clima Organizacional: Estudo de Caso em um Hospital Público e de Ensino*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Ceará – UFC, Fortaleza, CE, Brasil.
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619-632. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>
- Fonseca, A. M. de O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *RAC*, 19(3), 290-310. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v19n3/1415-6555-rac-19-03-00290.pdf>
- Fonseca, A. M. de O., Porto, J. B., & Barroso, A. C. (2012). O Efeito de Valores Pessoais nas Atitudes Perante Estilos de Liderança. *REV. ADM. MACKENZIE*, 13(3), 122-149. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n3/07.pdf>
- Fortes, A. L. M. (2016). *A Importância da Liderança no Clima Organizacional: Estudo de Caso Agência Marítima e Portuária*. (Monografia de Graduação). Universidade do Mindelo, Mindelo, Cabo Verde.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books, Inc., Publishers.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gomes, F. R. (2002). Clima Organizacional: Um Estudo em uma Empresa de Telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 95-103. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000200009>
- Gonçalves, H. S., & Mota, C. M. de M. (2011). Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. *Produção*, 21(3), 404-416. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop_t6_0007_0204.pdf
- Handy, C. B. (1978). *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2007). *Management of organizational behavior*. 5ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- _____. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.

- Hill, M. M., & Hill, A. (1998) A Construção de um Questionário. [Working Paper em Dinâmia Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconômica n. 1998/11] Recuperado de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9-35. Recuperado de https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ_Vol5No1.pdf
- Knight, A. P., Shteynberg, G., & Hanges, P. J. (2004). Path Goal Analysis. In: *Encyclopedia of Leadership*, SAGE Publications, 1164-1169. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/99e0/98a6aba03934b5a0d13074cd7702fa38e347.pdf>
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (1986). *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. 4ed. Wiley-VCH Verlag GmbH.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. 10ed. McGraw-Hill.
- Luz, R. (1995). *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Machado, D. D. P. N., & Carvalho, C. E. (2008). Cultural Typologies and Organizational Environment: A Conceptual Analysis. *Latin American Business Review*, 9(1), 1-32. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10978520802189047>
- Marson, L. S. C., Sena, J. M. de, Silva, M. E. M. S. da, & Mello, R. F. (2015). A Influência da Liderança na Satisfação e Qualidade de Vida do Trabalhador: um Estudo em uma Empresa. *XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 11. Recuperado de <http://www.inovarse.org/node/4032>
- Maslow, A. (1970) *Motivation and Personality*. 2d Ed. Harper & Row: New York.
- Maximiano, A. C. A. (2007) *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6 Ed. São Paulo: Atlas.
- _____. (2000). *Teoria geral da administração*. 2 Ed. São Paulo: Atlas.
- Melo, E. A. de A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *rPOT*, 4(2), 31-62. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/7636/6973>
- Montana, P. J., Charnov, B. H. (2003). *Administração*. São Paulo: Saraiva.

- Moreno, P. A. de J. M. R. (2015). *A Percepção da Liderança como Determinante no Comprometimento Organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Muller, R., & Turner, J. R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, 36(1), 49-61. Recuperado de <http://eprints.kingston.ac.uk/25071/>
- Murga, F. G. (2013). *As Relações entre Liderança, Cultura Organizacional e Clima Organizacional da Criminalística da Polícia Federal*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Neves, S. C. (2017). *Cultura e Estilos de Funcionamento Organizacional: Um Estudo de Caso com a Liderança da Reitoria do IFG*. (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA, Goiânia, GO, Brasil.
- Panzenhagen, L. M., & Nez, E. de. (2012). Chefia e Liderança na Gestão Pública: Algumas Reflexões. *Gestão em Foco*, 5, 1-13. Recuperado de http://www.unifia.edu.br/projetorevista/edicoesanteriores/marco12/artigos/gestao/20121/chefia_lideranca.pdf
- Paula, A. P. V. de, & Queiroga, F. (2015). Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com auto avaliações de desempenho. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, 15(4), 362-373. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v15n4/v15n4a04.pdf>
- Pedroso, L. G. (2010). *A Influência do Estilo de Liderança no Clima Organizacional: um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira*. (Monografia de Graduação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Pereira, L. A. (2003). *Poder e Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em Uma Empresa Petroquímica*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, BA, Brasil.
- Pinto, C. A. M., Rodrigues, J. A. M. S., Melo, L. T., Moreira, M. A. D., & Rodrigues, R. B. (2006). *Fundamentos de Gestão*. Lisboa: Presença.
- Pontes, C. M. (2008). *O Novo Papel da Liderança nas Organizações*. (Monografia de Especialização). Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, CE, Brasil.
- Quinn, R. E., and McGrath, M. R. H. (1985). The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. In: *Organizational Culture*, Newbury Park, CA: Sage.
- Rizzatti, G. (1995). *Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.
- Robbins, S. P. (2005). *Organisational behaviour: concepts, controversies and applications*. 11ed. New Jersey: Prentice Hall.
- _____.(2002). *Administração: Mudanças e Perspectivas*. 1ed. São Paulo: Saraiva.

- Rocha, L. C. S., & Pelogio, E. A. (2014). Relação entre Cultura e Clima Organizacionais: Um Estudo Empírico em um Campus do Instituto Federal de Ensino. *HOLOS*, 30(5), 292-310. Recuperado de http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/977/pdf_111
- Roldão, A. C. M. de. (2009). *Estilo de Liderança e Processo Decisório Estratégico de Gestores Públicos: o caso do Governo Eduardo Campos em Pernambuco*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade Boa Viagem, Recife, PE, Brasil.
- Saboia, J., & Chies, S. (2012). Considerações sobre a Influência da Liderança no Clima Organizacional: Estudo de Caso Múltiplo. *IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 9. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/8716377.pdf>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*, 6th edition, Pearson.
- Saunders, M., & Tosey, P. (2012). The Layers of Research Design. *Rapport*, Winter, 58-59. Recuperado de https://anlp.org/files/research-onion-layers_42_357.pdf
- Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18(2), p. 30-39. Recuperado de 200.232.30.99/download.asp?file=1802030.pdf
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- _____. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16. Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/468464/mod_resource/content/0/SCHEIN%20-%20Coming%20to%20a%20new%20awareness%20of%20organizational%20culture_Edgard%20H%20Schein.pdf
- Schneider, W. E. (1996). *Uma Alternativa à Reengenharia: Um Plano para Fazer a Cultura Atual da sua Empresa Funcionar*. Rio de Janeiro: Record.
- Silva, D. L. da, Martinez, M. A., & Bragrichesky, C. (2015). A Importância do Líder na Busca da Sinergia Organizacional. *Cairu em Revista*, 4(6), 65-81. Recuperado de http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2015_2/5_IMPORTANCIA_LIDER_BUSCA_SINERGIA.pdf
- Silva, N. T. (2003). *Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior de Brasília*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.
- Sousa, H. P. de. (2013). *A Relação entre o Tipo de Liderança e a Satisfação dos Trabalhadores: um estudo de caso realizado no Magazine Alfa localizado na cidade de Picos-PI*. (Monografia de Graduação). Universidade Federal do Piauí – UFPI, Picos, PI, Brasil.

- Souza, M. M. de. (2011). *Liderança: Quais os Impactos Causados pela Atuação dos Líderes no Ambiente Organizacional?* (Monografia de Graduação). Universidade de Brasília – UnB, Brasília, DF, Brasil.
- Takahashi, A. R., & Sarsur, A. M. (2011). Estratégia, Liderança e Clima Organizacional em Instituições de Ensino: contextualizando conceitos para a compreensão de um setor específico. *V Encontro de Estudos em Estratégia*, Porto Alegre, RS, Brasil, 5. Recuperado de www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es357.pdf
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Verlag Dashofer.
- Thrash, A. (2012). Leadership in Higher Education. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(13), 1-12. Recuperado de http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_2_No_13_July_2012/1.pdf
- Trompenaars, F. (1994). *Nas Ondas da Cultura: Como Entender a Diversidade Cultural nos Negócios*. São Paulo: Educator.
- Vedovello, J. G. (2012). *A Influência da Liderança no Clima Organizacional das Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Campinas*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP, Campo Lindo Paulista, SP. Brasil.

Anexos

Anexo 1. Questionário

Dados Demográficos

As respostas a este questionário são totalmente confidenciais e os dados obtidos serão objetos de análise estatística agrupada, sem identificação dos participantes; A aplicação deste questionário está autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do IFG, enquanto processo de coleta de informação, no âmbito exclusivo de um projeto acadêmico.

Câmpus de exercício *

- Câmpus Aparecida
- Câmpus Goiânia Oeste
- Câmpus Goiás
- Câmpus Itumbiara
- Reitoria

Gênero *

- Masculino
- Feminino

Faixa etária *

- 18 a 23 anos
- 24 a 29 anos
- 30 a 35 anos
- 36 a 41 anos
- 42 a 47 anos
- 48 a 53 anos
- Acima de 53 anos

Grau de instrução *

- Ensino Médio/Técnico
- Tecnólogo/Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Categoria de exercício no IFG *

- Técnico Administrativo em Educação
- Docente

Tempo de serviço no IFG *

- Até 1 ano
- Acima de 1 ano até 3 anos
- Acima de 3 anos até 6 anos
- Acima de 6 anos até 10 anos
- Acima de 10 anos

Integração, acolhimento e mentoria

Esta seção aborda afirmações capazes de identificar como o servidor percebe a integração, acolhimento e mentoria na instituição (IFG), como é desenvolvido no câmpus/reitoria e como é encarado pelo IFG. Manifeste o quanto cada questão se aproxima da realidade, segundo sua percepção, utilizando a escala de Likert, sendo 1 Discordo totalmente, 2 Discordo parcialmente, 3 Concordo parcialmente e 4 Concordo totalmente.

01. No câmpus é uma prática comum receber os servidores novatos com alguma atividade de integração para apresentá-los aos colegas. *

1() 2() 3() 4()

02. Em geral, os colegas do câmpus compartilham conhecimentos e experiências de forma a se ajudarem mutuamente nas rotinas profissionais. *

1() 2() 3() 4()

03. Percebo que os servidores novatos são atendidos prontamente pelos mais experientes, sempre que precisam de auxílio. *

1() 2() 3() 4()

04. Os servidores novatos são encaminhados para treinamento e capacitação, assim que entram em efetivo exercício no IFG. *

1() 2() 3() 4()

Responsabilidade, autonomia

Esta seção aborda afirmações capazes de identificar como o servidor percebe a responsabilidade e autonomia na instituição, como são desenvolvidas no câmpus/reitoria e como são encaradas pelo IFG. Manifeste o quanto cada questão se aproxima da realidade, segundo sua percepção, utilizando a escala de Likert, sendo 1 Discordo totalmente, 2 Discordo parcialmente, 3 Concordo parcialmente e 4 Concordo totalmente.

05. Possuo autonomia para tomar decisões, no âmbito das minhas rotinas funcionais, no câmpus. *

1() 2() 3() 4()

06. Sou cobrado pelo cumprimento de metas/objetivos, no âmbito das minhas rotinas funcionais, pela gestão do câmpus. *

1() 2() 3() 4()

07. Minhas sugestões são aceitas sem dificuldades no câmpus. *

1() 2() 3() 4()

08. O IFG disponibiliza canais específicos para que eu possa dizer o que penso sobre minha área de trabalho e equipes envolvidas. *

1() 2() 3() 4()

09. As decisões tomadas pela macro-estrutura do IFG são precedidas de amplo debate com as instâncias gestoras dos câmpus, para a tomada de decisões. *

1() 2() 3() 4()

Comunicação

Esta seção aborda afirmações capazes de identificar como o servidor percebe a comunicação desenvolvida no câmpus/reitoria e como ela flui no IFG. Manifeste o quanto cada questão se aproxima da realidade, segundo sua percepção, utilizando a escala de Likert, sendo 1 Discordo totalmente, 2 Discordo parcialmente, 3 Concordo parcialmente e 4 Concordo totalmente.

10. O câmpus informa de maneira clara e transparente aos servidores, sobre as decisões tomadas e a respectiva fundamentação. *

1() 2() 3() 4()

11. É possível perceber se as rotinas e procedimentos desenvolvidos no câmpus seguem um padrão em todo o IFG. *

1() 2() 3() 4()

12. Sempre sou informado sobre os planos, projetos e objetivos definidos para o meu câmpus. *

1() 2() 3() 4()

13. Os meios de comunicação utilizados no câmpus são acessíveis, adequados e suficientes para orientar minha atuação profissional. *

1() 2() 3() 4()

14. De modo geral, o IFG informa de maneira clara, transparente e adequada aos servidores dos câmpus, sobre as decisões e acontecimentos que ocorrem na Instituição. *

1() 2() 3() 4()

Processos/desenvolvimento de trabalho

Nesta seção, abordaremos os processos de trabalho para identificar os sentimentos que os servidores possuem a respeito das regras e procedimentos, como estes são desenvolvidos no departamento em que trabalham como eles são desenvolvidos no câmpus/reitoria e como são encarados no IFG. Manifeste o quanto cada questão se aproxima da realidade, segundo sua percepção, utilizando a escala de Likert, sendo 1 Discordo totalmente, 2 Discordo parcialmente, 3 Concordo parcialmente e 4 Concordo totalmente.

15. No câmpus sempre há o acompanhamento e conferência do trabalho dos servidores pela chefia imediata. *

1() 2() 3() 4()

16. No câmpus, os objetivos a serem alcançados são continuamente cobrados. *

1() 2() 3() 4()

17. No câmpus, a divisão do trabalho é promovida de forma igualitária e justa entre os servidores de cada departamento. *

1() 2() 3() 4()

18. O IFG se preocupa em definir procedimentos comuns entre os câmpus, com objetivo de padronizar e unificar a atuação na Instituição. *

1() 2() 3() 4()

19. O IFG possui excesso de normas e procedimentos o que dificulta a execução eficiente das atividades. *

1() 2() 3() 4()

Ambiente de trabalho/relacionamento interpessoal

Esta seção aborda afirmações capazes de identificar como o servidor percebe o seu ambiente de trabalho, como é o relacionamento interpessoal no grupo, como é desenvolvido no câmpus/reitoria e como é encarado pelo IFG. Manifeste o quanto cada questão se aproxima da realidade, segundo sua percepção, utilizando a escala de Likert, sendo 1 Discordo totalmente, 2 Discordo parcialmente, 3 Concordo parcialmente e 4 Concordo totalmente.

20. Sinto que no câmpus as pessoas se preocupam umas com as outras. *

1() 2() 3() 4()

21. É uma prática comum os câmpus se ajudarem, as pessoas colaboram umas com as outras espontaneamente. *

1() 2() 3() 4()

22. O câmpus dispõe de espaços informais para convivência e socialização. *

1() 2() 3() 4()

23. No câmpus, os servidores cultivam bom relacionamento e interagem entre si, independente do setor ou tipo de trabalho. *

1() 2() 3() 4()

24. Os conflitos no câmpus são resolvidos abertamente e em sua maioria de forma satisfatória entre as partes divergentes. *

1() 2() 3() 4()

25. Tenho liberdade de opinar e expressar minhas idéias abertamente no câmpus. *

1() 2() 3() 4()

Condições físicas de trabalho

Esta seção aborda afirmações capazes de identificar como o servidor percebe as condições físicas e instalações de trabalho, como é desenvolvido no câmpus/reitoria e como é encarado pelo IFG. Manifeste o quanto cada questão se aproxima da realidade, segundo sua percepção, utilizando a escala de Likert, sendo 1 Discordo totalmente, 2 Discordo parcialmente, 3 Concordo parcialmente e 4 Concordo totalmente.

26. No câmpus há disponibilidade de equipamentos e materiais para a realização dos trabalhos rotineiros, no momento em que são demandados. *

1() 2() 3() 4()

27. O IFG oferece aos câmpus, instalações físicas, equipamentos e serviços que priorizem o bem estar e a saúde do servidor. *

1() 2() 3() 4()

28. No câmpus, a manutenção das instalações físicas e/ou equipamentos são executados preventivamente, de forma a garantir o funcionamento adequado de todas as atividades. *

1() 2() 3() 4()

29. O câmpus possui equipamentos de segurança adequados para proteger os servidores no trabalho bem como o público em geral. *

1() 2() 3() 4()

Desenvolvimento/progressão funcional

Esta seção aborda afirmações capazes de identificar como o servidor percebe o desenvolvimento profissional, como é promovido no câmpus/reitoria e como é encarado pelo IFG. Manifeste o quanto cada questão se aproxima da realidade, segundo sua percepção, utilizando a escala de Likert, sendo 1 Discordo totalmente, 2 Discordo parcialmente, 3 Concordo parcialmente e 4 Concordo totalmente.

30. De um modo geral, o IFG oferece condições necessárias para que os servidores tenham um aprendizado contínuo. *

1() 2() 3() 4()

31. O câmpus viabiliza constantemente treinamentos, em todas as áreas e setores, para que os servidores tenham um aprendizado contínuo. *

1() 2() 3() 4()

32. No câmpus, as habilidades e competências próprias dos servidores são sempre valorizadas e aproveitadas adequadamente, para maior ganho Institucional. *

1() 2() 3() 4()

33. No IFG, os cargos de chefia são ocupados por servidores devidamente preparados e qualificados para assumirem as responsabilidades inerentes aos cargos. *

1() 2() 3() 4()

34. O câmpus se preocupa em preparar e qualificar os servidores visando assumirem cargos de chefia. *

1() 2() 3() 4()

Identificação/realização pessoal e profissional

Esta seção aborda afirmações capazes de identificar como o servidor percebe a identidade da instituição, como é desenvolvido no câmpus/reitoria e como é encarado pelo IFG. Manifeste o quanto cada questão se aproxima da realidade, segundo sua percepção, utilizando a escala de Likert, sendo 1 Discordo totalmente, 2 Discordo parcialmente, 3 Concordo parcialmente e 4 Concordo totalmente.

35. Conheço a missão e valores do IFG, procuro divulgá-los em locais externos à instituição, contribuindo para enaltecer sua imagem perante a sociedade. *

1() 2() 3() 4()

36. Conheço as metas e objetivos propostos pelo câmpus e contribuo, dentro das minhas funções, para seu atingimento. *

1() 2() 3() 4()

37. Procuro zelar sempre pela imagem do IFG, pois reconheço sua importância e valor para a sociedade. *

1() 2() 3() 4()

38. Procuo ter comportamento exemplar fora do IFG, uma vez que minha imagem está associada à da instituição, assim contribuo para preservar a imagem do IFG. *

1() 2() 3() 4()

39. Tenho satisfação em dizer que trabalho no IFG, pois percebo que a instituição possui prestígio, o que me confere algum status social. *

1() 2() 3() 4()

Recompensa e Valorização

Esta seção aborda afirmações capazes de identificar como o servidor percebe a política de valorização do servidor, como é desenvolvido no câmpus/reitoria e como é encarado pelo IFG. Manifeste o quanto cada questão se aproxima da realidade, segundo sua percepção, utilizando a escala de Likert, sendo 1 Discordo totalmente, 2 Discordo parcialmente, 3 Concordo parcialmente e 4 Concordo totalmente.

40. No IFG, os cargos de confiança são oferecidos a quem tem o melhor desempenho nas atividades funcionais (meritocracia) *

1() 2() 3() 4()

41. Através do meu desempenho e pelo trabalho que executo, tenho oportunidades de crescimento profissional no IFG. *

1() 2() 3() 4()

42. Os colaboradores que apresentam novas ideias, que produzem a melhoria e eficiência no trabalho, são reconhecidos pelo IFG. *

1() 2() 3() 4()

43. Sinto-me valorizado pelo meu câmpus. *

1() 2() 3() 4()

44. O câmpus preocupa-se em recompensar de alguma forma o desempenho excelente dos servidores. *

1() 2() 3() 4()

45. A meritocracia é mais relevante do que aspectos políticos na escolha dos cargos de chefia *

1() 2() 3() 4()

Avaliação do questionário

Caso desejar, utilize esse espaço para avaliar a pertinência das questões aqui apresentadas, sua sugestão poderá auxiliar na identificação do clima e sua relação com o estilo de liderança predominante no local em que exerce suas atividades, contribuindo assim para promover um ambiente saudável e produtivo no IFG.

46. Sugestão