

**UFRRJ
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

DISSERTAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS – O CASO
DA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GERAÇÃO
DE IDEIAS NO IFES CAMPUS ITAPINA**

CAMILA MENEGHELLI

2015



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS – O CASO
DA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GERAÇÃO
DE IDEIAS NO IFES CAMPUS ITAPINA**

CAMILA MENEGHELLI

Sob orientação do professor
Dr. Gabriel de Araújo dos Santos
e coorientação da professora
Dra. Ana Alice Vilas Boas

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de concentração em Educação Agrícola.

Seropédica, RJ
Novembro de 2015

658.406

M541i

T

Meneghelli, Camila, 1976-

A influência da cultura organizacional nas estratégias de gestão dos institutos federais - o caso da proposta de implantação do Programa de Geração de Ideias no IFES Campus Itapina / Camila Meneghelli. - 2015.

61 f.: il.

Orientador: Gabriel de Araújo dos Santos.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Educação Agrícola, 2015.

Bibliografia: f. 52-55.

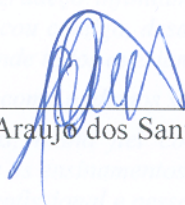
1. Cultura organizacional - Teses. 2. Clima organizacional - Teses. 3. Desenvolvimento organizacional - Teses. 4. Administração pública - Teses. 5. Motivação no trabalho - Teses. 6. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo - Teses. I. Santos, Gabriel de Araújo dos, 1949- II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Educação Agrícola. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA

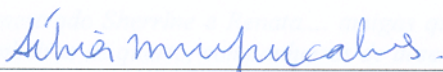
CAMILA MENEGHELLI

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação Agrícola.

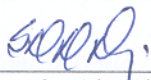
DISSERTAÇÃO APROVADA EM 27/11/2015.



Gabriel de Araujo dos Santos, Prof Dr. UFRRJ



Silvia Maria Melo Gonçalves, Profa. Dra.. UFRRJ



Samia D'Ângelo Alcuri Gobbo, Profa. Dra. IFES

AGRADECIMENTOS

Primeiramente inicio meus agradecimento ao meu Deus...DEUS FIEL... por saber de minhas dificuldades, minhas lutas e por sempre não me deixar desistir, pois a caminhada não foi fácil, e como sempre eu digo “Deus só coloca anjos no meu caminho”.

Agradeço ao Menino Jesus de Praga por me iluminar, abençoar e me proteger. Agradeço à Santa Terezinha das Rosas, por tanta força e tantas graças alcançadas e por ter me acompanhado na maioria dos lugares onde estive durante o curso.... Padroeira de Seropédica, Santa homenageada no IFES Campus Alegre e também no IFES Itapina, onde trabalho.

Agradeço meu digníssimo esposo, pela compreensão, atenção, carinho e por ser esse grande companheiro, parceiro, amigo e idealizador desse sonho. Sempre disse que “um dia iria fazer um mestrado”; porém a oportunidade surgiu e desde o primeiro momento sempre me apoiou positivamente, em cada segundo dessa caminhada; muito obrigado.

Ao pequeno Lucca, minha vida. Essa inocência de sua infância me inspira, me motiva cada segundo da minha vida.

Agradeço minha mãe Creuza e meu pai Luiz; sei que não tiveram muitas oportunidades para estudar, porém em momento nenhum me desanimaram para que eu continuasse. Ao contrario, sempre me incentivaram e hoje realizo mais um sonho; vocês fazem parte dessa conquista.

Ana Paula e André, meus queridos irmãos; meus agradecimentos por sempre acreditarem que eu iria conseguir essa grande vitória em minha vida.

A Luzia, babá do Lucca. Sempre te disse Lú, que você é meu braço direito e esquerdo. Se não fosse tanto amor pelo meu filho e, por muitas vezes fazer o meu papel de mãe, não seria capaz de concluir meus estudos, meus verdadeiros agradecimentos.

Aos meus cunhados, meu sogro Zé Valbuza e minha sogra Carmem, por poder contar com vocês para realizar toda a logística da rotina do dia-a-dia e pelo incentivo e apoio.

À professora Dra Sandra Sanchez; agradeço infinitamente a esse anjo que hoje está em seu legítimo lugar. Sandra, pessoa que de cara se identificou comigo, desde o momento da entrevista. Não tenho palavras para te descrever, isso se resume nas fotos... onde todos queriam ficar perto de você... muito obrigado.

Ao professor Dr Gabriel, por mostrar como podemos simplificar a vida e, mesmo assim, a tornar tão saborosa.

A professora Dra. Ana Alice Vilas Boas, minha fiel coorientadora. Agradeço pelo carinho e atenção recebida, pela infinita disponibilidade, por todos os ensinamentos e pela impecável condução deste meu trabalho... minha imensa admiração pela maravilhosa profissional e pessoa humana que se revelou nesse período ... sou sua fã.

As minhas fieis amigas de mestrado Sherrine e Renata.... amigas que com certeza ficarão marcadas por toda minha vida... minhas companheiras de quarto, companheiras de desesperos e companheiras da grande vitória.

Aos meus digníssimos amigos de mestrados por cada momento que dividimos juntos.

Aos amigos de trabalho Luciana e Marcos por entenderem minhas dificuldades e sempre estarem me apoiando .

Aos diretores e aos servidores do IFES Campus Itapina, pelo grande apoio para que eu pudesse concluir mais esta etapa de minha vida.

Aos amigos de outras instituições Monica Dalla, Miriam, Octávio, Ana Paula, Ariana, Juliana, Fernanda e todos os funcionários que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização dessa grande conquista.

À amiga de trabalho, Cristiane, a grande ajuda ... agradeço de coração e que Deus continue abençoando sua inteligência, sempre.

Às minha grandes amigas Ana Paula Comério, Marlene, Sandra, Tati, Allana, Kátia, Eliane, Giovana por revelarem que são minhas verdadeiras amigas. Obrigada por me entenderem nesse período de ausência sem nunca me cobrarem nada.

Agradeço as minhas avós do céu, vovó Ana e vovó Aldina. Sei que estão sempre ao meu lado pois sinto muito isso. Muitas saudades de vocês.... E você também, tia Zelite.... saudades... sempre torceu muito por mim....

“Cada pessoa que passa em nossa vida passa sozinha; é porque cada pessoa é única, e nenhuma substitui a outra! Cada pessoa que passa em nova vida passa sozinha; e não nos deixa só porque deixa um pouco de si e leva um pouquinho de nós. Essa é a mais bela responsabilidade da vida e a prova de que as pessoas não se encontram por acaso”.

Charles Chaplin

RESUMO

MENEGHELLI, Camila. **A influência da cultura organizacional nas estratégias de gestão dos Institutos Federais – o caso da proposta de implantação do Programa de Geração de Ideias no IFES Campus Itapina.** 2015. 61p. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola). Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2015.

O presente trabalho aborda a cultura organizacional, motivação e mudança, enfatizando principalmente os aspectos favoráveis à inovação ou a implantação de mudanças, tipo um programa de geração de ideias e as formas de resistência à inovação ou mudanças. Portanto, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as percepções dos coordenadores dos setores administrativos e pedagógicos do IFES Campus Itapina sobre o processo de implantação de um Programa de Geração de Ideias. Parte-se do pressuposto de que as instituições públicas possuem paradigmas culturais e uma série de características peculiares, tais como estabilidade e influências políticas, que contribuem para um ambiente de resistência às mudanças e inovações, conforme pode ser notado na discussão sobre os paradigmas e a resistência às inovações na gestão das Organizações Públicas Brasileiras. Diante disso, o trabalho está estruturado em três capítulos: referencial teórico, metodologia e resultados e discussões. O primeiro capítulo aborda esses temas relacionando-os com a gestão pública, à luz do Modelo de Excelência na Gestão Pública do Governo Federal Brasileiro. Fechando o capítulo, é apresentado como funciona os Programas de Geração de Ideias, buscando contribuir com uma proposta de gestão inovadora nas organizações públicas e privadas. O segundo capítulo trata da metodologia onde são abordadas a caracterização da pesquisa, do público participante, as formas de coleta de dados e os instrumentos de pesquisa e as formas de análise e interpretação dos dados. Ao passo que o terceiro e último capítulo procura revelar os resultados da pesquisa. Inicialmente é feita uma caracterização da instituição pesquisada e dos respondentes e, em seguida as discussões dos resultados, que foram divididos nas seguintes áreas: 1) Cultura Organizacional e Clima Organizacional; 2) Motivação na Instituição de Ensino, e 3) Resistência às Mudanças e Inovações. O trabalho é encerrado apresentando as considerações finais de acordo com os objetivos específicos propostos, além das referências bibliográficas, apêndices e anexo. Apesar das instituições estarem cheias de pessoas com excelentes ideias, essas não são aproveitadas na prática por diversos motivos, citados nos resultados e discussões. Diante disso, concluiu-se que a implantação de um Programa de Geração de Ideias no IFES Campus Itapina pode contribuir com a mudança do Clima Organizacional, na busca futura de uma mudança da Cultura da instituição desde que as pessoas estejam dispostas a aceitar o desafio do novo em seu ambiente de trabalho.

Palavras-Chave: Institutos Federais, Clima e Cultura Organizacionais, Motivação, Resistência às Mudanças, Inovação.

ABSTRACT

MENEGHELLI, Camila. **The influence of organizational culture in the management strategies of the Federal Institutes - the case of implementation of the proposal of the Idea Generation Program at IFES Campus Itapina.** 2015. 61p. Dissertation (Masters in Agricultural Education). Agronomy Institute, Rural Federal University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2015.

This paper addresses the organizational culture, motivation and change, focusing mainly on aspects favorable to innovation and the implementation of changes, like an idea generation program and ways of resistance to innovation or change. Therefore, this research has as main objective to analyze the perceptions of the coordinators of administrative and educational sectors of IFES Campus Itapina on the process of implementation of an Idea Generation Program. This is on the assumption that public institutions have cultural paradigms and a number of unique characteristics, such as stability and political influence, contributing to a resistance environment for change and innovation, as can be noted in the discussion of the paradigms and resistance to innovations in the management of Public Brazilian Organizations. Thus, the study is divided into three chapters: theoretical framework, methodology and results and discussions. The first chapter discusses these topics relating them to public management in light of the Model of Excellence in Public Management from the Brazilian Federal Government. Closing the chapter, it is shown how the Idea Generation Program, seeking to contribute with a proposal for innovative management in public and private organizations. The second chapter deals with the methodology which are addressed to characterize the research, the participating public, ways of data collection and research instruments and forms of analysis and interpretation of data. While the third and last chapter seeks to reveal the search results. We begin with a characterization of the research institution and the respondents, and then the discussions of the results, which were divided into the following areas: 1) Organizational Culture and Organizational Climate; 2) Motivation in Education Institution, and 3) Resistance to Change and Innovation. Work is closed presenting his closing statements in accordance with the proposed specific objectives, in addition to references, appendices and attachment. Despite the institutions are full of people with great ideas, these are not utilized in practice for several reasons, cited the results and discussions. Therefore, it was concluded that the implementation of an Idea Generation Program at IFES Campus Itapina can contribute to changing the organizational climate in the future looking for a change of culture of the institution as long as people are willing to accept the challenge of new in your work environment.

Keywords: Federal Institutes, Climate and Organizational Culture, Motivation, Resistance to Change, Innovation.

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

CEFETES	Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica
CGAC	Coordenadoria Geral de Assistência à Comunidade
CGU	Controladoria Geral da União
DAP	Diretor de Administração e Planejamento
DE	Diretora de Ensino
EAFCOL	Escola Agrotécnica Federal de Colatina
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMBRAPII	Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial
ERC	Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento
IF	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IFES	Instituto Federal do Espírito Santo
JK	Juscelino Kubitschek
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão
P&D&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
RH	Recursos Humanos
SEGEP	Secretaria de Gestão Pública
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SOF	Secretaria de Orçamento Federal
SPI	Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos
SPU	Secretaria do Patrimônio da União
TCU	Tribunal de Contas da União
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Identificação dos respondentes quanto ao sexo, em porcentagem

Gráfico 02. Identificação dos respondentes quanto à idade, em porcentagem

Gráfico 03. Identificação dos respondentes quanto ao tempo de serviço no IFES Campus Itapina, em porcentagem

Gráfico 04. Identificação dos respondentes quanto à formação acadêmica, em porcentagem

Gráfico 05. Identificação dos respondentes quanto à remuneração, em porcentagem

LISTA DE FIGURAS

Figura 01. Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow

Figura 02. Etapas do Programa Geração de Ideias do Grupo Fleury

Figura 03. Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

Figura 04. O arranjo institucional para o nascimento do IFES

Figura 05. Localização geográfica dos *campi* do IFES

Figura 06. Foto aérea parcial do IFES Campus Itapina

LISTA DE QUADROS

Quadro 01. Pressupostos e contrapressupostos sobre resistência à mudança

Quadro 02. Dados do Campus Itapina

Quadro 03. Coordenadorias do Setor Administrativo

Quadro 04. Coordenadorias do Setor Administrativo

Quadro 05. Resumo da Concordância/Discordância quanto às afirmativas apresentadas aos respondentes (em porcentagem), avaliação instituição

Quadro 06. Resumo da Concordância/Discordância quanto às afirmativas apresentadas aos respondentes (em porcentagem), sobre Cultura e Clima Organizacional

Quadro 07. Percepções dos coordenadores dos setores administrativos e pedagógicos a respeito dos Pontos Positivos e Pontos Negativos da Cultura Agricolana (costumes e tradições) existentes no IFES Campus Itapina

Quadro 08. Resumo da Concordância/Discordância quanto às afirmativas apresentadas aos respondentes (em porcentagem) - motivação

Quadro 09. Resumo da Concordância/Discordância quanto às afirmativas apresentadas aos respondentes (em porcentagem) - resistência a mudanças

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivo Geral	1
1.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 Justificativa.....	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1 A Cultura Organizacional.....	3
2.1.1 As relações entre a Cultura Organizacional e o Clima Organizacional.....	4
2.1.2 As peculiaridades da Cultura Organizacional Brasileira.....	5
2.2 O papel da Motivação nas Organizações Públicas	5
2.2.1 Teorias Clássicas da Motivação.....	7
2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades (Teoria de Maslow)	7
2.2.1.2 Teoria dos Dois Fatores.....	8
2.2.1.3. Teoria X e Y	8
2.2.2 Teorias Contemporâneas da Motivação	10
2.2.2.1 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento – ERC.....	10
2.2.2.2 Teoria de Necessidades Adquiridas	11
2.2.2.3 Teoria da Determinação de Metas	11
2.2.2.4 Teoria do Reforço	11
2.2.2.5 Teoria da Equidade	12
2.2.2.6 Teoria da Expectativa.....	12
2.3 O Modelo de Excelência na Gestão Pública do Governo Federal Brasileiro.....	13
2.3.1 Os paradigmas e a resistência às inovações na gestão das Organizações Públicas Brasileiras.....	15
2.4 Os Programas de Geração de Ideias.....	19
3 METODOLOGIA	23
3.1 Caracterização da Pesquisa	23
3.2 Caracterização do público participante da pesquisa	23
3.3 Instrumentos de coleta dos dados	24
3.4 Análise e interpretação dos dados.....	25
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
4.1 Caracterização da instituição pesquisada	26
4.1.1 A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Brasil e os Institutos Federais.....	26
4.1.2 A criação do Instituto Federal do Espírito Santo – IFES	29
4.1.3 IFES Campus Itapina - Da Escola de Iniciação Agrícola ao IFES Campus Itapina	31
4.1.3.1 Estrutura organizacional do IFES Campus Itapina	32
4.1.3.1.1 Setor Administrativo	34
4.1.3.1.2 Setor Pedagógico.....	34
4.2 Caracterização dos respondentes	35
4.3 Cultura Organizacional e Clima Organizacional.....	39
4.4 Motivação na Instituição de Ensino	44
4.5 Resistência às Mudanças e Inovações.....	46

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
APÊNDICES	56
Apêndice A – Questionário aplicado na palestra Prof. Dr. Octávio Cavalari Junior	56
Apêndice B – Questionário aplicado na pesquisa da dissertação.....	57
ANEXOS	61
Anexo I – Organograma do IFES Campus Itapina.....	61

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho passa por profundas transformações. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações. Na fase denominada terceira Revolução Industrial, as pessoas que atuam nas organizações passam a ser fonte de maior interesse, pois, conforme assinalam alguns autores, são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações. Essas transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade.

No ambiente globalizado, turbulento, onde as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, a palavra cultura emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional. No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo, tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessita criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possam obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade.

Uma das possibilidades para a compreensão e embasamento para intervenções se constrói a partir da cultura organizacional. A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.

Além disso, a motivação também afeta o comportamento das pessoas nas organizações, o que contribui para moldar a própria cultura organizacional, levando as pessoas a estarem mais predispostas a aceitar mudanças ou a resistir às mudanças. Essas mudanças podem ser tecnológicas ou de gestão. No caso deste estudo pretende-se entender o inter-relacionamento entre cultura, motivação, gestão de ideias e mudança.

Assim sendo, o problema central dessa pesquisa é “Como a Cultura Organizacional pode influenciar nas percepções dos coordenadores dos setores administrativo e pedagógico no processo de implantação de um Programa de Geração de Ideias em uma instituição pública federal de educação profissional – o caso do IFES Campus Itapina?”

Para responder essa questão, este estudo abordará aspectos de cultura organizacional, motivação e mudança, enfatizando principalmente os aspectos favoráveis à inovação ou a implantação de mudanças, tipo um programa de geração de ideias e as formas de resistência à inovação ou mudanças. Portanto, esta pesquisa parte dos seguintes objetivos.

1.1 Objetivo Geral

Analisar as percepções dos coordenadores dos setores administrativos e pedagógicos do IFES Campus Itapina sobre o processo de implantação de um Programa de Geração de Ideias.

1.2 Objetivos Específicos

- 1) Identificar os fatores que podem influenciar na resistência às inovações e mudanças nas estratégias de coordenação dos setores administrativos e pedagógicos do IFES Campus Itapina;
- 2) Identificar pontos positivos e negativos manifestados nas percepções dos coordenadores dos setores administrativos e pedagógicos a respeito da Cultura Agricolana (costumes e tradições) existente no IFES Campus Itapina;
- 3) Descrever aspectos motivacionais e de clima organizacional que podem contribuir com a implantação de um projeto de Geração de Ideias no IFES Campus Itapina;
- 4) Descrever uma proposta de metodologia de implantação de um Programa de Geração de Ideias no IFES Campus Itapina.
- 5) Descrever potenciais benefícios e desafios institucionais diagnosticados na efetivação desta proposta de implementação do Programa de Geração de Ideias no IFES Campus Itapina, considerando as perspectivas futuras em ambiente de empresa pública.

1.3 Justificativa

Esta dissertação tem como foco fazer uma análise da gestão na Educação Profissional Agrícola em um campus do Instituto Federal do Espírito Santo, pretendendo ampliar as reflexões sobre novas alternativas para contribuir com a busca pela excelência nas atividades administrativas e pedagógicas analisando as percepções dos coordenadores dos setores do Campus Itapina sobre a proposta de uma futura implantação de um Programa de Geração de Ideias. Parte-se do princípio que as instituições públicas possuem paradigmas culturais e uma série de características peculiares, tais como estabilidade e influências políticas, que contribuem para um ambiente de resistência às mudanças e inovações, conforme será notado na discussão sobre Os paradigmas e a resistência às inovações na gestão das Organizações Públicas Brasileiras.

Espera-se ainda contribuir com a gestão das instituições de Ensino Profissional Agrícola ao proporcionar informações sobre motivação e clima organizacional que podem afetar a implantação de mudanças organizacionais, tanto em termos de inovação tecnológica quanto de gestão, como é o caso dos Programas de Geração de Ideias.

Diante disso, o trabalho foi estruturado em três capítulos: referencial teórico, metodologia e resultados e discussões.

Buscando demonstrar as relações entre a cultura e clima organizacional com motivação, o primeiro capítulo aborda esses temas relacionando-os com a gestão pública, à luz do Modelo de Excelência na Gestão Pública do Governo Federal Brasileiro. Fechando o capítulo, é apresentado como funciona os Programas de Geração de Ideias, buscando contribuir com uma proposta de gestão inovadora nas organizações públicas e privadas.

O segundo capítulo trata da metodologia onde são abordadas a caracterização da pesquisa, do público participante, as formas de coleta de dados e os instrumentos de pesquisa e as formas de análise e interpretação dos dados. Ao passo que o terceiro e último capítulo procura revelar os resultados da pesquisa. Inicialmente é feita uma caracterização da instituição pesquisada e dos respondentes e, em seguida as discussões dos resultados, que foram divididos nas seguintes áreas: 1) Cultura Organizacional e Clima Organizacional; 2) Motivação na Instituição de Ensino, e 3) Resistência às Mudanças e Inovações.

Encerrando o trabalho, são apresentadas as considerações finais, além das referências bibliográficas, apêndices e anexo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda a cultura organizacional focando sua relação com o clima organizacional; a motivação abordando as principais teorias motivacionais e sua relação com a gestão pública. Além disso, apresenta-se o Modelo de Excelência na Gestão Pública do Governo Federal Brasileiro e, na sequência, este capítulo ainda aborda o Programa de Geração de Ideias, que pode contribuir com uma proposta de gestão inovadora nas organizações públicas e privadas.

2.1 A Cultura Organizacional

As organizações públicas e privadas apresentam, em sua grande maioria, estruturas organizadas hierarquicamente, rotinas consolidadas, cargos definidos. Entretanto, mesmo diante desses modelos de configuração estrutural e formalidades nas rotinas e hierarquias profissionais (muitas vezes descritas em manuais e regimentos internos), os colaboradores podem praticar ações e adotarem procedimentos rotineiros diferentes dos pactuados formalmente. Tais comportamentos merecem uma análise mais aprofundada sobre as causas e consequências, porém, segundo Robbins (2005), esses comportamentos provocam modificações na organização, dando origem a uma cultura organizacional que é disseminada pelos colaboradores e que se incorpora gradualmente na empresa.

Segundo Robbins (2005),

a cultura organizacional é um conjunto de valores, regras, convicções e premissas, desenvolvidas em cada organização e compartilhadas por toda a equipe, que administram o comportamento e a rotina diária no ambiente de trabalho; é única para cada organização e responsável pela definição das regras do jogo. (ROBBINS, 2005)

Para Robbins (2005), os costumes, as tradições e a maneira usual de se fazer as coisas em uma organização dependem muito do que foi feito antes e o grau de sucesso que foi alcançado. Histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem são os instrumentos mais utilizados para transmitir aos funcionários a cultura institucional.

Segundo Wagner III & Hollenbeck (2003), a cultura organizacional possui várias funções, tais como a criação de uma identidade da instituição, oferecer condições para disciplinar e orientar quanto às atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho, contribuir para um maior compromisso coletivo promovendo, conseqüentemente, para a estabilidade organizacional.

Para Robbins (2005) a cultura de uma organização é composta por 7 (sete) elementos básicos:

- 1-Inovação e assunção dos riscos: qual o grau que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos;
- 2-Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- 3-Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los;
- 4-Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas de dentro da organização;
- 5-Orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos;
- 6-Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;

7-Estabilidade: o grau em que as atividades enfatizam a manutenção do *status quo* em contrastes ao crescimento.

Tantas características podem demonstrar como a cultura organizacional é um dos principais fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso das missões institucionais, pois trazem impactos diretos para as rotinas profissionais; trabalho em equipe, comprometimento, resistência às inovações e foco nos resultados podem exemplificar as inúmeras situações passíveis de influência da cultura organizacional.

Depois da cultura estabelecida, existem práticas dentro da organização que visam mantê-la, expondo os funcionários a um conjunto de experiências similares. Por exemplo, muitas práticas de recursos humanos reforçam a cultura organizacional e são capazes de transmiti-la de diversas maneiras. Segundo Robbins (2005), as histórias, rituais, símbolos materiais e linguagens são as mais eficazes.

Entender essa relação entre o ambiente de trabalho com a cultura provoca conhecer as relações entre cultura e clima organizacional, conforme será abordado a seguir.

2.1.1 As relações entre a Cultura Organizacional e o Clima Organizacional

Toda e qualquer organização busca (ou deveria buscar) a eficácia de seus processos. Inúmeros fatores podem contribuir para esse êxito, entre os quais um ambiente de trabalho favorável, de boa convivência, comunicação e participativo, com recursos e condições físicas adequadas, estratégias motivacionais adequadas e frequentes entre outros. Todos esses fatores reunidos são responsáveis por criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização.

De acordo com Ferreira *et al* (2007), como não é possível uma pessoa motivar outra, a alternativa é criar um ambiente de trabalho que estimule a ação.

Champion, citado por Luz (2003: 10), definiu clima como “(...) as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho”.

Nesse contexto, utilizar estratégias para conhecer as percepções dos empregados torna-se importante. Segundo Vilas Boas *et al* (2009), uma das ferramentas estratégicas para avaliar o ambiente psicológico da organização é a pesquisa de clima organizacional, que se caracteriza como um processo de coleta e análise de dados e informações que são subsídios para o desenvolvimento de um diagnóstico possibilitando a definição e a implementação de ações corretivas e preventivas. Além de proporcionar espaços para manifestações de críticas e sugestões, as pesquisas de opinião no ambiente de trabalho podem fornecer informações valiosas para os gestores, desde que haja uma efetiva participação dos envolvidos. Para SANTOS (2000),

As pesquisas de clima organizacional ‘tiram a temperatura’ da organização e podem ser muito úteis para determinar as causas da baixa motivação do empregado. (SANTOS, 2000)

Infelizmente, em muitos casos, a essa ação não é dada a devida importância pelos envolvidos. Divulgação institucional deficiente, perguntas complexas, questionário extenso e falta de informações precisas são alguns dos motivos que podem causar desinteresse por essa ferramenta de gestão.

Como consequências dessa ação, pode-se notar a) uma maior união e comprometimento entre os organizadores; b) a maior disseminação de valores espirituais e

familiares; c) uma melhor qualidade de vida no trabalho diante do stress e correria diária; d) um maior envolvimento e intercâmbio entre os servidores do setor, entre outros.

Como foi analisada, a cultura organizacional pode interferir diretamente na eficiência das ações desenvolvidas pela instituição; considerar que cada organização possui suas próprias características e valores também é fundamental. Diante disso, conhecer as peculiaridades da(s) cultura(s) organizacional(is) brasileira(s) é fundamental, considerando a diversidade de características culturais e socioeconômicas existentes no Brasil.

2.1.2 As peculiaridades da Cultura Organizacional Brasileira

As organizações são compostas por pessoas e normalmente refletem seus valores culturais, apesar dos regulamentos e normas institucionais; decorre disso a importância que se deve dedicar ao setor de Gestão de Pessoas (ou Recursos Humanos) considerando suas amplas e estratégicas atribuições, que vão desde o processo seletivo até estratégias motivacionais, entre outras. Para tanto, entender que o principal patrimônio das organizações são as pessoas é fundamental. Diante disso, as organizações brasileiras (e suas culturas) apresentam peculiaridades e um modelo *sui generis* de traços culturais.

São muitas e variadas as consequências da mistura de raças produzidas no Brasil. Por um lado, a miscigenação ajudou a produzir uma cultura que associa sensualidade (FREITAS, 1997) a um mito de democracia e igualdade social (DAMATTA, 1983). Também o preconceito enraizado na mente brasileira, não apenas com cor de uma pessoa, mas também em estatura social, crença religiosa, na diversidade sexual, entre tantos, constitui um claro hábito de discriminação às pessoas.

Segundo Hollanda (1989), o brasileiro apresenta as seguintes características em sua cultura: culto da personalidade, dificuldade para o cooperativismo e para a coesão social, presença de traços decorrente de sua colonização por aventureiros, ausência de culto ao trabalho, cultura ornamental e cordialidade, enquanto que Azevedo (1958) cita a afetividade, irracionalidade e misticismo, religiosidade católica popular, cultivo da docilidade, sobriedade diante da riqueza, vida intelectual e literária de superfície, erudição não prática, individualismo não criativo, atitude antissocial e atitude de tirar proveito em relação ao Estado como características típicas do Brasil.

Citado por Pires e Macedo (2006), o “jeitinho brasileiro” é um dos traços típicos mais conhecidos da cultura brasileira e que merece destaque, pois abrange todas as práticas sociais buscando alternativas para contornar as normas e leis previamente estabelecidas. Improvisos, propinas, acordos entre outros podem ilustrar este exemplo.

As peculiaridades culturais anteriormente descritas influenciam diretamente nas culturas das organizações brasileiras. Se por um lado tais fatores podem contribuir positivamente (como, por exemplo, a cordialidade no trabalho em equipe e a rápida adaptação às condições socioeconômicas adversas), por outro lado, os efeitos negativos são bastantes presentes, talvez em função da cultura do “jeitinho brasileiro” ou da atitude de querer tirar proveito em relação ao Estado, por exemplo.

Para Robbins (2005), a cultura do país deve ser levada em consideração para se conhecer melhor sobre o comportamento das pessoas nas organizações. Considerando que o contexto cultural da nação tem um impacto relevante sobre as pessoas, por mais que a cultura organizacional seja forte, a cultura do país sempre terá maior influência sobre ela.

2.2 O papel da Motivação nas Organizações Públicas

Parte-se do princípio que a administração de uma empresa pública possui características bastante distintas de uma empresa privada. Conforme está descrito no Modelo

de Excelência na Gestão Pública do Governo Federal Brasileiro (item 2.3 deste capítulo), a Administração Pública utiliza os cinco princípios básicos constitucionais para nortear suas ações, além de condições de trabalho, qualificação, plano de carreira e aposentadoria específicas para seus servidores, o que difere substancialmente das regulamentações da iniciativa privada. Merece ser destacada a questão da estabilidade após um período de estágio probatório, como um dos principais diferenciais entre os servidores públicos e os funcionários da iniciativa privada.

Apesar das constantes e rápidas transformações socioeconômicas e culturais vivenciadas pela sociedade moderna especialmente após a Revolução Industrial¹, no contexto da administração pública, ainda verifica-se um distanciamento das modernas estratégias de Gestão de Pessoas do cenário *taylorista* que prevalece na maioria das organizações.

Para Vieira *et al* (2011), o órgão de Recursos Humanos deve ser, tanto na esfera privada quanto na pública, o mentor da ação, o elaborador de políticas, o orientador, o prestador de serviços específicos que facilitam a tarefa de cada gerente, supervisor ou chefe. Entretanto as atividades relacionadas às tarefas de admissão, lançamentos legais, remuneração e controles parecem ser as atribuições mais comuns desses órgãos, principalmente nas instituições públicas.

Nesse sentido, para avaliar, entender e administrar os recursos humanos das organizações, públicas ou nas demais, é vital o aprofundamento nas teorias e práticas de comportamento organizacional, entre elas, a motivação (ROBBINS, 2002). Vale ressaltar que, muito além de meros recursos operacionais, as pessoas precisam ser consideradas como recursos estratégicos capazes de produzirem um diferencial em busca da efetividade organizacional, onde a motivação tem fundamental impacto.

Sendo assim, pretende-se adotar como pressuposto que a esfera pública busca atender os interesses da sociedade e o bem comum; e que isso deveria nortear o comportamento motivacional dos servidores públicos, por estarem relacionados à sua missão. O resultado dessa interação (entre o indivíduo e a situação em que está envolvido), segundo Maslow (1996), é a motivação.

Para Bergamini e Coda, *apud* Vieira *et al* (2011), o impulso motivacional pode ter diferentes níveis e oscilar, inclusive no mesmo indivíduo, ao longo do tempo; variando, dessa maneira, tanto entre pessoas, quanto numa mesma pessoa em tempos distintos. (VIEIRA *et al*, 2011)

Segundo Ferreira *et al* (2007) a definição do conceito de motivação não pode ser encontrada analisando apenas uma teoria motivacional, pelo contrário, há uma certa complementaridade entre as teorias da motivação.

Para Bergamini, *apud* Vieira *et al* (2011), as teorias motivacionais são classificadas em duas abordagens distintas: as teorias de conteúdo e as teorias de processo. As teorias motivacionais de conteúdo caracterizam-se com os aspectos endógenos do indivíduo ou do ambiente, sustentando seu comportamento; são estáticas e descritivas. Por outro lado, as teorias de processo proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas e que influenciam o seu comportamento; são dinâmicas.

Para Robbins (2005), deve-se atentar para o fato de que as teorias motivacionais contemporâneas possuem limitações culturais. Desenvolvidas nos Estados Unidos, por norte-americanos e sobre os norte-americanos, a maioria dessas teorias enfatiza o individualismo e as realizações, o que, diante das diversidades culturais e socioeconômicas dos países ao redor do mundo, pode permitir a inversão das hierarquias (das necessidades de Maslow, por exemplo). Enquanto que a auto realização que está “no topo da pirâmide” traduz o ápice das necessidades para a cultura norte-americana, em determinados países como Japão, Grécia e

1 Que afetaram diretamente a eficiência dos processos de produção e da gestão de pessoas nas organizações.

México, onde a característica de fuga das incertezas é forte, as necessidades de segurança estariam no topo da hierarquia (Robbins, 2005). Ainda na mesma lógica, países que prezam, sobretudo pela qualidade de vida, tais como Dinamarca, Noruega, Suécia e Holanda, colocariam as necessidades sociais no topo.

Segundo Robbins (2005), esse “padrão norte-americano de gestão de pessoas e motivação”, adota as seguintes estratégias de desenvolvimento: 1) reconhecer as diferenças individuais; 2) adequar as pessoas ao trabalho; 3) estabelecer metas; 4) assegurar que os objetivos sejam percebidos como atingíveis; 5) planejar o trabalho de maneira a oferecer variedade de habilidades, identidade e significância das tarefas, autonomia e *feedback*; 6) individualizar as recompensas; 7) vincular as recompensas ao desempenho e; 8) avaliar a justiça do sistema.

2.2.1 Teorias Clássicas da Motivação

Formuladas a partir da década de 1950 e responsáveis por fundamentar as teorias contemporâneas, as Teorias Clássicas da Motivação correspondem a Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria dos Dois Fatores e Teoria X e Y, as quais serão abordadas a seguir:

2.2.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades (Teoria de Maslow)

Para esta teoria, o homem é considerado um animal sempre motivado pela busca para atender alguma necessidade, que sempre surge a medida que a necessidade anterior foi alcançada. Abrahan Maslow observou que existe uma hierarquia das necessidades, começando pelas mais básicas até atingir a necessidade de nível mais elevado, conforme Figura 01. Segundo Maslow, apud ROBBINS (2003),

Existem pelo menos cinco categorias de metas a que podemos chamar de necessidades básicas. Em sínteses, são elas: fisiológicas, de segurança, social, estima e auto realização. (ROBBINS, 2003)

Figura 01. Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: PIRES & MACEDO, 2006.

De acordo com Maslow, as necessidades fisiológicas incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais; são as necessidades básicas de sobrevivência biológica. As necessidades de segurança: incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e

emocional, enquanto que as necessidades sociais dizem respeito à afeição, filiação, aceitação social e amizade; envolvem a necessidade de amor, integração e relacionamento humano. As necessidades de auto-estima referem-se aos fatores internos de estima (auto respeito, autonomia, senso de competência), e fatores externos de estima (status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração). Por último, as necessidades de auto realização constituem o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar aptidões e capacidades potenciais.

2.2.1.2 Teoria dos Dois Fatores

Proposta por Frederick Herzberg, esta teoria trata da motivação para o trabalho, abordando dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:

a) Fatores higiênicos (ou fatores extrínsecos): envolvem o ambiente que rodeia as pessoas e estão fora de seu controle. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários e regulamentos internos. Segundo Vieira *et al* (2011), as pesquisas de Herzberg revelaram que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados e, se elevam a satisfação, não conseguem sustenta-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Devido a essa influência mais voltada para a insatisfação, são chamados de fatores higiênicos, pois apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Também são chamados de fatores insatisfacientes.

b) Fatores motivacionais (ou fatores intrínsecos): estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, produzindo efeitos profundos e estáveis. Quando eles são ótimos, provocam a satisfação nas pessoas, porém quando são precários, eles a evitam. Por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos, são também chamados de fatores satisfacientes. Como afirmou o próprio Herzberg, os fatores higiênicos dizem respeito a como as pessoas são tratadas pela organização e os fatores motivacionais estão ligados ao uso que a organização faz da energia motivacional de cada um. Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. Diante desses aspectos, muitos consideram a teoria dos dois fatores como a teoria dos determinantes da satisfação e insatisfação no emprego, e não propriamente uma teoria de motivação. (VIEIRA et al, 2011)

2.2.1.3 Teoria X e Y

Proposta por Douglas McGregor, a Teoria X e Y cita duas visões distintas e antagônicas de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, rotulado de Teoria X; e de outro lado, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, rotulado de Teoria Y. A Teoria X é a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções sobre o comportamento humano, a saber:

a) O homem é indolente e preguiçoso por natureza: evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível em troca de recompensas salariais ou materiais;

b) Falta-lhe ambição: não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido e sentir-se seguro nessa dependência;

c) O homem é basicamente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização;

d) A sua própria natureza leva-o a resistir às mudanças, pois procura sua segurança e pretende não assumir riscos que o ponham em perigo;

e) A sua dependência torna-o incapaz de autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado pela administração.

A Teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista os objetivos da organização. As pessoas são tomadas como meros recursos ou meios de produção. Para a Teoria X, a administração caracteriza-se por aspectos como: promover a organização dos recursos da empresa no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos; dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las, controlar suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da empresa. A Teoria X prega que, sem essa intervenção ativa por parte da administração, as pessoas seriam totalmente passivas em relação às necessidades da empresa, ou até resistiriam a elas. As pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas e como são basicamente motivadas por incentivos econômicos, a empresa utiliza a remuneração como um meio de recompensa ou punição. Essa teoria força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

Para Vieira *et al* (2011), a Teoria Y é um estilo mais moderno de administração, pois se baseia em concepções e premissas mais democráticas e liberais a respeito da natureza humana, a saber:

a) as pessoas não têm desprazer inerente em trabalhar, pois o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensa quando é voluntariamente desempenhado, ou uma fonte de punição quando é evitado sempre que possível. A aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar;

b) as pessoas não são, por natureza, passivas ou resistentes às necessidades da empresa: elas podem tornar-se assim como resultado de outras experiências profissionais negativas;

c) as pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento e capacidade para assumir responsabilidades;

d) A pessoa comum aprende a aceitar e a procurar responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança pessoal são consequências da experiência insatisfatória de cada um, e não uma característica humana inerente a todas as pessoas; e

e) a capacidade de imaginação e criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente distribuída entre as pessoas.

Em função dessas concepções a respeito da natureza humana, a Teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. De acordo com a Teoria Y, a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa são fatores presentes nas pessoas. Portanto, cabe à administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, essas características.

A Teoria Y é aplicada nas empresas por meio de um estilo de direção baseado em medidas inovadoras e humanistas tais como: descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, ampliação do cargo para maior significado do trabalho, participação nas decisões e administração consultiva e auto avaliação de desempenho. Contudo, não há

evidência que confirme nenhuma das duas visões como válidas ou que, aceitar as premissas da Teoria Y leve as organizações a estágios superiores de motivação das pessoas. (VIEIRA *et al*, 2011)

As teorias de motivação apresentadas anteriormente não se sustentam bem a um exame mais profundo uma vez que carecem de confirmação científica. Assim, surgiram várias teorias contemporâneas que possuem um aspecto em comum: um grau razoável de documentação de suporte válido, conforme será abordado a seguir.

2.2.2 Teorias Contemporâneas da Motivação

As seguintes teorias são chamadas de contemporâneas, não porque tenham sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam o atual estágio de conhecimento a respeito da motivação das pessoas (ROBBINS, 2002; BERGAMINI, 1997; e BERGAMINI & CODA, 1995).

2.2.2.1 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento – ERC

Clayton Alderfer propôs uma modificação na teoria de Maslow num esforço de simplificá-la e responder às críticas sobre suas falhas de verificação empírica. A teoria ERC reduz as cinco necessidades básicas de Maslow a três necessidades centrais – Existência, Relacionamento e Crescimento, daí o nome da mesma.

- a) Necessidades de existência: neste grupo estão as necessidades de bem-estar físico: existência, preservação e sobrevivência. Incluem os itens que Maslow considerou as necessidades fisiológicas e de segurança.
- b) Necessidades de relacionamento: neste grupo se encontram as necessidades de relações interpessoais, que se referem ao desejo de interação social com outras pessoas, ou seja, à sociabilidade e ao relacionamento social. Alinham-se com a necessidade social e com os componentes externos da classificação de estima de Maslow.
- c) Necessidades de crescimento: neste grupo estão as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento e competência pessoal. Incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow e de auto realização (MASLOW, 1996).

Ao se comparar esta teoria com a de Maslow, nota-se que a hierarquia de necessidades segue uma progressão rígida, como uma escada, enquanto que a teoria ERC não supõe que exista uma hierarquia rígida em que uma necessidade mais baixa deva ser satisfeita antes que se possa seguir adiante. Isto ocorre, pois a teoria ERC assume que mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo. Uma pessoa pode estar orientada para o crescimento, a existência e o relacionamento a qualquer tempo e em qualquer sequência, e todas essas necessidades podem estar atuando ao mesmo tempo. A teoria ERC adota o princípio de frustração-regressão, pelo qual uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita.

Segundo Vieira *et al* (2011), a teoria ERC argumenta, como Maslow, que necessidades de baixa ordem satisfeitas levam ao desejo de satisfazer necessidades de alta ordem. No entanto, necessidades múltiplas podem estar operando como motivadores ao mesmo tempo e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de alto nível pode resultar em regressão a uma necessidade de nível mais baixo. Assim, pode-se concluir que a teoria ERC é mais compatível com o conhecimento de que existem diferenças individuais entre as pessoas. Variáveis como educação, formação familiar e ambiente cultural podem alterar a importância ou a força impulsionadora que um grupo de necessidades tem para um indivíduo em particular.

2.2.2.2 Teoria de Necessidades Adquiridas

A Teoria de Necessidades Adquiridas, também conhecida como Teoria das Necessidades Aprendidas ou Teoria de Necessidades de *McClelland*, foi desenvolvida por David McClelland e está ligada aos conceitos de aprendizagem. Segundo o autor, as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelas pessoas ao longo de suas vidas (VIEIRA *et al*, 2011). Ela enfoca três necessidades:

- a) realização: impulso de exceder, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso. É o desejo de ser excelente, ser melhor ou mais eficiente, resolver problemas ou dominar tarefas complexas;
- b) necessidade de poder: a necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que eles não teriam se comportado de outro modo. Reflete a necessidade de poder e de autoridade. É o desejo de controlar os outros, ser responsável pelos outros ou influenciar o seu comportamento;
- c) necessidade de afiliação: é o desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas, de interação social, de estabelecer e manter amizades com outras pessoas.

Essas três necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de cada pessoa. Como as necessidades são aprendidas, o comportamento recompensado tende a repetir-se com mais frequência. Como resultado desse processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho.

2.2.2.3 Teoria da Determinação de Metas

Segundo Motta (1995) esta teoria, proposta por Edwin Locke no final dos anos 1960, concluiu que a excelência no ambiente organizacional pode ser alcançada por meio da definição estratégica de metas claramente atingíveis, de acordo com a capacidade das pessoas envolvidas.

De acordo com Vieira *et al* (2011), outras conclusões baseadas nessa teoria² foram as seguintes: a) a oportunidade de participar no estabelecimento das metas aumenta sua aceitação por parte das pessoas envolvidas, tendo em vista que elas tornam-se mais comprometidas com as escolhas das quais participaram; b) o feedback motiva as pessoas a um melhor desempenho, pois permite à pessoa saber como está indo nos seus esforços em direção às metas traçadas; c) a capacitação e a auto eficácia fazem com que as metas definam um melhor desempenho para alcançá-las.

Para Vieira *et al* (2011), a conclusão geral desta teoria é a de que intenções – na medida em que são articuladas em termos de metas difíceis e específicas – são uma potente força motivadora, embora não haja evidência de que metas como estas estejam associadas ao aumento da satisfação no trabalho.

2.2.2.4 Teoria do Reforço

Esta teoria é um contraponto à teoria de determinação de metas, uma vez que esta última é uma abordagem cognitiva e propõe que os propósitos de um indivíduo dirigem seus atos. Na teoria do reforço, há uma abordagem *behaviorista*, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento. Para os teóricos do reforço, o comportamento não é causado pelos eventos cognitivos internos do indivíduo, mas pelo ambiente. A teoria do reforço ignora o estado interior do indivíduo e se concentra apenas no que acontece a uma pessoa quando ela faz alguma coisa. O comportamento é controlado pelos reforços externos ou consequências

² Criada na premissa originalmente colocada pelo professor Thomas A. Ryan, de que “objetivos conscientes afetam as ações”, como dito por Locke em “Construindo uma teoria prática e útil de estabelecimento de objetivos e motivação para a tarefa”. Disponível em www.ehow.com.br/teoria-estabelecimento-objetivos-locke-sobre_6981/. Acesso em 10/10/2015.

que, quando imediatamente seguidos a uma resposta, aumentam a probabilidade de que o comportamento seja repetido.

Segundo Vieira *et al* (2011), existem quatro tipos de reforços que são consequências de eventos agradáveis ou desagradáveis sendo aplicados ou retirados em seguida ao comportamento de uma pessoa. Os quatro tipos de reforços são:

a) Reforço positivo: é a administração de uma consequência agradável e recompensadora seguindo-se a um comportamento desejado;

b) Reforço negativo: é a remoção de uma consequência desagradável em sequência a um comportamento desejado;

c) Punição: é a imposição de resultados desagradáveis a uma pessoa. A punição geralmente ocorre em seguida a um comportamento indesejável. O uso de punição nas organizações é controvertido e frequentemente criticado, pois ele não indica o comportamento correto;

d) Extinção: é a suspensão ou interrupção de uma recompensa positiva, significando que o comportamento não é mais reforçado e por essa razão tem menos probabilidade de ocorrer no futuro.

Na sua forma pura, contudo, a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que causam impacto no comportamento. Assim sendo, como não se interessa pelo que dá início ao comportamento, ela não é, estritamente falando, uma teoria de motivação.

2.2.2.5 Teoria da Equidade

O foco desta teoria está na perspectiva dos empregados de uma organização, no que diz respeito à avaliação destes em relação ao aspecto da equidade, ou seja, a satisfação e motivação dos indivíduos estariam diretamente conectadas à percepção de quão justamente estes são tratados em relação a seus colegas de profissão.

De acordo com essa teoria, se as pessoas percebem suas remunerações como iguais às que outros recebem por uma contribuição similar, elas acreditarão que seu tratamento é justo e equitativo. Segundo Vieira *et al* (2011), Por outro lado, a iniquidade ocorre quando as proporções dos insumos/resultados estão desequilibradas, como quando uma pessoa com um alto nível de formação ou experiência recebe o mesmo salário que um empregado novo menos qualificado. Nessa situação, existe um estado de tensão de equidade e é exatamente este estado de tensão negativa que fornece a motivação para fazer algo para corrigi-la.

Na visão de Vieira *et al* (2011), os métodos mais comuns para a redução de uma iniquidade percebida são: a) mudar seus insumos. b) mudar seus resultados; c) distorcer percepções de si mesmo; d) distorcer percepções dos outros; e) escolher uma referência diferente; e f) deixar o campo. Não se pode deixar de mencionar, entretanto, que existem diferenças individuais quanto à sensibilidade com relação à iniquidade, pois algumas pessoas são mais complacentes, enquanto outras são mais radicais na não-aceitação de condições desiguais.

2.2.2.6 Teoria da Expectativa

Atualmente, uma das explicações de motivação mais amplamente aceita é a teoria da expectativa proposta por Victor Vroom em 1964. Esta teoria sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação à sua capacidade de realizar tarefas e receber recompensas desejadas. Ela baseia-se no relacionamento entre o esforço do indivíduo, o desempenho e o desejo dos resultados associados com o alto desempenho. Assim, a chave para a teoria da expectativa é o entendimento das metas de um indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensas e, finalmente, entre as recompensas e a satisfação individual da meta.

Segundo Vieira *et al* (2011), os três aspectos básicos dessa teoria são a expectativa, a instrumentalidade e a valência. A expectativa é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que seu esforço no trabalho será seguido por um certo desempenho na tarefa. Entretanto, a instrumentalidade é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que um certo desempenho o levará a obter recompensas no trabalho. E, finalmente, a valência é o valor atribuído pelo indivíduo às várias recompensas do trabalho. Para Vroom, a motivação (M), a expectativa (E), a instrumentalidade (I) e a valência (V) estão relacionadas entre si pela equação: $M = E \times I \times V$. Essa relação multiplicativa significa que o apelo motivacional de um determinado trabalho é reduzido quando um ou mais desses fatores se aproxima do valor zero.

Vale ressaltar que a teoria da expectativa não tenta definir tipos específicos de necessidades ou de recompensas, mas sim mostrar que elas existem e podem ser diferentes para cada pessoa. Visto que poucas pessoas percebem uma alta correlação entre desempenho e recompensas em seus empregos, esta teoria tende a ser idealista.

Diante das teorias aqui apresentadas, cabe aos gestores das organizações públicas ou privadas (e em especial ao gestor de pessoas), conhecer o perfil motivacional de sua equipe e direcionar suas ações aplicando algumas dessas estratégias motivacionais, na busca da excelência da missão institucional.

2.3 O Modelo de Excelência na Gestão Pública do Governo Federal Brasileiro

Buscando fortalecer os sistemas de gestão da Administração Pública, o Governo Federal Brasileiro procura adotar práticas e tecnologias gerenciais que contribuam para a ampliação da capacidade de governabilidade das suas estruturas executivas. Promover o cumprimento dos princípios definidos no artigo 37 da Constituição Federal é missão do Estado na busca de uma Gestão Pública de qualidade. Conhecidos como “LIMPE”, os “Cinco Princípios da Administração Pública Brasileira”, são destacados a seguir:

. Legalidade: é o que estabelece a supremacia da lei escrita, sem a qual não existiria o Estado Democrático de Direito, buscando evitar o arbítrio dos governantes. De acordo com este princípio, toda ação estatal deverá estar respaldada em lei, ancorada no texto constitucional do país;

. Impessoalidade: é decorrente do direito da legalidade com que os atos administrativos devem ser revestidos. Segundo este princípio, o servidor não deve agir em nome próprio, mas sim em nome do poder público a partir do cargo em que ocupa na administração. O autor de todos os atos públicos será sempre o Estado, sendo o servidor que executa, o agente responsável.

. Moralidade: este princípio é atributo direto do agente público. Para que a Administração Pública aja de acordo com esse princípio, é essencial que os servidores (seus agentes) apresentem no seu comportamento as virtudes morais socialmente consideradas necessárias pela sociedade. Vale lembrar que a moral refere-se a um conjunto de comportamentos que a sociedade convencionou serem adequados ou necessários ao funcionamento e convívio sociais. De acordo com este princípio, exige-se probidade, honestidade de conduta e lealdade à instituição de todo agente público, mesmo enquanto cidadãos. O abuso do poder bem como o seu uso em benefício próprio ou de terceiros, aceitação de propinas e desvio de recursos do patrimônio público são algumas das práticas imorais e inadequadas previstas por esse princípio.

. Publicidade: refere-se para a clareza e a visibilidade social que devem envolver os atos da administração pública, em função de que 1) são emanados do poder público; 2) são de interesse público; 3) são para o público; e 4) devem ser de conhecimento público. Toda a publicidade (inclusive o sigilo, em casos específicos), possui sempre a mesma motivação, que

é garantir que as decisões que envolvem sempre os interesses dos cidadãos sejam tomadas em condições favoráveis à realização do interesse público, evitando a interferência de interesses privados.

. Eficiência: este princípio aponta para a racionalidade econômica do funcionamento da Administração Pública. Por exemplo, ao se analisar a destinação dos recursos provenientes da arrecadação de tributos, é de interesse público que, além de serem utilizados de forma legal, impessoal, moral e pública, também sejam utilizados de maneira eficiente, sem desperdício, mau uso, buscando a melhor relação custo-benefício.

Diante disso, o Governo Federal utiliza inúmeras estratégias na busca da excelência da Administração Pública, orientando, qualificando e fiscalizando as ações públicas como, por exemplo, nas atividades desenvolvidas pelo TCU (Tribunal de Contas da União) e da CGU (Controladoria Geral da União)³.

O modelo de gestão pública capaz de atender a esses desafios é desenvolvido a partir da experiência, do conhecimento e do referencial cultural brasileiro, reconhecendo contribuições de paradigmas internacionais de inovação na gestão pública. De acordo com o Programa GESPÚBLICA do Governo Federal (BRASIL, 2014), na implementação desse modelo, alguns desafios se apresentam, tais como reorientar as estruturas executivas do Estado para a atuação voltada para resultados, promover a inclusão social e participação dos cidadãos na vida pública e, especialmente, nos processos decisórios do governo relacionados ao planejamento, avaliação e controle das políticas públicas. É igualmente importante investir no fortalecimento da capacidade governamental de coordenação política e na articulação junto aos demais atores públicos e privados.

O ponto de partida da construção do Modelo de Excelência em Gestão Pública parte do princípio que a Administração Pública tem que ser excelente, conciliando esse imperativo com os princípios que deve obedecer, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão (BRASIL, 2014).

Publicado em 2014 pelo Governo Federal⁴, o Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública, referenciado nos valores e fundamentos descritos na Constituição Federal Brasileira e no ordenamento legal, orienta e delimita as formas de funcionamento e organização da Administração Pública do país.

Além dos princípios constitucionais descritos acima, esse modelo também contempla outros tais como o da separação entre os poderes, da centralidade dos direitos individuais e sociais, da descentralização federativa, da participação social na governança das instituições, do funcionamento em rede e da parceria com a sociedade civil.

Ao abordar os fundamentos da Gestão Pública Contemporânea, o modelo aborda questões estratégicas, tais como o pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, a cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, gestão participativa e uma visão sistêmica analisando sob várias dimensões, tais como governança, estratégia e planos, público-alvo, interesse público e cidadania, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados (BRASIL, 2014).

Entretanto, como será visto a seguir, existem inúmeros paradigmas nas instituições públicas quanto aos processos de inovação e mudança, necessários ao alcance do objetivo de administrar com excelência, pois rotinas engessadas, servidores desmotivados, estruturas

3 Saiba mais em www.portaltcu.gov.br e www.cgu.gov.br.

4 Secretaria de Gestão Pública – SEGEP do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, em articulação com as Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, Secretaria de Orçamento Federal – SOF, Secretaria do Patrimônio da União – SPU e Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI.

carentes e submissas às influências políticas podem ser alguns dos fatores que caracterizam e contribuem para a inadequada qualidade na prestação dos serviços públicos no país.

2.3.1 Os paradigmas e a resistência às inovações na gestão das Organizações Públicas Brasileiras

Parte-se do princípio que as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade com a máxima eficiência possível, envolvendo complexas estruturas organizacionais, influências exógenas⁵ e disciplinadas por marcos-jurídicos específicos e, muitas vezes, ultrapassados. Esse modelo organizacional, envolvendo pessoas e tecnologias, sofre ainda forte influência do ambiente sociopolítico ao qual está inserido, tendo seus objetivos normalmente fixados por autoridades ou órgãos reguladores externos, o que pode contribuir para que a qualidade dos serviços oferecidos não seja de acordo com as demandas da sociedade, podendo ocasionar graves consequências.

Para Pires & Macedo (2006), o setor público é percebido como um terreno onde predominam o apadrinhamento político, as relações de favorecimento pessoal e os privilégios que contornam as normas formalmente instituídas; raramente é percebida a adoção da competência na escolha para cargos de coordenadores, sendo a confiança o critério mais utilizado.

O sentimento de iniquidade e injustiça, bem como a incongruência entre o discurso e as práticas oficiais, produz frustração em relação aos projetos pessoais e profissionais, levando à desmotivação e dificultando a formação de expectativas positivas quanto às possibilidades de mudança. (PIRES & MACEDO, 2006)

Para Gaster (1999), a baixa qualidade da maioria dos serviços públicos promove e perpetua uma baixa expectativa em relação ao que pode ser oferecido, tanto por usuários quanto por prestadores de serviços, contribuindo para gerar um ciclo vicioso de insatisfação e frustração de gestores e usuários. Em um país como o Brasil, onde milhares de pessoas são servidores públicos efetivos, as condições e a organização do trabalho no serviço público são bastante semelhantes.

Johnson (1996) afirma que o fato de a propriedade ser pública torna frágeis, complexos e lentos vários processos que se podem apresentar muito simples e dinâmicos na organização privada, cujos objetivos são mais claros e o foco do controle externo é uma pequena fração daquele exercitado sobre uma organização financiada pela sociedade. Os autores acrescentam ainda que o controle público tem influência no planejamento e na gestão. Esse controle, de forte conotação política, é o único caminho para o equilíbrio das forças sociais. Nas organizações controladas pelo governo há a predominância dos processos políticos, que muitas vezes oneram de várias formas os processos operacionais e administrativos ou, mesmo, se opõem a eles.

Essas características, peculiares às organizações públicas, tornam-se um grande empecilho para a implantação de inovações tecnológicas, pois elas, em geral, são processos longos e que requerem a adesão dos servidores e um bom tempo de desenvolvimento e aperfeiçoamento, dificilmente restringindo-se a um único mandato governamental.

Nesse ambiente “engessado” das organizações públicas, a inovação, fundamental para a sobrevivência das organizações, naturalmente, não tem muito espaço. Segundo a Lei nº 10.973/2004,

5 Tais como: 1)gestão por tempo determinado; 2)reflexos da macroeconomia do país (corte de investimentos, por exemplo), entre outros.

a inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços. (BRASIL, 2004)

Milhares de servidores públicos no Brasil, salvo raras exceções, encontram-se em situações bastante semelhantes quanto às condições de trabalho proporcionadas pela burocracia estatal e, ainda, pela vinculação institucional aos interesses políticos, muitas vezes divergentes a cada quatro ou cinco anos de mandato. Introduzir novos, sistematizados e consistentes “produtos, processos ou serviços” nesse ambiente é quebrar paradigmas e enfrentar muitas resistências.

Outro aspecto que evidencia a distinção entre as organizações públicas e privadas diz respeito ao convívio simultâneo de servidores efetivos e temporários nas instituições públicas, enquanto isso não acontece nas privadas. Representados por servidores de carreira e devidamente “aclimatados” com os valores e a missão da instituição, os efetivos normalmente seguem com maior frequência as diretrizes da cultura da organização, enquanto os temporários tendem a seguir objetivos externos, por prazos definidos, podendo causar uma série de consequências inadequadas, tais como projetos duplicados, de curto prazo, conflitos de objetivos além de um amadorismo nas práticas profissionais.

De acordo com Carbone (2000), as características mais marcantes das organizações públicas que dificultam a sua mudança são as seguintes:

- .burocratismo — excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;
- .autoritarismo/centralização — excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
- .aversão aos empreendedores — ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- .paternalismo — alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- .levar vantagem — constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado;
- .reformismo — desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Para Robbins (2004), as organizações, por sua natureza, são conservadoras e resistem ativamente à mudanças. Segundo esse autor, foram identificadas seis principais fontes de resistência organizacional:

- . Inércia estrutural: mecanismos institucionais, formalizações de procedimentos e padronização de comportamentos contribuindo para sustentar a rotina;
- . Foco limitado de mudança: entendimento errôneo de que as mudanças podem ocorrer de maneira isolada, independente;
- . Inércia de grupo: devido às normas específicas dos grupos a que se esteja vinculado, por exemplo, aos sindicatos, às associações, aos clubes, entre outros.
- . Ameaça à especialização: as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados;
- . Ameaça às relações de poder estabelecidas: devido à redistribuições ou delegações de autoridade;
- . Ameaça às alocações de recursos estabelecidas: as (re)alocações de recursos já previamente definidos (tais como redução no orçamento e corte de pessoal) podem ser encaradas como ameaças.

Outro fator de resistência a mudanças diz respeito à estabilidade trabalhista. A estabilidade, garantida pela lei dos servidores públicos⁶, segundo Pereira (1996) é um fator responsável pela impunidade diante da ineficiência, desmotivação, falta de disposição para o trabalho, pois não permite a demissão (bem diferente das instituições privadas), contribuindo para a ineficiência de grande parte dos servidores públicos.

Todas essas características contribuem para que o ambiente de trabalho no serviço público encontre resistências às mudanças e inovações. Entretanto, para Hernandes e Caldas (2001), mesmo diante dos pressupostos da resistência às mudanças, existem contrapressupostos que devem ser considerados, conforme Quadro 01:

Quadro 01. Pressupostos e contrapressupostos sobre resistência à mudança.

Pressupostos	Contrapressupostos
Resistência à mudança é um “fato da vida” e algo que inexoravelmente irá ocorrer em processos de transformação.	<ul style="list-style-type: none"> . A resistência à mudança é rara e deverá ocorrer somente na presença de circunstâncias excepcionais. . Ao procurar evitar ou prevenir a resistência, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. . A resistência é um comportamento definido pelos detentores de poder quando são desafiados em seus privilégios e posições.
Resistência à mudança é nociva à organização.	<ul style="list-style-type: none"> . A resistência é um fenômeno saudável e positivo. . A resistência é usada como uma desculpa para justificar processos de mudança mal desenhados e mal sucedidos.
Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.	<ul style="list-style-type: none"> . Seres humanos anseiam por mudança, e tal necessidade comumente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
Os colaboradores são os atores organizacionais que tem maior probabilidade de resistirem à mudança.	<ul style="list-style-type: none"> . A resistência à mudança é um comportamento que pode ser exibido tanto por gerentes quanto por empregados.
Resistência à mudança é um fenômeno massificado.	<ul style="list-style-type: none"> . A resistência é tanto um fenômeno individual quanto coletivo que varia de um indivíduo para outro, em função de fatores individuais e situacionais.

Fonte: Hernandes e Caldas (2001)

Essas duas “visões” demonstram como os valores já sedimentados sobre as resistências às mudanças podem ser analisados sobre diferentes aspectos, inclusive revelando aspectos positivos, conforme contrapressuposto que afirma que se trata de “fenômeno saudável e positivo”. Em concordância com essa corrente, Chu (2005) destaca fatores positivos presentes em ambientes com tais resistências:

- . Contribuição para a identificação e tratamento de lacunas apresentadas nos planejamentos de mudança;
- . Identificação dos riscos envolvidos, nos quais a resistência pode atuar como vetor de moderação, evitando rupturas bruscas ou outros efeitos indesejados;
- . Estímulo à reflexão e discussão permitindo questionamentos e reflexões críticas da proposta de mudança;

⁶ Lei nº 8.112/1990. Saiba mais em www.planalto.gov.br.

- . Melhoria do relacionamento interpares por meio do compartilhamento de percepções podendo provocar reações mais coesas e reforçar o senso de equipe;
- . Aperfeiçoamento do processo de comunicação, tornando-a mais qualificada e eficiente;
- . Identificação das necessidades específicas de cada área, pois são adotadas ações diferenciadas e localizadas em diferentes setores.

Para Robbins (2005), essas resistências podem aparecer de forma aberta e imediata (mais fácil de ser enfrentada, pois os funcionários se manifestam e protestam) ou de forma empírica ou protelada, com consequências mais graves, como perda de lealdade à instituição, perda de motivação para o trabalho, aumento de erros e defeitos, aumento do absentismo por questões de saúde. Na administração pública, a forma empírica ou protelada das resistências é a mais comumente notada.

Considerando que os servidores públicos ingressam nas instituições por concurso para determinado cargo/nível, muitas vezes (como ocorre nos IFs e nas universidades federais), essa pessoa possui uma formação acadêmica superior ao exigido no processo seletivo, mas mesmo assim, devido aos benefícios proporcionados pelo serviço público, aceita trabalhar em cargos/funções mais “simples”, ocasionando a médio e longos prazos, desmotivação, insatisfação e resistência às mudanças.

Tendo em vista as dificuldades de adaptação, a superação dessas resistências é fator estratégico para o progresso e envolvem ações de melhoria na comunicação, participação, facilitação e apoio, recompensa e aprendizado (ROBBINS, 2004). Para Robbins (2005) a superação dessas resistências envolve:

- . Educação e comunicação, por meio de estratégias eficientes de comunicação interna;
- . Participação e envolvimento dos servidores no planejamento e nas decisões⁷;
- . Facilitação e apoio às demandas identificadas durante o processo;
- . Negociação transparente e democrática;
- . Manipulação “para o bem” visando alinhar as ações aos objetivos pretendidos (por exemplo, sonegação de informações indesejáveis, distorção voluntária dos fatos e criação de falsos rumores para persuasão da equipe além da cooptação (manipulação para a participação);
- . Coerção, que é o uso de ameaças diretas ou de forças sobre a resistência (usada em último caso).

Conforme citado acima, a comunicação interna eficaz também é importante para a superação das resistências. Ao abordar os princípios da boa comunicação organizacional, Minicucci (1995) ressalta a importância dessa ferramenta de relacionamento interpessoal entre os líderes e suas equipes de trabalho; para tanto, é essencial que a mensagem seja bem compreendida por todos. Clareza, coerência e precisão são princípios fundamentais para que sua equipe haja exatamente da forma que ele espera, cabendo ao administrador⁸, determinar e desenvolver os sistemas de comunicação (sistemas de informação e decisão) que melhor preencham os objetivos pessoais e organizacionais. (MINICUCCI, 1995)

Considerando que a participação e envolvimento dos servidores no planejamento e nas decisões, conforme citado por Robbins (2005) é uma das estratégias para a superação das resistências, este trabalho apresenta a seguir os Programas de Geração de Ideias, ferramenta bastante utilizadas em empresas privadas no Brasil e que pode contribuir para a redução das resistências entre os servidores além de possibilitar a solução de inúmeros problemas institucionais por meio da criatividade e participação direta dos colaboradores.

⁷ Por meio de 1) gestão participativa; 2) participação por representação; 2) círculos de qualidade e; 3) planos de participação acionária. Saiba mais em Robbins (2005).

⁸ Na figura do líder, coordenador, diretor, chefe ou encarregado.

2.4 Os Programas de Geração de Ideias

Também conhecidos como Programas de Sugestões, esses programas destacaram-se como um instrumento do Movimento da Qualidade nos anos de 1950 para os processos de melhorias incrementais ou melhorias em produtos e processos. Eram populares nas corporações americanas, mas após a Segunda Guerra Mundial, o conceito difundiu-se nas empresas japonesas, com os devidos ajustes à cultura, sendo amplamente divulgado e adotado pelas indústrias japonesas com grande sucesso conhecido no mundo todo através do Sistema Toyota de Produção (BARBIERI *et al*, 2009).

Entretanto, Barbieri, Álvarez e Cajazeira (2004) afirmam que as origens desses programas estão relacionadas às áreas da gestão da produção e operações, concentrando suas referências bibliográficas nas literaturas do Movimento da Qualidade.

No Brasil, Fleury e Fleury (1998) afirmam que no início de 1980, foi introduzido os Círculos de Controle da Qualidade. Eram usados para incentivar a participação dos funcionários e melhorar a comunicação interna, bem como uma forma de restringir a participação dos funcionários nos movimentos sindicais da época. Entretanto, devido à forma de gestão das empresas brasileiras, foi um modismo de curta duração. Porém, o tema sobre os Programas de Geração de Ideias voltou à agenda corporativa com renovado interesse, agora sob a ótica da inovação e como fator de competitividade organizacional.

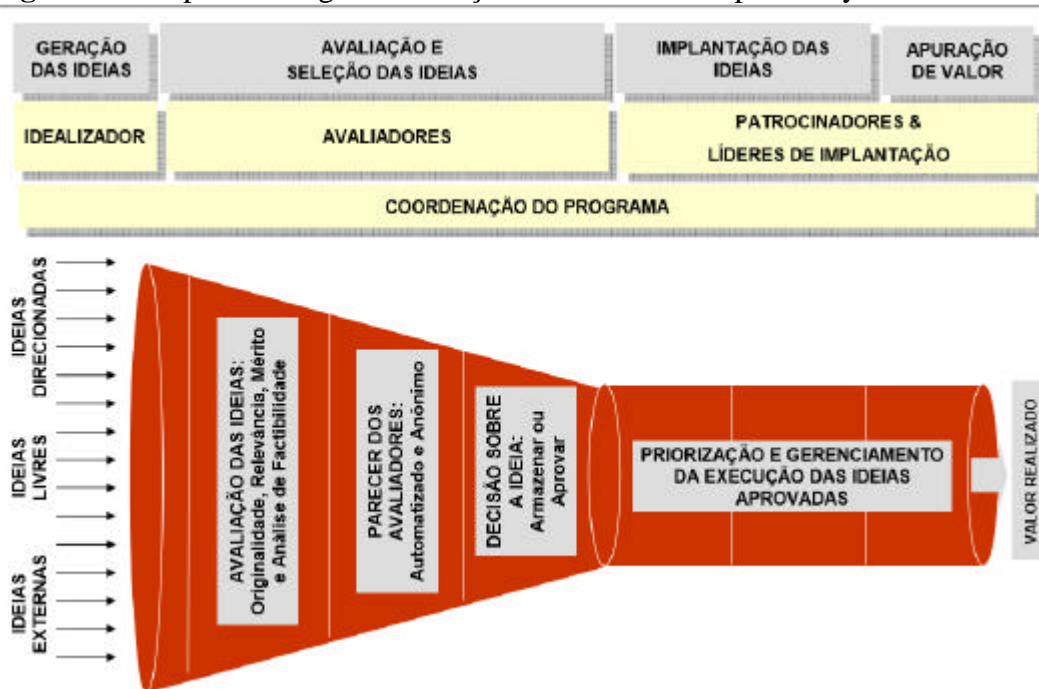
Os Programas de Geração de Ideias normalmente têm como objetivo principal promover a geração espontânea de ideias entre os colaboradores, oportunizando e valorizando a participação de todos nos processos de gestão. Mais comum na gestão privada, essa estratégia tem como objetivo instituir um processo sistematizado para a geração e implantação de ideias de melhoria e inovação nas atividades principais do negócio, no atendimento ao cliente e na gestão. Sendo assim, o público-alvo desse tipo de programa são os colaboradores das diversas áreas da organização tais como áreas técnica, administrativa, terceirizados, entre outros.

Nesses programas, as ideias são registradas e avaliadas e caso aprovadas, são premiadas. Os funcionários que tiveram suas ideias selecionadas e implantadas são recompensados e reconhecidos por isto. Segundo Souza e Yonamine (2002), as sugestões percorrem uma sequência que começa com o registro das ideias, logo após são encaminhadas ao gestor da área responsável ou para uma equipe que vai analisar a viabilidade econômica e técnica. Caso a proposta seja aprovada, a próxima etapa é premiar o funcionário e implantar a ideia.

Um interessante exemplo da metodologia de estimular a criatividade para a geração de ideias é desenvolvido pelo Grupo Fleury⁹. De acordo com a figura 02, esse programa pode ser distribuído em 4 (quatro) etapas; 1) Geração das Ideias; 2) Avaliação e Seleção das Ideias; 3) Implantação das Ideias e 4) Apuração de Valor.

⁹ O Grupo Fleury é uma das mais tradicionais organizações de medicina e saúde do país, com 87 anos de existência. Conta com um portfólio de aproximadamente 3500 testes em 37 diferentes áreas diagnósticas, além de exames de análises clínicas e de anatomia patológica de vários graus de complexidade. Fonte: www.fleury.com.br. Acesso em 02set2015.

Figura 02. Etapas do Programa Geração de Ideias do Grupo Fleury



Fonte: Grupo Fleury.

Como se observa, cada etapa envolve determinados grupos de colaboradores; na Geração das Ideias, a participação é do Idealizador, ou seja, daquele que deseja contribuir com sugestões inovadoras. Na segunda etapa existe o envolvimento de uma Equipe de Avaliadores, responsáveis por analisar e classificar as ideias propostas; a constituição dessa equipe não obedece a critérios padronizados, sendo aconselhável definir sua composição com participantes de todas as áreas da organização.

As duas últimas etapas envolvem os líderes de implantação no respectivo setor bem como os patrocinadores (caso haja). Vale ressaltar que precisa existir uma coordenação geral do programa, sempre em sintonia com a missão e visão institucional bem como com a gestão estratégica da organização.

Ainda conforme a figura anterior, esse programa pode ser utilizado como estratégia para captação de ideias entre os colaboradores (direcionadas ou livres) ou externas (clientes, fornecedores), no qual, após os processos de avaliação e decisões quanto sua aplicabilidade, é devidamente gerenciado, buscando contribuir para uma maior eficiência dos processos.

Outro modelo de Programa de Geração de Ideias é utilizado na iniciativa privada pela Fibria¹⁰, conhecido como “i9”, tendo como principais objetivos redução dos custos fixos e variáveis, aumento da produtividade e da eficiência dos equipamentos, geração de valor para o cliente e ampliação da receita. Esse programa busca desenvolver uma cultura de inovação voltada para aumentar o valor do negócio e tornar o ambiente de trabalho mais estimulante e empreendedor. Profissionais de todos os setores da empresa podem apresentar ideias, individualmente ou em equipe. As sugestões são avaliadas por gestores, internamente denominados “facilitadores das propostas”, que consideram os benefícios propostos e a viabilidade técnica e econômica.

Das 750 ideias geradas na Fibria em 2010, 300 foram aprovadas e 190 desenvolvidas. Os autores receberam seissentos e oitenta e seis mil reais em prêmios da empresa, que se

¹⁰ Saiba mais em http://www.fibria.com.br/rs2009/pt/gestao/gestao_inovacao_programa.html.

beneficiou dos ganhos não só com motivação dos profissionais como também financeiros; para cada R\$1,00 investido no programa, a Fibria obteve um retorno de R\$14,00.

Os Programas precisam demonstrar aos colaboradores como as ideias podem contribuir para as políticas de inovações e melhorias na organização. No início da implantação do projeto, ele pode ser voltado às pequenas melhorias, aperfeiçoando as ideias ao longo do tempo, estabelecendo canais que façam a conexão dessas melhorias com a gestão da inovação. Entretanto, o desafio está em obter ideias que solucionem problemas específicos, tais como: reduções de custos ou de tempo para aumento da produtividade, segurança e nos trabalhos administrativos e também para invenções ou mudanças no método já existente de trabalho. Para isso, Barbieri *et al* (2009) afirmam que é primordial a constituição de uma estrutura simples e enxuta para maior eficiência do programa.

Identificados os problemas, os gestores podem direcionar a criatividade dos colaboradores para obter ideias de acordo com a necessidade ou prioridade do negócio, informando as prioridades e sugerindo os temas para as sugestões.

Segundo Barbieri *et al* (2009), inúmeros benefícios podem ser alcançados com esses programas, tais como:

- . melhoria nas condições do trabalho por intermédio das sugestões para facilitar e simplificar as tarefas executadas;
- . melhoria da produtividade devido às sugestões para simplificação das tarefas;
- . comprometimento com a empresa pelo fato dos funcionários sugerirem ideias para melhoria dos processos;
- . melhoria nas relações interpessoais originadas das atividades de treinamento e educação, incentivos à participação, à prática de algum método de geração de ideias, reconhecimento e premiação, une e desenvolve relações interpessoais;
- . melhoria no clima organizacional pelo fato dos funcionários serem incentivados a identificar e solucionar problemas os torna agentes do seu próprio processo;
- . melhoria nas ações gerenciais através de educação e treinamentos para condução do programa que resultam em aumento da capacidade gerencial e no cumprimento das metas;
- . melhoria na percepção e visão crítica devido à busca constante de ideias para solução de problemas;
- . melhoria na comunicação da empresa por meio do canal de comunicação entre empresa e funcionário.

Além disso, Barbieri *et al* (2009) destacam o acúmulo gradual de pequenos conhecimentos proporcionando melhorias para o ambiente, nas relações interpessoais, capazes de propiciar a cooperação e a criatividade, e, além disso, algumas ideias acabam se tornando inovações radicais. Porém, os autores afirmam que os Programas de Sugestões precisam estar alinhados à estratégia da empresa para que sejam eficientes. Robinson e Schroeder (2005) notam que, primeiro, melhora a vida das pessoas ao permitir formas mais práticas de fazer as mesmas coisas, segundo, permite a construção e o crescimento de organizações de sucesso, mantendo-as saudáveis e prósperas e, por último, aumenta a competitividade da empresa junto aos concorrentes.

No entanto, inúmeros programas de geração de ideias não conseguem sucesso; falta de foco e de uma estratégia para promover, motivar e direcionar a criatividade dos envolvidos é um dos principais fatores que podem contribuir com a geração de ideias impraticáveis e/ou com reduzida aplicabilidade. Alguns elementos, como suporte da alta administração, descrição das regras, políticas e objetivos organizacionais, são passíveis de atrapalhar o bom andamento do programa.

Quando o escopo do programa e a política de elegibilidade das ideias não são bem definidos, o método pode se tornar ineficiente, podendo se transformar num depósito de

reclamações e reivindicações. É importante definir as regras para premiação, com parâmetros claros para o valor das sugestões e deve ser consistente com as avaliações das premiações.

Para Prada e Abreu (2009), no processo de seleção se faz necessário uma lista de critérios claros e bem definidos para escolher as melhores ideias. Os autores enfatizam que a seleção não deve ser baseada somente na racionalidade humana e sim, perseguir oportunidades para as políticas internas e externas, por exemplo.

Nesse contexto, VanGundy (2007) considera que para a seleção das ideias, existem três questões fundamentais a serem observadas: 1) o alinhamento das ideias com a estratégia organizacional; 2) competência técnica para desenvolver as ideias, e 3) competência para aproveitá-la.

Como não existe um modelo único para gerir um programa como esse, devem ser realizados estudos, adaptações para que sejam aplicados a cada organização individualmente, observando a cultura da mesma (BÖHMERWALD, 1996; BARBIERI *et al*, 2009); enquanto que Barbieri *et al* (2009) identificam os principais problemas encontrados nos Programas de Sugestões capazes de interferir na capacidade de gerar ideias continuamente, tais como:

- a) transparência no processo de avaliação e nos critérios de seleção das ideias: se os critérios de seleção forem bem claros e amplamente divulgados, reduzem ou anulam a frustração do colaborador cuja ideia não foi aprovada;
- b) tolerância ao erro: certa medida de tolerância aos erros é importante para não inibir iniciativas;
- c) tempo de resposta ao sugestor: quando muito demoradas, desencorajam novas iniciativas;
- d) o tempo para implantação das ideias aprovadas: a demora em implantar as ideias pode desanimar os sugestores;
- e) a confidencialidade das ideias aquelas que impactam na competitividade da organização e, portanto, precisam de um tratamento diferenciado para seu desenvolvimento;
- f) propriedade intelectual das ideias: no que tange à apropriação das ideias originadas das relações de trabalho.

Diante do exposto, pode-se dizer que os Programas de Geração de Ideias podem trazer grandes contribuições às organizações privadas e, por conseguinte, pode contribuir também com as organizações públicas, como se pretende demonstrar neste estudo. A proposta deste estudo é considerar a relação entre a cultura organizacional, clima organizacional e motivação, buscando entender as condições adequadas para se propor a adoção de um modelo de geração de ideias no setor público.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

A função da metodologia é mostrar ao pesquisador como andar no “caminho das pedras” da pesquisa. É ajudar o pesquisador a refletir e investigar um novo olhar curioso, indagador e criativo (SILVA apud ZUANY 2006). Para Ferreira (1986), metodologia é a arte de dirigir o espírito na investigação da verdade.

O método científico é definido como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS & MARCONI, 2003).

A metodologia quantitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento (LAKATOS & MARCONI, 2003).

Na metodologia quantitativa, os pesquisadores veem-se de amostras amplas e de informações numéricas, sendo desta forma caracterizada pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão entre outras (LAKATOS & MARCONI, 2003).

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas significativas dos acontecimentos da vida real – tais como, ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em região urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN, 2005).

Para iniciar o presente trabalho, foi realizada uma palestra, no dia 15/04/2015, pelo prof. D.Sc. Octávio Cavalari Junior, objetivando-se sensibilizar o público participante da presente pesquisa, quanto aos aspectos abordados no trabalho, sobre cultura, clima organizacional, motivação, programa de qualidade e resistência às mudanças. Participaram coordenadores de setores, substitutos de coordenadores e demais servidores da instituição. Ao final da palestra foi aplicado um pequeno questionário (Apêndice A), com quatro perguntas abertas, sendo as respostas utilizadas para direcionar qual seria o melhor instrumento utilizado para a pesquisa.

A primeira fase da presente pesquisa foi dedicada à fundamentação teórica dos temas que seriam abordados neste trabalho realizando levantamentos teóricos em livros, revistas especializadas e artigos científicos. Além disso, buscou-se informações ou dados secundários, do IFES Campus Itapina, de modo a caracterizar a instituição objeto de estudo. A segunda fase constou de uma pesquisa exploratória qualitativa e quantitativa, com aplicação de questionário (Apêndice B) com perguntas abertas e fechadas, envolvendo coordenadores e diretores dos setores Pedagógico e Administrativo do Instituto Federal do Espírito Santo – IFES Campus Itapina, localizado às margens do Rio Doce, distante 17 km do centro de Colatina, na rodovia BR 259, km 70, sentido Baixo Guandu, ao noroeste do Espírito Santo.

3.2 Caracterização do público participante da pesquisa

De acordo com Silva e Meneses (2001), população ou universo da pesquisa “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”, sendo a amostra parte dessa população ou universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano, podendo ser probabilística e não probabilística, ou seja, quando os sujeitos são escolhidos por determinados critérios, como foi a estratégia utilizada nesta pesquisa.

A pesquisa contou com a participação de 18 respondentes, que são coordenadores e diretores dos setores vinculados diretamente ao Departamento de Administração e Planejamento (DAP) e ao Departamento de Ensino (DE), devidamente identificados como R1, R2, ..., e R18.

O público-alvo (respondentes) foi escolhido devido à possibilidade de implantação de um Programa de Geração de Ideias, conforme proposta deste trabalho. Por serem responsáveis por setores/departamentos com funções da gestão administrativo/pedagógicas estratégicas, esses seriam treinados para, em seguida, repassarem as informações às suas equipes.

3.3 Instrumentos de coleta dos dados

Para Silva e Menezes (2001), “questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante”. Deve ser objetivo e pode ser de perguntas abertas (qual a sua opinião?), fechadas (duas escolhas: sim ou não), e de múltiplas escolhas (fechadas com uma série de respostas possíveis).

A coleta de dados se deu através da aplicação de um questionário, contendo questões pré-elaboradas com perguntas abertas e fechadas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar do público pesquisado respostas claras que informariam sobre o objetivo da pesquisa.

Para subsidiar a elaboração do questionário, foi aplicado um primeiro instrumento durante a realização de uma palestra ministrada pelo Prof. Dr. Octávio Cavalari Junior, com o tema “Liderança como instrumento propulsor de motivação”, realizada no IFES Campus Itapina, no dia 15/04/2015. A pesquisadora organizou e participou da palestra e aplicou o questionário a 24 pessoas, que eram professores e técnicos administrativos, em sua maioria, ocupantes de cargos de coordenação dos setores administrativos e pedagógicos do Campus Itapina, Esse instrumento, conforme Apêndice A, foi composto por três abordagens buscando conhecer as percepções dos presentes sobre 1) a relevância da discussão sobre o tema para a rotina diária; 2) sobre a motivação individual para exercer suas funções, e 3) sobre as mudanças institucionais decorrentes da transformação de Agrotécnica para um campus do IFES.

O questionário utilizado na pesquisa foi aplicado no mês de setembro de 2015 e está apresentado no Apêndice B. O mesmo foi dividido em duas partes, sendo a primeira composta pela Identificação dos Respondentes; e a segunda, os Aspectos Motivacionais, Cultura Organizacional e Clima Organizacional, e Resistência às Mudanças.

As questões abordadas no questionário utilizado na pesquisa diziam respeito a:

- Cultura organizacional;
- Clima organizacional;
- Mudanças;
- Gestão participativa;
- Resistência às mudanças;
- Autonomia;
- Comunicação;
- Estabilidade;
- Instrumento avaliativo- avaliação institucional.

O instrumento dessa pesquisa selecionado foi o questionário e a entrevista individual, devido a fatores como: anonimato dos participantes e facilidade do convívio dia-a-dia com os respondentes. As respostas foram obtidas na forma escrita no período de 20/09/2015 a 24/09/2015. As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Após o recolhimento dos questionários os dados foram tabulados mediante procedimento manual, uma vez que a população investigada, do ponto de vista amostral, foi relativamente pequena. Em seguida foram transcritos em planilha, posteriormente convertidos em gráficos e analisados segundo as abordagens quantitativas e qualitativas.

A apresentação dos resultados da Identificação dos Respondentes foi feita na forma de gráficos com porcentagens. Os Aspectos Motivacionais, a Cultura e Clima Organizacional foram apresentados em forma de porcentagem e discutidos as respostas abertas. O quadro de afirmativas foi separado por temas, analisados em porcentagens e posteriormente discutidos os aspectos chave da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo aborda a caracterização da instituição pesquisada e os resultados obtidos na pesquisa de campo. Citam-se também os relatos dos entrevistados e a discussão frente à base teórica citada anteriormente.

4.1 Caracterização da instituição pesquisada

4.1.1 A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Brasil e os Institutos Federais

A história da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) começou em 1909 quando o então Presidente da República, Nilo Peçanha, criou 19 escolas de Aprendizes e Artífices que, mais tarde, deram origem aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefet) e, em 2008, aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF).

Em 2008, a Lei nº 11.892 (BRASIL, 2008) que trata da consolidação da RFEPCT, criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia¹¹. Nesse contexto muitos Centros Federais de Educação Tecnológica ou CEFET foram transformados em Institutos Federais (IF).

Os IF são “instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimento técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta lei. (BRASIL,2008).

Foram criados inicialmente trinta e oito Institutos Federais (IF) distribuídos em mais de 250 *campi* por todo território nacional. Algumas escolas agrotécnicas foram incorporadas aos IF regionalmente (MEC, 2008), como é o caso do IFES Campus Itapina, que é o objeto de estudo deste trabalho.

Alguns objetivos e finalidades colocados na lei explicitam a função destas instituições em formar profissionais mais preparados às demandas da sociedade e do mercado¹². A visão da pesquisa e da extensão para os IF apresenta um foco direcionado ao desenvolvimento tecnológico e aos benefícios para a sociedade, os cursos objetivam o mundo do trabalho e o fortalecimento da sociedade¹³.

¹¹ No artigo 1º está especificado que as instituições que compõem a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica serão: Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), os Centros Federais de Educação Tecnológica de Minas Gerais e do Rio de Janeiro (CEFET-MG e CEFET-RJ) e as Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais.

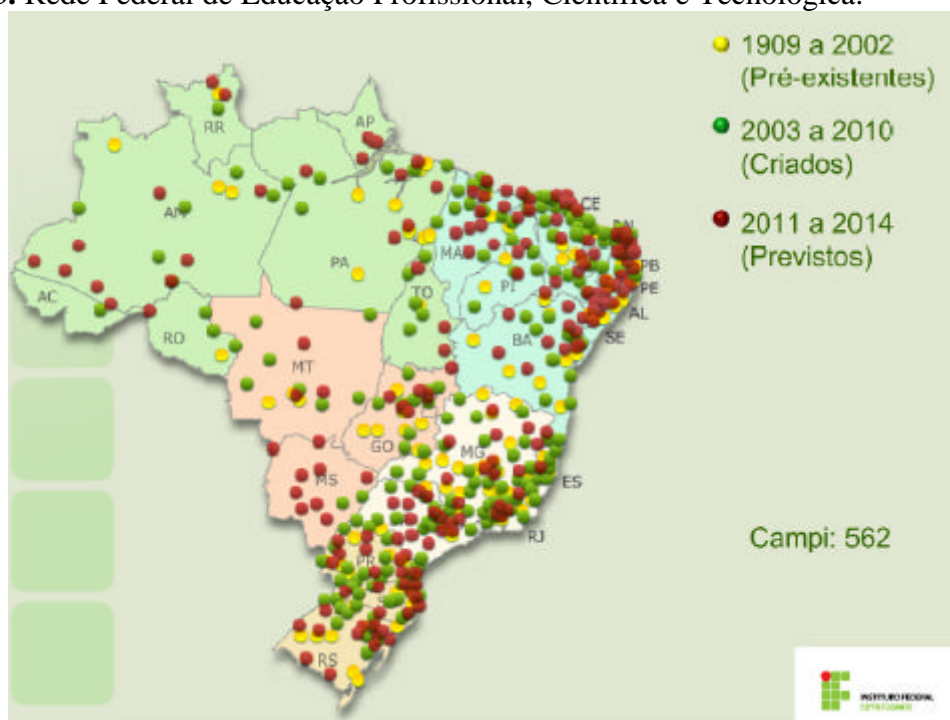
¹² “Seção II, Art.6º, Os Institutos Federais têm por finalidade e características: I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento sócio econômico local, regional e nacional; II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais; IV – orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais,...; VIII – realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico; IX – promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente voltadas à preservação do meio ambiente;” (BRASIL, 2008, p.3-4).

¹³ “Seção III, art.7º, ...são objetivos dos institutos federais: I – ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados ...; II – ministrar cursos de formação inicial e continuada ...; III – realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas...; IV – desenvolver atividades de extensão ... em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos; V – estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda ... e desenvolvimento socioeconômico

Com a criação dos IF em 2008 o governo federal iniciou uma fase de expansão da oferta de ensino técnico-profissionalizante, qualificando profissionais para os diversos setores da economia brasileira através das atividades de ensino, realizando pesquisas e desenvolvendo novos processos, produtos e serviços em colaboração com os diversos setores produtivos e estratégicos para o crescimento e desenvolvimento do país, por meio da oferta de cursos técnicos, superiores de tecnologia, licenciaturas, mestrados e doutorado.

Cobrindo todo o território nacional, conforme Figura 03, a Rede Federal dos IF atualmente conta com 562 unidades em funcionamento em todos os estados do país, oferecendo 600 mil vagas em cursos técnicos, superiores de tecnologia, licenciaturas, mestrado e doutorado, nas modalidades presenciais e a distância.

Figura 03. Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.



Fonte: MEC. Disponível em www.mec.gov.br. Acesso em 15/02/2015.

O projeto dessas instituições entende a educação como compromisso de transformação social, buscando a formação de profissionais preparados para atuar de forma contextualizada em suas regiões. Sueth *et al* (2009) chega a afirmar que esta é uma questão intimamente associada à sustentabilidade do projeto institucional.

Totalmente articulada com as Políticas Nacionais de Inovação (Plano Brasil Maior, Plano Inova Empresa, EMBRAPPII, EMBRAPA), os IF desenvolvem diversas ações de inovação, tais como polos de inovação, apoio a grupos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (P&D&I), fomento a mestrados profissionais, formação de servidores, ações articuladas com EMBRAPA, entre outras. Segundo o artigo sexto da referida lei, os Institutos Federais têm as seguintes finalidades e características:

I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação

local e regional; V - ministrar em nível de educação superior: a) cursos superiores de tecnologia ...; b) cursos de licenciaturas ...; c) cursos de bacharelado e engenharias ...; d) cursos de pós-graduação lato sensu ...; e) cursos de pós-graduação *Stricto sensu* ...; (BRASIL, 2008, p. 4).

profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente. (BRASIL, 2008)

Com base no exposto, a criação dos IF foi uma estratégia de ampliar a rede de instituições para formação de mão-de-obra altamente qualificada, assim como de capital humano proativo, uma vez que se pretende tratar do contexto profissional e das demandas dos setores produtivos, e incluir no mesmo ambiente educacional a pesquisa, o desenvolvimento e o empreendedorismo. Para o MEC (2008), os IF “são um marco nas políticas para educação, pois revelam uma dimensão da educação profissional alinhada com as políticas de inclusão e com um projeto de Nação” (p. 42). Mas isso não garante que a inovação esteja estrategicamente pensada na cultura destas instituições e na formação que ofertam, principalmente naquelas com décadas de existência anteriores a 2008.

O Brasil ainda está longe de criar um sistema de inovação que consiga efetivamente conectar os diferentes setores que deveriam integrar este sistema – governo, setor produtivo e empresarial, comunidade científica e universidades. A dificuldade principal é que não se trata, simplesmente, de uma questão de engenharia institucional, mas de culturas e interesses setoriais que divergem, e que o governo não tem clareza ou determinação para fazer convergir. (SCHWARTZMAN, 2008)

Mesmo estando os IF caracterizados pela finalidade de formar e qualificar “cidadãos para uma atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento sócio econômico local, regional e nacional e de uma educação profissional e tecnológica como processo educativo” e investigativo “de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas”, assim a orientação da oferta de cursos em “benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais” (MEC, 2008, p.3 e 4) não há uma clareza de que os conceitos inerentes ao arcabouço da inovação estão realmente

compreendidos pelas instituições, principalmente no que se refere às estratégias de gestão naquelas instituições que já existiam antes da integração para a rede dos IF e que já possuíam uma “cultura organizacional própria”, como é o caso do Campus Itapina que tem sua origem na escola agrotécnica, conforme será abordado mais adiante.

4.1.2 A criação do Instituto Federal do Espírito Santo – IFES

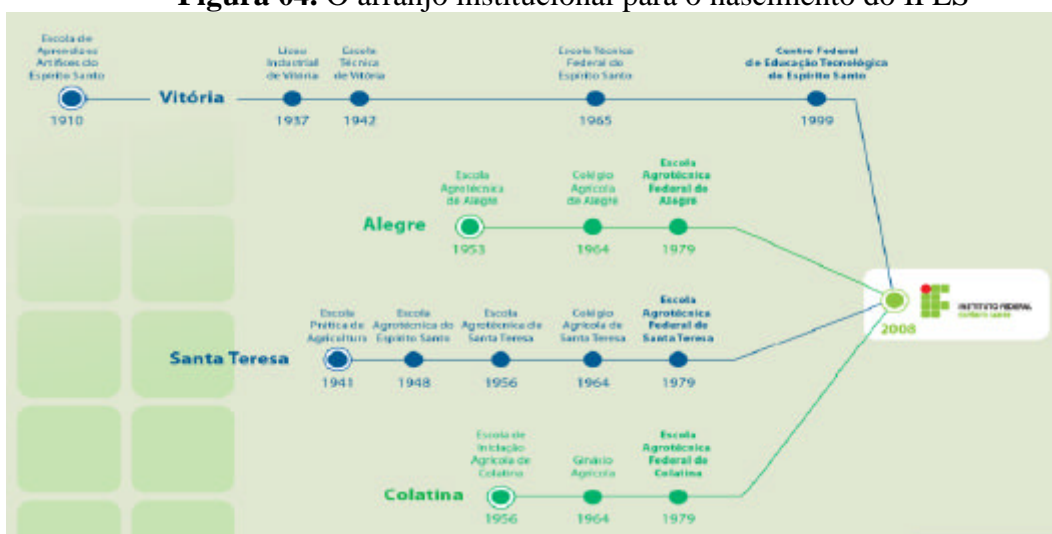
No estado do Espírito Santo, a Escola de Aprendizes Artífices foi oficializada em 1909 com o propósito de formar profissionais artesãos voltados para o trabalho manual. A partir de 1937, a instituição capixaba, então denominada Liceu Industrial de Vitória, passou a formar profissionais voltados para a produção em série, porém com características artesanais.

A partir de 1942, as Escolas de Aprendizes Artífices foram transformadas em Escolas Industriais e Técnicas e, com isso, passam a oferecer a formação profissional em nível equivalente ao do secundário. Daquele ano em diante, iniciou-se, formalmente, o processo de vinculação do ensino industrial à estrutura do ensino do país como um todo, uma vez que os alunos formados nos cursos técnicos ficavam autorizados a ingressar no ensino superior em área equivalente à da sua formação; direito até então não reconhecido.

Em 1942, o Liceu Industrial foi transformado em Escola Técnica de Vitória atendendo aos cursos de artes de couro, alfaiataria, marcenaria, serralheria, mecânica de máquinas, tipografia e encadernação, passando, em 1965, a ser denominada Escola Técnica Federal do Estado do Espírito Santo (Etfes). Em março de 1999, a Escola Técnica passou a ser um Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefet), o que possibilitou novas formas de atuação e um novo paradigma de instituição pública profissionalizante.

Em dezembro de 2008, com a sanção da Lei nº 11.892, que criou 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF) no país, os Cefet e as Escolas Agrotécnicas de Alegre, Colatina e Santa Teresa se integraram em uma estrutura única: o Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). Dessa forma, conforme a Figura 04 as Unidades de Ensino dos ex-Cefet (Vitória, Colatina, Serra, Cachoeiro de Itapemirim, São Mateus, Cariacica, Aracruz, Linhares e Nova Venécia) e as ex-Escolas Agrotécnicas de Alegre, Colatina e Santa Teresa transformaram-se em *campi* do Instituto. (SUETH *et al*, 2009)

Figura 04. O arranjo institucional para o nascimento do IFES



Fonte: Gabinete da Reitoria IFES

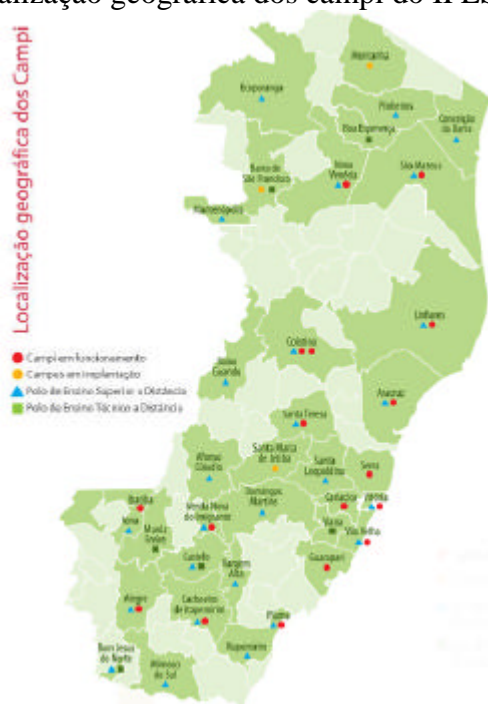
Com foco no atendimento às demandas sociais e econômicas do desenvolvimento local e regional, o IFES promove e executa ações conjuntas no ensino, na pesquisa e na extensão, sendo:

- Educação profissional, científica e tecnológica – cursos técnicos, graduações, pós-graduações e qualificação profissional;
- Pesquisa aplicada – desenvolvimento tecnológico e inovação;
- Extensão tecnológica – serviços técnicos e tecnológicos, incubação e propriedade intelectual.

O IFES é composto por diversos *campi* e uma reitoria, distribuídos em 20 (vinte) municípios e presente em todas as microrregiões capixabas, conforme Figura 05. Esta amplitude geográfica e estrutural busca atender a missão, visão, valores e identidade institucionais.

Esta capilaridade possibilita a oferta de cursos de acordo com o perfil socioeconômico e as demandas do município e regiões vizinhas, tornando-o agente fundamental para a melhoria da renda, qualidade de vida e desenvolvimento regional. Possui 21 *campi* em funcionamento¹⁴, 34 polos de ensino a distância, mais de 20 mil alunos, aproximadamente 1.100 professores e 1.100 técnicos-administrativos, oferecendo mais de 100 cursos técnicos, mais de 40 cursos de graduação (licenciaturas e bacharelados), 20 especializações, 3 mestrados e 1 doutorado. (Fonte: Comunicação Social, IFES)

Figura 05. Localização geográfica dos campi do IFES



Fonte: IFES. Disponível em www.ifes.edu.br. Acesso em 15/02/2015.

O município de Colatina, situado na região noroeste do estado, é o único município capixaba que possui duas unidades do IFES; um campus na área urbana (Campus Colatina) e outro campus na área rural (Campus Itapina), conforme será descrito a seguir.

¹⁴Alegre, Aracruz, Barra de São Francisco, Cachoeiro de Itapemirim, Cariacica, Centro-Serrano, Colatina, Guarapari, Ibatiba, Itapina, Linhares, Montanha, Nova Venécia, Piúma, Santa Teresa, São Mateus, Serra, Venda Nova do Imigrante, Viana, Vila Velha e Vitória. Fonte: www.ifes.edu.br. Acesso em 28/03/2015.

4.1.3 O IFES Campus Itapina - da Escola de Iniciação Agrícola ao IFES Campus Itapina

O Campus Itapina localiza-se às margens do Rio Doce, distante 17 km do centro de Colatina, na rodovia BR 259, km 70, sentido Baixo Guandu, ao noroeste do Espírito Santo. Ocupa uma área de 296 hectares distribuídos em áreas destinadas aos setores pedagógicos, administrativos, produções, residências e reservas florestais. (ver figura 06).

Figura 06. Foto aérea parcial do IFES Campus Itapina



Fonte: Google Earth. Elaboração da autora.

Sua inauguração data de 1956 com a instalação da Escola de Iniciação Agrícola de Colatina, “coincidindo” com importantes momentos históricos do desenvolvimento socioeconômico vivenciados pelo país e, em particular, pelo município de Colatina, tais como as ações estratégicas do governo de Juscelino Kubitschek (JK) e os áureos tempos da cafeicultura colatinense.

A partir da segunda metade da década de 1950, o país viveu o que ficou conhecido como Estado Desenvolvimentista de JK. Juscelino Kubitschek, que governou o país entre 1956 e 1960, contribuiu decisivamente para uma forte mudança na estrutura produtiva no país. Seu Plano de Metas, conhecido como “50 anos em 5”, deixou como maior contribuição as estratégias de planejamento governamental. Apesar do aumento do déficit público e o descontrole inflacionário, foram iniciadas e desenvolvidas ações importantes principalmente nas áreas de energia, transporte, alimentação, indústria de base e educação.

Considerado como importante instrumento de disseminação da educação profissionalizante naquele momento, devido à necessidade urgente de formação de técnicos, especialistas e pesquisadores em diversos ramos de atividade, bem como à política de importação de tecnologia sem qualificação local, o surgimento daquela instituição que deu

origem ao que é hoje Campus Itapina, teve relação direta com as ações estratégicas do governo federal daquela época.

Outra relação que pode ser associada se refere ao bom momento vivido pelo campo na década de 1960, chamado de Revolução Verde. Caracterizado pelo uso intensivo de máquinas, ferramentas, irrigação e tecnologias e insumos diferenciados, a produtividade da agricultura brasileira alcançou elevados índices, o que incentivou investimentos em políticas públicas no setor.

A escolha da localização para a instalação de uma unidade agrotécnica em Colatina, mais precisamente em Itapina, também se justifica. O crescimento da antiga “Vila de Colatina” principalmente a partir de 1906 com a política de interiorização do desenvolvimento e com a instalação da estrada de ferro Diamantina, hoje Vitória-Minas, foi expressivo. A crescente vida econômica de Colatina abalou Linhares, município ao qual estava vinculada tanto administrativa quanto politicamente. Todo o comércio de grande parte de Minas Gerais e do Espírito Santo, que era feito em Linhares, passou a ser feito em Colatina. O crescimento gerado proporcionou sua emancipação em 1921. A inauguração da primeira ponte que cortava o Rio Doce em solos capixabas (Ponte Florentino Avidos, que une as regiões norte e sul do estado), em 1928, também foi um fator logístico de grande importância para Colatina. Já na década de 50, segundo Rocha e Morandi (2012), Colatina começava a colher resultados significativos ao se tornar o maior produtor mundial de café.

O distrito colatinense de Itapina (que hoje dá nome ao Campus do IFES) teve naquela década, notório, porém repentino, crescimento econômico e populacional,

...chegando a rivalizar com a sede do município. Possuía agências bancárias, cinema e um vigoroso comércio. Em virtude da crise da economia cafeeira (décadas de 1960 e 1970), com a política de erradicação dos cafezais, Itapina decaiu. (ROCHA & MORANDI, 2012).

Nesse ambiente de expressivo crescimento surgiu, em 1956, a Escola de Iniciação Agrícola de Colatina. Ao longo de sua história, o Campus Itapina teve várias denominações; em 1964 sua denominação foi alterada para Ginásio Agrícola. Em 1975, o Poder Executivo estadual doou à União Federal área destinada ao Ginásio Agrícola de Colatina. Em 1977 foi autorizado o funcionamento do Curso Técnico em Agropecuária. Em 1979, recebeu a denominação de Escola Agrotécnica Federal de Colatina - EAFCOL. A partir de novembro de 1993 todas as escolas agrotécnicas federais do país foram transformadas em autarquias, passando, em dezembro de 2008, a integrar o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo com a denominação de Campus Itapina.

4.1.3.1 Estrutura organizacional do IFES Campus Itapina

Ao atuar com foco no atendimento às demandas sociais e econômicas do desenvolvimento local e regional, o IFES Campus Itapina tem desenvolvido ações estratégicas e inovadoras na educação profissional, científica e tecnológica do setor agrícola. Como os alunos têm, em sua grande maioria, vínculos diretos com atividades rurais (são filhos/parentes de produtores rurais ou manifestam interesse nessa atividade profissional), o ambiente escolar, chamado carinhosamente por todos de “Família Agricolana” e proporcionado pelos cursos de tempo integral e regime de internato¹⁵ permite espaços de grande interação (alunos/alunos e alunos/servidores), aprendizado e disseminação dos desafios e potencialidades de suas regiões de origem. Vale destacar que essa instituição

¹⁵ Atualmente residem na escola aproximadamente duzentos alunos.

atende estudantes oriundos de diferentes municípios dos estados do Espírito Santo, Minas Gerais e Bahia com um número significativo de filhos de pequenos e médios agricultores, portanto, detentores de um saber acumulado nas famílias de origem e vivência do setor agrícola, em especial, na agricultura familiar.

Sua vocação agrícola, a proposta de verticalização do ensino oferecida pela instituição, juntamente a sinergia proporcionada pela convergência das ações de ensino, pesquisa e extensão, tem possibilitado o envolvimento de servidores e alunos (da graduação e dos cursos técnicos) em diversos projetos de capacitação, pesquisa e extensão, estando desta maneira, atendendo os objetivos propostos na lei de criação dos IF.

O Quadro 02 traz informações sobre a infraestrutura do Campus Itapina e cursos oferecidos.

Quadro 02. Dados do Campus Itapina

Área total:	2.960.108 m ² (296 hectares)
Área de campos e quadras esportivas	16.733 m ²
Área construída	29.344 m ²
Instalações	Alojamentos, área esportiva de lazer, biblioteca, cantina, estação de tratamento de água, estação de tratamento de esgoto, fábrica de ração, complexo de laboratórios (solo, física, bioquímica, química, biologia, entomologia e informática), lavanderia, marcenaria, miniauditório, oficina mecânica, refeitório, residências, salas ambiente, salas de apoio administrativo, salas de aula, salas de estudo, salas de planejamento, setores educativos de produção (Agroindústria, Aquicultura, Avicultura, Bovinocultura, Caprinocultura, Horticultura, Suinocultura, Topografia e Geoprocessamento) e unidade de saúde (enfermaria e consultório odontológico).
Serviços oferecidos aos alunos	Acesso à Internet, acompanhamento pedagógico, alimentação, alojamento para alunos internos e semi-externos, atendimento médico, odontológico e psicológico, atividades culturais e esportivas, encaminhamento para emprego, estágio supervisionado, lavanderia, palestras e cursos, programa de alunos bolsistas, transporte, viagens técnicas e de estudo.
Número de servidores	158 efetivos, 14 CDT's, 31 estagiários, 20 anistiados da VALE.
Número de alunos	736
Perfil do corpo docente	70 (efetivos + CDT's). 3 pós-doutores, 24 doutores, 21 mestres, 17 especialistas, 5 graduados.
Grupos de pesquisa ativos	12
Cursos oferecidos	Nível médio: técnico integrado em agropecuária e em zootecnia. Subsequente: técnico em agropecuária. Superior: Engenharia Agrônoma, Licenciatura em Ciências Agrícolas, Pedagogia.

Fonte: SIG Campus Itapina. Elaboração da autora.

Atualmente, a instituição vive um momento de transição na estruturação dos departamentos e setores. Aprovado em novembro de 2014, o organograma vigente (conforme Anexo I) está em fase de adequação às condições do campus. Alguns departamentos citados

no organograma estão sendo estruturados, pois não existiam no modelo anterior (como o caso da Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos), alguns que já existem estão passando por alterações de chefia imediata (como a Biblioteca, por exemplo) e outros com alterações de nomes e responsabilidades (como é o caso do CGAE, hoje CGAC¹⁶).

Neste contexto, dois setores serão abordados mais detalhadamente, pois serão analisados dentro desta pesquisa: o Administrativo e o Pedagógico.

4.1.3.1.1 Setor Administrativo

Citado no organograma como Diretoria de Administração e Planejamento (DAP), este setor está vinculado diretamente ao Diretor Geral, tendo assento legítimo no Conselho de Gestão.

Esse setor é responsável por duas coordenadorias: a Coordenadoria Geral de Administração, Orçamento e Finanças e a Coordenadoria Geral de Gestão de Campo. Cada uma dessas coordenadorias, por sua vez, é responsável por várias outras coordenadorias/setores, conforme descrito no Quadro 03:

Quadro 03. Coordenadorias do Setor Administrativo

Coordenadoria Geral de Administração, Orçamento e Finanças	Coordenadoria Geral de Gestão de Campo
Coordenadoria de Execução Orçamentária e Financeira	Coordenadoria de Agricultura
Coordenadoria de Contabilidade	Coordenadoria de Zootecnia
Coordenadoria de Gestão de Contratos	Coordenadoria de Agroindústria
Coordenadoria de Licitações e Compras	Setor de Mecanização Rural
Coordenadoria de Serviços Auxiliares e Transporte	Setor de Aquicultura
Coordenadoria de Engenharia e Manutenção	Cooperativa
Coordenadoria de Patrimônio	
Coordenadoria de Almojarifado	
Coordenadoria de Protocolo e Arquivo	

Fonte: Gabinete IFES Campus Itapina. Elaboração da autora.

4.1.3.1.2 Setor Pedagógico

O Setor Pedagógico do IFES Campus Itapina é citado no organograma como Diretoria de Ensino e Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão; e, a exemplo da Diretoria de Administração e Planejamento (DAP), este setor também está vinculado diretamente ao Diretor Geral, tendo assento legítimo no Conselho de Gestão.

A Diretoria de Ensino é responsável por duas coordenadorias, enquanto que a Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão têm com o sua responsabilidade cinco outras coordenadorias, conforme Quadro 04.

¹⁶ CGAE significa Coordenadoria Geral de Assistência ao Educando. CGAC significa Coordenadoria Geral de Assistência à Comunidade.

Quadro 04. Coordenadorias do Setor Administrativo

Diretoria de Ensino	Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão
Coordenadoria Geral de Ensino	Coordenadoria de Pesquisa
Coordenadoria Geral de Assistência à Comunidade	Coordenadoria de Pós-Graduação
	Coordenadoria de Extensão
	Polo de Educação Ambiental
	Coordenadoria de Laboratórios

Fonte: Gabinete IFES Campus Itapina. Elaboração da autora.

Importante salientar que foram os(as) servidores(as) que atualmente ocupam os cargos de coordenadores nas coordenadorias/setores acima citados (tanto no Setor Administrativo quanto no Setor Pedagógico) que foram convidadas para participarem desta pesquisa.

4.2 Caracterização dos respondentes

A primeira parte do questionário buscou identificar o perfil dos gestores do IFES Campus Itapina. Percebe-se, pelo Gráfico 01, que quanto ao gênero, 72,3% dos que exercem cargo de direção são do sexo masculino e apenas 27,8% do sexo feminino, o que mostra uma organização liderada em sua maioria por homens.

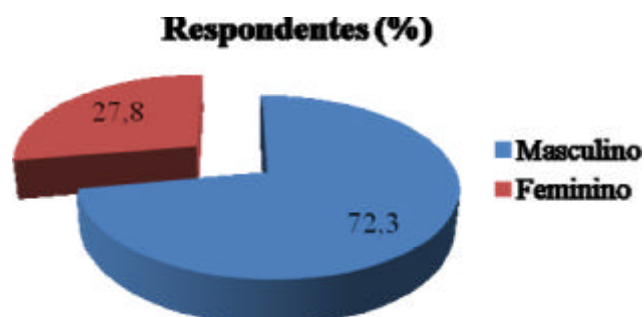


Gráfico 01. Identificação dos respondentes quanto ao sexo, em porcentagem

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A faixa etária revelada no Gráfico 02 demonstra que 33,3% dos gestores têm idade acima de 50 anos, 22,2% entre 45 a 49 anos, 22,2% entre 40 a 44 anos, 16,7% estão entre 35 a 39 anos e apenas 5,6% entre 25 a 34 anos; nesse sentido, observa-se que há uma maior concentração de gestores com idade acima de 50 anos.

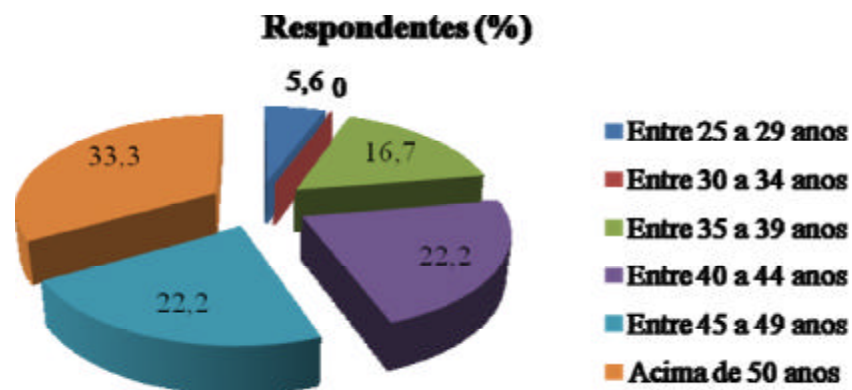


Gráfico 02. Identificação dos respondentes quanto à idade, em porcentagem.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Quanto ao tempo de serviço na Instituição, o Gráfico 03 revela que a maioria (55,6%) dos gestores apresenta mais de 20 anos; 27,7% estão entre 5 a 10 anos, 11,1% com menos de 5 anos e apenas 5,6% apresenta entre 16 a 20 anos na IES. Estes dados mostram que a maioria dos gestores consultados tem uma grande vivência na organização e um tempo de serviço prestado que lhes confere experiência. Esta informação pode ser positiva, quando se trata da vivência na instituição, e negativa, caso estes gestores apresentem certa acomodação e resistência às mudanças.

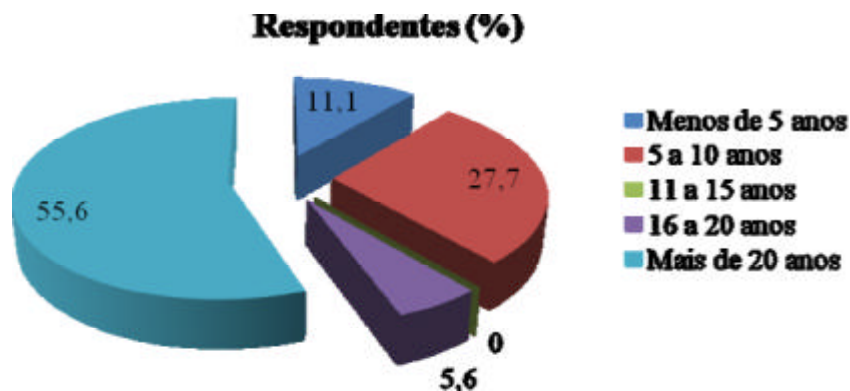


Gráfico 03. Identificação dos respondentes quanto ao tempo de serviço no Ifes Campus Itapina, em porcentagem
Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Em relação à formação acadêmica dos gestores, pode se observar no Gráfico 04 que ninguém possui formação de pós-doutorado, 22% são doutores, 27,2% mestres, 33,3% especialistas e 11,1% graduados.

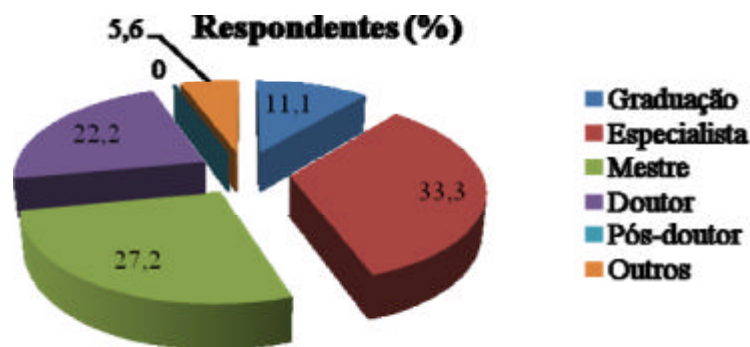


Gráfico 04. Identificação dos respondentes quanto à formação acadêmica, em porcentagem.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Entretanto, algumas observações notadas merecem destaque: 1) dos 18 respondentes, sete são professores e compartilham suas funções de coordenação com a sala de aula; 2) dos mestres e doutores identificados na pesquisa (49,4% dos respondentes), todos são professores, e 3) nenhum dos respondentes tem formação acadêmica específica em Gestão Escolar. Tais afirmações podem demonstrar como os cargos estão sendo ocupados por servidores sem formação acadêmica de acordo com as funções que desempenham. Este problema poderia ser minimizado com capacitações nas áreas de atuação.

O Gráfico 05 trata da remuneração recebida pelos gestores. Ao observar essas informações, constata-se que todos recebem salários superiores à R\$3.500,00. Para 44,4% dos respondentes, o salário é maior que R\$6.500,00. Para 22,2% deles, o salário está entre R\$4.501,00 a R\$5.500,00. 16,7% recebem entre R\$5.501,00 a R\$6.500,00 e 16,7% recebem salários entre R\$3.501,00 a R\$4.500,00. Este resultado pode ter relação com as respostas obtidas na pergunta nº 5 do questionário aplicado, onde 38,9% responderam que estão totalmente satisfeitos com a remuneração que recebem.

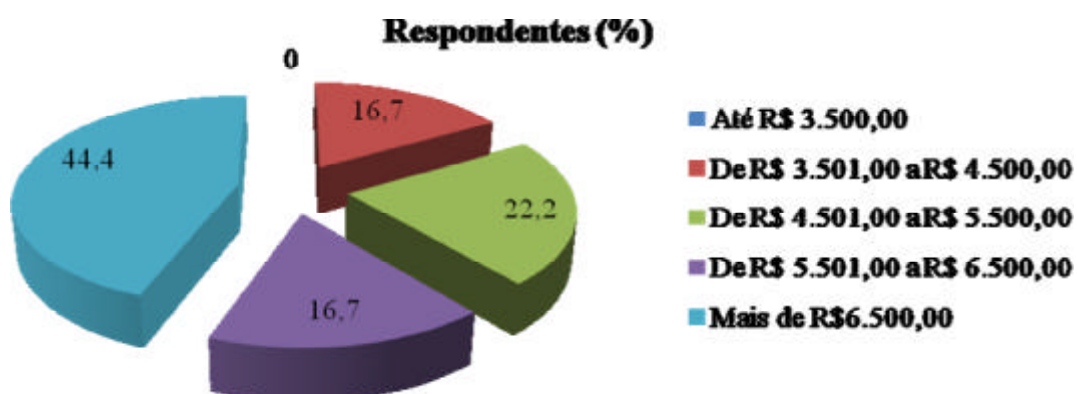


Gráfico 05. Identificação dos respondentes quanto à remuneração, em porcentagem.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Conforme revelado na pesquisa, 100% dos entrevistados assumiram suas funções por indicação do Diretor Geral, ocupando os cargos de coordenação nos setores administrativo e pedagógico do campus. Entretanto, a pesquisa revelou que para 88,89% dos respondentes não houve nenhum tipo de treinamento específico para o cargo assumido, o que,

segundo Vieira *et al* (2011), caberia ao órgão de Recursos Humanos (RH). Para esses autores, o RH deve ser, tanto na esfera privada quanto na pública, o mentor da ação, o elaborador de políticas, o orientador, o prestador de serviços específicos que facilitam a tarefa de cada gerente, supervisor ou chefe.

Com a finalidade de saber se houve alguma capacitação institucional em liderança e motivação para os coordenadores exercerem suas funções, foi feita aos respondentes a seguinte pergunta: “Quando você assumiu esse cargo de coordenação, você teve treinamento específico?” Apurou-se que 11,11 % dos respondente disseram que sim e 88,89 % disseram não. Em caso afirmativo foi solicitado uma justificava. O respondentes R1 descreveu: “*Sim. Por assumir outros cargos, tive orientações da reitoria, e também de diversos treinamentos feitos anteriormente*”. Destaca-se que este servidor possui mais de 20 anos de serviço publico.

Com o intuito de pesquisar sobre a Gestão Participativa quanto às indicações de servidores para assumir cargos de extrema importância no Campus Itapina, foi perguntado aos respondentes: “Você acha que a estratégia utilizada pela direção geral do IFES Campus Itapina para substituir os coordenadores gerais do setor pedagógico (DE, CGE, CGAC, NGP) foi adequada?”. Foram-lhes apresentadas as opções: sim, não ou outra opinião, sendo necessário explicar o por quê. Verificou-se que 27,78% dos respondentes disseram que concordam com a estratégia utilizada pela direção geral; 50% disseram não concordar e 22,22% tiveram outra opinião.

Dentre os respondentes que disseram sim, destaca-se o respondente R6 que afirmou: “*A direção geral gera confiança, porém seria interessante ouvir os outros coordenadores*”. Observa-se que este respondente, ao mesmo tempo em que concorda com a direção, mostrou certa indecisão, uma vez ter afirmado que gostaria de ser ouvido. Já para o respondente R3, “*A direção geral possui sua própria prerrogativa*”.

Entre os que não concordaram com a estratégia utilizada pela direção geral, podemos citar o respondente R9, que relatou: “*Todo coordenador deveria ser consultado; percebe-se falta de interação com os demais servidores*”. Entretanto, o respondente R9 disse: “*Foi feita uma proposta de gestão participativa e democrática, porém não está sendo cumprida*”. Para o respondente R12: “*Não concordei com a estratégia utilizada, porém concordo que precisava haver mudanças*”.

Alguns respondentes possuíam outra opinião: “*A escolha é feita pela competência, tem que ser de confiança do diretor. Não adianta ter competência e não ter aceitação da comunidade escolar. Ex: escolha dos ministros*” (Respondente R5). Mas, o respondente R4 falou que: “*O diretor possui autonomia, mais deveria ser consultado, pois foi proposto uma gestão participativa*”.

Outro número expressivo é apontado pela pesquisa ao revelar que para 77,78% dos respondentes não foi feita a apresentação da instituição, no momento de seu ingresso nas atividades do campus, sobre as normas e regulamentos internos e do serviço público. Ao rever a citação de Robbins (2005), que afirma que as histórias, rituais, símbolos materiais e linguagens são estratégias eficazes para a formação, disseminação e consolidação da cultura organizacional, pode ser percebido que a ausência do procedimento acima citado (a apresentação da instituição no momento do seu ingresso no campus) seria uma ótima oportunidade para se trabalhar a cultura; inclusive pode ser esta a causa da reduzida disseminação (ou aceitação) da cultura de um “novo” campus, ao invés de uma “antiga” escola agrotécnica.

Atualmente, o IFES está executando uma estratégia que se relaciona diretamente com o Clima Organizacional. Desenvolvida pela Pró-reitora de Desenvolvimento Institucional, a

Avaliação Institucional¹⁷ é uma pesquisa voltada para todos os servidores do IFES, levantando informações sobre estrutura física, estratégias de gestão e pedagógicas, tendo como objeto de análise o Instituto (de maneira geral) e também o Campus Itapina e tendo como objetivo apontar as fragilidades e necessidades de cada *campus*; isso pretende proporcionar ao diretor a criação de mecanismos para suprir tais necessidades.

Apesar da existência dos procedimentos de avaliação institucional, a pesquisa revelou que, não há um consenso sobre a importância da utilização dessa ferramenta para o IFES Campus Itapina. Os dados levantados revelam que para 44,6% não há uma concordância plena de que tal ferramenta é de extrema importância para o campus, conforme dados do Quadro 05.

Quadro 05. Resumo da Concordância/Discordância quanto às afirmativas apresentadas aos respondentes (em porcentagem), avaliação instituição.

Afirmativas apresentadas aos respondentes	Concordo (%)		Discordo (%)		Indif/não sei (%)
	Total	Parcial	Total	Parcial	
A Avaliação Institucional é uma ferramenta de extrema importância para o IFES Campus Itapina.	55,6	16,7	5,5	22,2	0

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Algumas iniciativas estão sendo desenvolvidas no IFES Campus Itapina nos últimos meses e observa-se que o clima de trabalho e estudo está sendo mais agradável, conforme depoimentos de alguns servidores. Analisar as influências do Clima Organizacional na Cultura Organizacional será o objetivo a seguir, pois se entende que melhorando o clima de trabalho, a cultura da instituição poderá sofrer impactos positivos e ser transformada.

4.3 Cultura Organizacional e Clima organizacional

Ao abordar os aspectos relacionados à cultura e ao clima organizacional, a pesquisa, trouxe questionamentos sobre 1) suas influências no ambiente de trabalho; 2) contribuição para o alcance dos objetivos; 3) a relação direta entre o clima e a cultura organizacional; 4) os impactos no clima de trabalho provocados por algumas ações que estão sendo desenvolvidas (padronização das normas, momento de oração e música nos intervalos) e; 5) os pontos positivos e negativos manifestados nas percepções dos coordenadores a respeito da Cultura Agricolana¹⁸ (costumes e tradições) existente no IFES Campus Itapina, de acordo com a proposta de um dos objetivos específicos deste trabalho.

De acordo com a pergunta nº 8 do questionário e com o objetivo de avaliar a forma como a cultura organizacional é passada para o novo servidor, foi apresentada aos respondentes a seguinte pergunta: “Quando você chegou ao campus, alguém fez a apresentação da instituição sobre as normas e regulamentos do campus e do serviço público?” Verificou-se que 22,2% dos respondentes disseram que sim e 77,78% disseram que não. Em

¹⁷ A avaliação institucional é realizada periodicamente, com questionamentos contextualizados (a respeito de cada campus) e gerais (a respeito do IFES como um todo), sob a coordenação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional. Saiba mais em <http://prodi.ifes.edu.br>. Acesso em 15/10/2015.

¹⁸ Cultura Agricolana se refere aos costumes e tradições existentes atualmente no IFES Campus Itapina que são decorrentes de toda uma história de escola agrotécnica com seis décadas de existência e que deu origem ao atual campus. Atualmente a maioria dos servidores efetivos do Campus Itapina são oriundos daquela instituição; inclusive alguns são ex-alunos bem como filhos de antigos servidores.

caso afirmativo foi-lhes solicitado uma justificativa. Um dos respondentes (R6) relatou que no caso dele ocorreu da seguinte forma: *“Apresentação na quadra para toda a comunidade escolar, apresentação da escola pelo diretor”*. Outro respondente (R9) relatou: *“Foi feita uma reunião com o diretor geral e uma visita na instituição, foi visitado cada setor e apresentado aos colegas”*. Vale ressaltar que estes dois servidores possuem mais de 20 anos de serviço público.

Outra pergunta que abordou este tema foi a de nº 16, que questionou os respondentes com a seguinte pergunta; *“Você acha que o histórico do IFES Campus Itapina (seu passado de Escola Agrotécnica) influencia nas ações administrativas e pedagógicas desenvolvidas no campus?”*. Verificou-se que 72,23% dos respondentes disseram que sim; 16,66% disseram que não e 11,11% afirmaram que influencia de modo parcial. Isso demonstra para a maioria dos respondentes que as ações desenvolvidas atualmente são influenciadas pelas tradições, práticas e culturas do passado. Conforme Robbins (2005), os costumes, as tradições e a maneira usual de se fazer as coisas em uma organização dependem muito do que foi feito antes e o grau de sucesso que foi alcançado. Bergamini e Coda (1995) também postulam que a transmissão das tradições e costumes é importante pois contribui com a lógica de gestão das instituições.

De acordo com a pergunta nº 18 e com o objetivo de verificar opiniões sobre a implantação de Programas de Melhorias foi questionado *“Você acredita que a atual forma de estruturação do IFES e a cultura dessa nova instituição podem contribuir para a implantação de Programas de Melhorias do ambiente de trabalho, tanto físico quanto social e emocional?”*. Em seguida foi questionado *“Por que?”*. Verificou-se que 72,23% dos respondentes disseram que sim, 22,22% disseram que não e 5,55% mostraram-se indiferente. Entre os que disseram que sim, o respondente R2 justificou dizendo que *“Representaria mais recursos, mais estrutura, mais equipamentos.”*. Enquanto que o respondente R4 justificou sua resposta alegando *“Fazemos parte de um todo, precisamos estar mais aberto a novos programas.”*. Para o respondente R7, *“A missão do IFES envolve ações eficientes nos processos de gestão administrativas e pedagógicas, onde as ideias dos servidores podem contribuir para solucionar inúmeros problemas”*. Para o respondente R8 representa *“Mais modernidade e inovação”*. De modo complementar, o respondente R11 considera que a *“Integração e o convívio com outros campi, faz com que precisamos pensar diferente.”*

Entre os respondentes que disseram que não, o R1 justificou dizendo que *“Hoje em dia possui menos autonomia.”* Entretanto, o respondente R5 justificou dizendo *“Pelo grande crescimento que o IFES tem, é muito mais difícil a implantação”*. Finalmente o R12 disse *“Hoje seria mais difícil que antes, porque não tem pessoas que querem criar vínculos com a instituição”*. Todas estas afirmações demonstram o nível de resistência dos respondentes às mudanças e à possibilidade de implantação de programas de melhoria do ambiente de trabalho. Estas posições refletem o que Carbone (2000) apresentou como características marcantes das organizações públicas que dificultam a sua mudança. Aqui podemos perceber um pouco de aversão aos empreendedores e um certo conformismo. Por outro lado, Robbins (2004) afirma que a resistência às mudanças também se deve à inércia do grupo, foco limitado da própria mudança e ameaça as relações de poder estabelecidas. Isso pode, de certa forma, ser observado com estes respondentes. Mas, estas resistências podem ser quebradas com ações e estratégias da instituição, tipo programas de conscientização e outras ações que mostrem os benefícios e motivações de um maior envolvimento com a mudança. Nos exemplos de Chu (2005) podem-se buscar subsídios para analisar os valores envolvidos nas mudanças e a partir daí mostrar que a mudança pode ser um *“fenômeno saudável e positivo”*. Como exemplos podemos citar estímulo a reflexão, identificação e tratamento das lacunas do planejamento da mudança, melhoria do relacionamento interpares e identificação das necessidades específicas.

Ao interpretar as informações obtidas nas respostas dos questionamentos presentes no Quadro 06, nota-se que quase a unanimidade foi alcançada diante da segunda pergunta, que aborda a importância do Clima Organizacional para o alcance dos objetivos. Para 94,5% dos entrevistados, há uma concordância total de que essa relação tem impactos diretos. Robbins (2005) afirma que entender a relação entre cultura e clima organizacional é importante, pois de um lado os elementos da cultura não se alteram no curto prazo e podem dificultar ou mesmo inviabilizar iniciativas de gerenciamento de clima. Por outro lado, as ações de gerenciamento de clima produzem artefatos e ocorrências que gradativamente contribuem para a instituição de novos elementos da cultura de uma empresa; ou seja, é a relação entre o clima e a cultura que merece atenção.

Além disso, tal resultado pode proporcionar um ambiente favorável para as ações de melhoria no clima, abrindo espaço para ações pontuais em todas as coordenadorias e setores dos respondentes. Neste caso, Luz (2003) apresenta um modelo de avaliação do Clima Organizacional que pode ser aplicado, com os devidos ajustes às peculiaridades das instituições do setor público, a fim de identificar os pontos críticos e os pontos fortes da estrutura, ambiente, relações interpessoais, remuneração e das demais práticas de Gestão de Pessoas que contribuem com a criação de um ambiente saudável e estimulante de trabalho.

Quadro 06. Resumo da Concordância/Discordância quanto às afirmativas apresentadas aos respondentes (em porcentagem), sobre Cultura e Clima Organizacional.

Afirmativas apresentadas aos respondentes	Concordo		Discordo		Indif/não sei
	Total	Parcial	Total	Parcial	
O ambiente de trabalho é influenciado pela cultura organizacional	55,6	33,3	0	11,1	0
O Clima Organizacional é importante para que a instituição possa atingir seus objetivos.	94,5	0	0	5,5	0
Considera que uma mudança no Clima Organizacional possa influenciar a Cultura de nossa instituição.	55,6	44,4	0	0	0
Concorda que a padronização das normas do IFES é adequada para todos os campi, principalmente com as particularidades de um campus agrícola.	0	27,8	33,3	38,9	0
O momento de oração (15 minutos de fé) às sextas feiras tem afetado o clima de trabalho.	27,8	16,6	0	0	55,6

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

No Campus Itapina, algumas ações estão sendo desenvolvidas por servidores e alunos tendo demonstrado resultados interessantes a respeito da mudança do clima organizacional. Merece destaque um projeto chamado “Quinze minutos de fé”, voltado para os servidores do setor administrativo, com encontros semanais, com duração de 15 (quinze) minutos, onde a espiritualidade ecumênica é disseminada. Estratégias como a regularidade, o convite à participação de todos os servidores, o rodízio dos “pregadores”, a responsabilidade partilhada

e os momentos de confraternização estão sendo aplicados há mais de um ano e, atualmente, os servidores cobram dos organizadores a frequência dos encontros a cada semana.

Outra questão que merece ser destacada no Quadro 06 (quarta pergunta) diz respeito às opiniões identificadas pelo questionamento que aborda a padronização das normas do IFES, tratando todos os *campi* de maneira uniforme. Diante das respostas relatadas, 72,2% dos respondentes não acham adequada essa estratégia; o que demonstra que a maioria dos coordenadores envolvidos entende que os *campi* agrícolas, por suas peculiaridades culturais e estruturais (principalmente em relação aos antigos CEFETES) precisam de normatizações, procedimentos e tratamentos diferenciados. Questiona-se se realmente a padronização e rigidez das normas institucionais é necessária, tendo em vista a diversidade das características dos *campi* dentro de um único instituto.

Outra ação recentemente adotada no setor pedagógico do Campus Itapina diz respeito à modificação do sinal sonoro no prédio pedagógico para aviso de horários das aulas. Funcionando há décadas por meio de uma sirene com volume bastante alto, o sinal foi substituído por músicas. O campus adquiriu inúmeras caixas de som e providenciou a instalação no interior das salas de aulas e nos corredores. Atualmente, o que se ouve, nos momentos de início e término das aulas, são músicas em tons mais amenos e com letras motivacionais. Vale ressaltar que os alunos têm contribuído na escolha das músicas, o que tem agradado bastante a comunidade estudantil. Alunos cantarolando em direção as salas e redução do número de ocorrências disciplinares¹⁹ são alguns dos resultados recentemente notados e que justificam a aprovação de 77,78% dos respondentes diante da pergunta elaborada sobre este tema. Para conhecer as percepções dos respondentes sobre este assunto, o questionário apresentou a seguinte pergunta: “Você acha que a mudança no sistema de alerta das aulas (troca da sirene por músicas) trouxe benefícios para os alunos e professores?”. Como dito, 77,78% relataram aprovação, justificando que, segundo o respondente R7, “*O ambiente fica mais tranquilo*”. Para o respondente R9, a estratégia foi “*bastante positiva*”. Para o respondente R9, “*Trouxe mais alento/alunos mais harmonioso*”. Para o respondente R10, “*Música traz paz interior, divulga a cultura*”. Já o respondente R14 revelou sua opinião favorável citando “*Menos tradicional, ou seja, buscando inovar e oferecer algo diferente e mais atual para a comunidade escolar*”.

Diante do exposto o que se observa na maioria absoluta das respostas relacionadas aos questionamentos sobre cultura e clima organizacional é que o ambiente de trabalho é diretamente influenciado pela Cultura Organizacional (FREITAS, 1997; ROBBINS, 2004; LUZ, 2000 e SANTOS, 2000). Buscando perceber esta relação, e indo ao encontro dos objetivos específicos desta pesquisa, a pergunta 17 questionou “Quais os pontos positivos e negativos da Cultura Agricolana (costumes e tradições) existentes no IFES Campus Itapina?”, obtendo as respostas que estão contidas no Quadro 07.

19 Segundo dados da Coordenadoria Geral de Assistência à Comunidade (CGAC) do IFES Campus Itapina.

Quadro 07. Percepções dos coordenadores dos setores administrativos e pedagógicos a respeito dos Pontos Positivos e Pontos Negativos da Cultura Agricolana (costumes e tradições) existentes no IFES Campus Itapina

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> . O ambiente familiar dos servidores – a simplicidade e o fácil acesso à direção geral e seus diretores; . O relacionamento amistoso e parceiro entre os servidores, terceirizados, estagiários e contratados; . Um grande apego ao campus; . Congrega as pessoas – bom relacionamento com os colegas. Por estar longe da cidade e passar a maior parte do dia juntos, possui uma cultura de união; . A escola possibilita condições para a pessoa administrar problemas particulares; . Ações fraternas - ambiente saudável de amizades; . O professor da base técnica se identifica mais com a escola querendo permanecer na instituição além do carinho também com os alunos; . O convívio de integração da refeição juntos alunos e professores; . Resolução de problemas na base do diálogo; . Alta capacidade de respeito entre as pessoas; . A amizade; porém está se extinguindo; . Estrutura da instituição; . A desmistificação que a escola agrotécnica era um reformatório; . Sentimento de grupo; . Valorização da cultura do campo e valorização do produtor; . Os produtos feitos pela a 	<ul style="list-style-type: none"> . Há uma falha na adaptação dos novatos à cultura do campus; . A limitada disseminação de regras claras sobre procedimentos internos para os servidores (comunicação deficiente); . Fofocas – muita preocupação com a vida dos outros; . O serviço que é da pessoa, porém ela não faz – não dão valor para o serviço; . As pessoas abraçavam mais a instituição; hoje em dia não vejo mais como era antes, pelo grande crescimento; . Paternalismo – muitos veem a escola como uma mãe e um pai; . Questões políticas interferem demais no setor de coordenação; falta planejamento; temos uma administração arcaica; . Não perceber as mudanças. Viver a realidade hoje e não o que era a escola agrotécnica; sinto dificuldade de virar a página; . Vejo professores ficando menos tempo na instituição e mais tempo fora dela; . Distância da cidade; . Falta de cumprimento de horários de trabalho; . Não tem amor pela instituição, muitos são meros passageiros; . Não possui reuniões para a apresentação de resultados; . Apresentação das normas e regulamentos da instituição para quem está chegando; . Resistência da mudança para IFES e não mais Escola Agrotécnica; . O individualismo; . A cultura, os costumes e a tradição estão se perdendo diante das mudanças, o individualismo e falta de coletivismo; . Alguns documentos da reitoria sempre tem que ser adaptados para nosso campus pois possuímos horário integral e não temos essa opção nos relatórios; . Falta de autonomia administrativa; . Perda de autonomia por estar ligada a uma reitoria; . Servidores públicos que não assumem seu papel de servidor, que é prestar um serviço de qualidade. Não fazem o mínimo para atender o público; . Dificuldade de seguir as regras, mudar o “jeitinho brasileiro”. Cada um resolve o seu lado e não vê o todo; . Adaptação de alguns servidores e alunos no que se refere ao IFES; . Pessoas que falam coisas sem saber realmente o que

<p>instituição são consumidos por todos;</p> <ul style="list-style-type: none"> . A preocupação com os outros, sempre procurando ajudar; <p>A interação com as pessoas (no campus Vitória tem que entrar de crachá para ser reconhecido como servidor público);</p>	<p>estão falando; não procuram conhecer a legislação;</p> <ul style="list-style-type: none"> . Divulgação de coisas sem fundamento; . Parte da política; dificuldade em ouvir opiniões; . As decisões ficam muito centralizadas nas mãos de poucos; . Falta de transparência e divulgação dos acontecimentos; . A mudança para IFES não trouxe evolução para muitas pessoas.
--	---

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Diante de tais percepções a respeito dos pontos positivos e negativos da Cultura Agricolana descritos no quadro anterior, podem ser notados diversos aspectos favoráveis a um ambiente de convivência saudável e produtiva entre servidores e alunos, conforme descritos nos Pontos Positivos. Entretanto, ao analisar os Pontos Negativos, pode-se perceber uma certa relação com a Teoria X, de McGregor, que enfatiza uma concepção tradicional de administração e convicções sobre o comportamento humano, merecendo destaques as respostas que abordaram questões como individualismo, resistência às mudanças e reduzido sentimento de pertencimento à instituição.

Siqueira (2008), afirma que analisar o clima organizacional é importante para compreender o ambiente de trabalho, o comportamento das pessoas e as consequências que isso pode ter no desempenho das organizações. Na perspectiva do IFES Campus Itapina, o que se pode perceber diante das ações recentemente desenvolvidas bem como das percepções dos coordenadores é que o clima de estudo e de trabalho pode estar sendo influenciado (positivamente ou negativamente) pela cultura e pelo clima organizacional.

Conforme dito por Robbins (2005) entender a relação entre cultura e clima organizacional é importante, de um lado porque os elementos da cultura não se alteram no curto prazo e podem dificultar ou mesmo inviabilizar iniciativas de gerenciamento de clima. Por outro lado, as ações de gerenciamento de clima produzem artefatos e ocorrências que gradativamente contribuem para a instituição de novos elementos da cultura de uma empresa. Proporcionar um ambiente mais agradável para todos os envolvidos é o que norteia essas ações, ou seja, atuar diretamente no Clima Organizacional, para, aos poucos, transformando a Cultura Organizacional.

4.4. Motivação na Instituição de Ensino

Para Robbins (2005), Maslow (1996), Vieira *et al* (2011) e Bergamini, *apud* Vieira *et al* (2011), a motivação da equipe tem papel estratégico e fundamental nas instituições. Diante disso, os questionamentos relacionados à motivação abordaram temas como autonomia, sugestões, desenvolvimento profissional, remuneração e status, conforme Quadro 08, bem como na pergunta 10 que procura verificar se os respondentes conheciam os programas de motivação e estímulo ao trabalho e ao convívio do IFES Campus Itapina.

Verificou-se que, como respostas da pergunta, 88,89% dos respondentes disseram conhecer as referidas ações e que 11,11% desconhecem. No caso das respostas afirmativas, foi solicitado quais seriam esses programas; vários respondentes tiveram a mesmas repostas, onde foram citados: Dia do Aniversariante do Mês, comemoração de Dias das Mães e Dia dos Pais, comemoração de Natal, futebol e churrasco na Associação dos Servidores do IFES Campus Itapina, Arraiá Agricolano, Encontro da Família Agricolana, Chá de Bebê, Chá de Panela, 15 Minutos de Fé, Encontro de Egressos.

Apesar do expressivo número de respondentes que confirmaram conhecer as ações motivacionais desenvolvidas no Campus (88,89%), os exemplos citados foram bastante limitados. Cabe aqui uma reflexão, pois ou 1) os referidos respondentes não conhecem as outras ações com caráter motivacional ali desenvolvidas²⁰; ou 2) os respondentes não consideram tais ações como de caráter motivacional.

A pergunta nº 11 procurou dar sequência na anterior, questionando o seguinte: “Se você conhece; você participa deles?”. Do total de respondentes, 88,89% disseram que sim e 11,11% disseram que não participam. Em ambos os casos, foi solicitado uma justificativa. Entre os que afirmaram, o respondente R9 disse “*Vejo onde todos se colocam na mesma posição de servidor, não havendo distinção entre coordenadores, diretores, terceirizados e contratados.*” Para o respondente R3, a justificativa é o fato de “*Conhecer melhor a pessoas que trabalham aqui, satisfação pessoal, comunicação e troca de informações.*” Mas, para o respondente R12, a manifestação afirmativa foi “*Porque gosto; sinto-me bem ao conversar com os colegas do trabalho e também porque, na função de coordenador, preciso dar o exemplo.*” Tal resultado reflete as análises da Teoria de Maslow, onde as necessidades sociais podem estar se destacando, bem como a Teoria de Frederick Herzberg (Teoria dos Dois Fatores), que aborda os fatores higiênicos e motivacionais, conforme citadas no referencial teórico (VIEIRA et al, 2011; ROBBINS, 2004; MASLOW, 1996; BERGAMINI e CODA, 1995; e MINICUCI, 1995).

De acordo com os resultados apresentados, merece destaque a unanimidade citada na abordagem que questiona sobre o desenvolvimento profissional. Conforme pode ser notado no Quadro 08, 100% dos respondentes concordam com o tema citado. Entretanto há, porém, resultados divergentes nas opiniões sobre as questões autonomia, sugestões, remuneração e status, conforme discordâncias acima de 22,2% em todos esses casos.

Quadro 08. Resumo da Concordância/Discordância quanto às afirmativas apresentadas aos respondentes (em porcentagem) - motivação

Afirmativas apresentadas aos respondentes	Concordo (%)		Discordo(%)		Indif/não sei(%)
	Total	Parcial	Total	Parcial	
Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.	38,9	38,9	0	22,2	0
Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões são ouvidas.	27,8	44,5	5,5	22,2	0
Tenho me desenvolvido profissionalmente.	77,8	22,2	0	0	0
Estou satisfeito com minha	38,9	38,9	0	22,2	0

²⁰ Outras ações de caráter motivacional que são desenvolvidas entre servidores e alunos do Campus Itapina: ampliação dos cursos ofertados, melhoria da oferta de livros, equipamentos e laboratórios, apoio à licença para capacitação (remunerada), apoio para participação em cursos de qualificação, recebimento de funções gratificadas (FG e CD), recebimento de diárias nas viagens a trabalho, ressarcimento de despesas com passagens, oferta exclusiva de mestrados (MINTER) e doutorados (DINTER) com apoio para diárias e passagens, elaboração democrática e participativa do calendário acadêmico e resoluções internas, participação efetiva de servidores e alunos dos conselhos gestor, de ética e política de assistência estudantil, apoio às atividades do grêmio estudantil e do diretório acadêmico, bolsas para iniciação científica e a docência (PIBIC, PIBIT, PIBID), bolsas para monitorias, apoio às ações esportivas e culturais organizadas (JIFES, Coral de Libras), apoio na participação de olimpíadas temáticas (OBAP, IESO) e eventos locais e regionais (EXPOCOL, GRANEXPOES), apoio em visitas técnicas, elaboração democrática e participativa do PIT (Programa Institucional de Trabalho), adequação democrática dos horários de trabalho dos professores, apoio de setor biopsicossocial para alunos e servidores, refeições subsidiadas para alunos e servidores, entre outras.

remuneração.					
O meu trabalho me proporciona Status.	38,9	33,3	0	27,8	0

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Neste contexto, a pesquisa procurou saber a opinião dos coordenadores sobre os possíveis benefícios advindos da implantação de um Programa de Sugestões, por meio da pergunta nº 14, que diz: Se houvesse um Programa de Sugestões de Ideias aqui no IFES, como tem em muitas empresas privadas, você acha que traria benefícios para a gestão da instituição e pra sociedade como um todo? Entre os respondentes, 100% disseram que sim e justificaram sua resposta conforme segue. Para o respondente R6, *“Surgiriam novas ideias para a solução de problemas e os participantes se sentiriam mais úteis e motivados.”* Para o respondente R7, a proposta é positiva, pois *“Só o fato de ter oportunidade para opinar já traria benefícios para a instituição.”* Para o respondente R9, *“O melhor parceiro do administrador é o crítico dele.”* No entanto, para o respondente R8, a concordância se confirma *“Pois quem está muito próximo do trabalho não vê o erro.”* Porém, para o respondente R2, *“Os gestores teriam as informações e as ideias de todos os setores; informações essas que hoje não tem.”* Finalmente, para o R5, a justificativa se consolida pois *“Se fosse bem estruturado bem divulgado e de acordo com normas e regimentos, com certeza traria benefício.”*

As instituições normalmente estão repletas de pessoas com excelentes ideias, porém essas ideias não são aproveitadas na prática por diversos motivos. Pode ser que a ideia seja fantástica, mas seu criador não tenha atitude, não tenha coragem de mostrá-la ou talvez a ideia seja de um funcionário rejeitado pelos demais, que é excluído dentro da própria organização. Às vezes a ideia é ótima, mais quem a tem não sabe apresentá-la no momento certo, da maneira certa, para a pessoa certa. Entretanto na maioria dos casos, o principal problema está exatamente na pessoa que recebe a nova ideia.

Como foi visto anteriormente (item 2.4), os Programas de Geração de Ideias normalmente têm como objetivo principal promover a geração espontânea de soluções entre os colaboradores, oportunizando e valorizando a participação de todos nos processos de gestão (BARBIERI *et al*, 2009; e ROBINSON e SCHROEDER, 2005). É óbvio que tal estratégia, isoladamente, dificilmente conseguirá transformar um ambiente de estudo/trabalho engessado e desmotivador em um local dinâmico, inovador e mais feliz; inúmeras ações são necessárias (e em todos os setores da instituição) para que o “contágio do bem” aconteça, cabendo aos coordenadores um importante papel de liderança. De qualquer modo, oportunizar aos servidores e alunos espaços participativos e democráticos para soluções de desafios, integrados a estratégias motivacionais podem ser ações desenvolvidas com sucesso pelos Programas de Geração de Ideias, conforme previsto nesta pesquisa.

4.5 Resistências às Mudanças e Inovações

Quanto aos questionamentos que abordam a temática da resistência às mudanças, foram registradas claras maiorias nas opiniões sobre estabilidade e comunicação. Como pode ser notado no Quadro 09, 83,4% dos respondentes concordam que a estabilidade dos servidores públicos contribuiu para uma maior resistência às mudanças e inovações, indo ao encontro do que Pereira (1996) afirma que se trata de um fator responsável pela impunidade diante da ineficiência, desmotivação, falta de disposição para o trabalho, pois não permite a demissão (bem diferente das instituições privadas), contribuindo para a ineficiência de grande parte dos servidores públicos. O Estágio Probatório é uma forma de analisar o comportamento

do servidor nos primeiros anos de sua atuação nas instituições públicas, mas depois que ele adquire estabilidade, as instituições públicas têm implantado meios de avaliar e controlar as suas progressões para evitar o conformismo e a falta de comprometimento com o trabalho e mesmo com o ambiente de trabalho devido a estabilidade. No IFES, as resoluções nº 05/2014²¹ (para os técnicos administrativos) e nº 01/1993²² (para os docentes) do Conselho Superior são os instrumentos que normatizam os procedimentos para avaliação dos servidores que estão no período de Estágio Probatório.

O mesmo percentual citado acima (66,4%) é alcançado nos resultados do questionamento que demonstra a maneira inadequada das ações de comunicação utilizadas pelo Campus Itapina, o que pode comprovar a afirmação de que a superação das resistências envolve, entre outras, estratégias eficientes de comunicação interna. (ROBBINS, 2005; MINICUCCI, 1995)

Quadro 09. Resumo da Concordância/Discordância quanto às afirmativas apresentadas aos respondentes (em porcentagem) - resistência às mudanças.

Afirmativas apresentadas aos respondentes	Concordo		Discordo		Indif/não sei
	Total	Parcial	Total	Parcial	
A estabilidade dos servidores públicos contribui para uma maior resistência às mudanças e inovações.	55,6	27,8	5,5	11,1	0
Quanto á comunicação, acho adequada a divulgação de informações referente ao IFES Campus Itapina.	0	16,6	16,6	66,8	0

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Merece ser citada outra situação presenciada no IFES Campus Itapina, que pode refletir na resistência às inovações: vários servidores com avançado tempo de serviço (há mais de vinte anos), conforme Gráfico 03, e que possuíam cargos mais baixos na instituição (como por exemplo, cozinheiro, padeiro, marceneiro, auxiliares)²³ e hoje são coordenadores e chefes de setor, nomeados pelo Diretor²⁴, porém presos em suas zonas de conforto e bastantes resistentes às inovações; nesse ambiente, as inovações são recebidas com desconfiança, ameaças ou suspeitas de que configuram estratégias políticas. O que confirma o que foi postulado por Carbone (2000), ao afirmar que as próprias características das instituições públicas determinam a resistência à mudança, tais como: paternalismo na distribuição de cargos e no controle da movimentação dos servidores e o corporativismo como obstáculo e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Dentre as perguntas do questionário, a de número 15 avalia a resistência encontrada caso fosse implantado um Programa de Sugestões de Ideias, procurando identificar, em ambos os casos, a justificativa da resposta. Foi perguntado, “Se houvesse a implantação de um

²¹ Disponível em http://www.ifes.edu.br/images/stories/files/Institucional/conselho_superior/2014/res_CS_05_2014_estagio_probatorio.pdf. Acesso em 28/10/2015.

²² Disponível em http://www.cefetes.br/internet_arquivos/O_Cefetes/Informacoes_institucionais/Conselho_Diretor/Resolucoes_anticas_conselho_superior_efes/res_cs_01_1993.pdf. Acesso em 28/10/2015.

²³ Esses cargos dizem respeito aos respondentes envolvidos no Setor Administrativo. Tais cargos são citados por terem sido os que originaram o ingresso dos respectivos servidores do IFES Campus Itapina, via concurso público.

²⁴ 100% dos respondentes foram nomeados pelo Diretor Geral.

Programa de Sugestões de Ideias no IFES Campus Itapina, você acredita que teria resistência?” Das respostas encontradas, 50% acreditam que sim e 50% disseram que não. Entre os que responderam sim, R1 revela que *“Devido a idade do campus, já que existe uma cultura agrícola institucionalizada, o que provoca uma acomodação e resistência as inovações tipos: fofocas, pessimismo, divisão de grupos”*. Para o respondente R2, *“O novo causa estranheza, talvez se tivesse uma boa divulgação não teria”*. Para o respondente R3, *“Resistência à política – escola com o perfil autoritarista, muita resistência em não aceitar opinião”*. Para o respondente R4, *“Falta de uma cultura participativa”*. Para o respondente R13, *“Principalmente no que se refere a política e resistência a transparência “*. Entre os respondentes que disseram não haver resistência, R9 citou que *“Para o meu setor de atuação não”*. Já para o respondente R10, *“Havendo muita divulgação e comunicação, acredito que não haveria resistência”*. Já para o respondente R18, *“Como não seria obrigatório não teria resistência”*. Essas colocações refletem a Cultura Organizacional enraizada no campus Itapina como observado por outros estudos, como Pires e Macedo, 2006; Freitas, 1997; e Damata, 1983.

Conforme citado anteriormente, **toda e qualquer organização busca (ou deveria buscar) a eficácia de seus processos. Inúmeros fatores podem contribuir para esse êxito, entre os quais um ambiente de trabalho favorável, de boa convivência, comunicação e participativo, com recursos e condições físicas adequadas, estratégias motivacionais adequadas e frequentes entre outros. Todos esses fatores reunidos são responsáveis por criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização.** (grifo da autora)

Apesar das distinções óbvias existentes entre as organizações públicas e privadas, o que se permite evidenciar é que a participação e envolvimento dos servidores no planejamento e nas decisões, conforme citado por Robbins (2005) é uma das estratégias de sucesso para a superação das resistências; neste caso os Programas de Geração de Ideias podem ter um importante papel.

Enfim, pode-se dizer que a presente pesquisa pôde proporcionar um melhor mapeamento das opiniões dos coordenadores e chefes dos setores administrativo e pedagógico, no que tange ambiente organizacional, sua cultura, clima, mudanças e motivações, podendo contribuir para o planejamento de ações estratégicas de gestão do IFES Campus Itapina.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou conhecer e analisar a percepção dos coordenadores dos setores administrativos e pedagógicos do IFES Campus Itapina sobre o processo de implantação de um Programa de Geração de Ideias. Para alcançar este objetivo, a metodologia adotada foi realizar uma ampla, porém objetiva, revisão da literatura a respeito de cultura e clima organizacional, das teorias motivacionais, da proposta do Governo Federal para um modelo de gestão pública de excelência e, finalmente, proporcionar experiências de sucesso dos Programas de Geração de Ideias. Tal embasamento teórico foi fundamental para possibilitar uma relação com as informações obtidas no questionário apresentado aos respondentes.

O questionário procurou segmentar as características pessoais dos respondentes, bem como as institucionais do campus em análise. Percepções sobre cultura e clima organizacionais, estratégias motivacionais e resistências às mudanças e inovações (entre elas a proposta de implantação de um Programa de Geração de Ideias), foram o eixo central deste trabalho, buscando entender “Como a Cultura Organizacional pode influenciar nas percepções dos coordenadores dos setores administrativo e pedagógico no processo de implantação de um Programa de Geração de Ideias em uma instituição pública federal de educação profissional – o caso do IFES Campus Itapina?”, conforme relatado inicialmente na questão central da pesquisa.

De acordo com o primeiro objetivo específico, foram identificados os fatores que podem influenciar na resistência às inovações e mudanças nas estratégias de coordenação dos setores administrativos e pedagógicos do IFES Campus Itapina, sendo eles: as relações de favorecimento pessoal, a lentidão dos processos administrativos, a difícil adesão dos servidores às propostas de uma nova gestão, o convívio simultâneo de servidores efetivos e temporários, burocratismo, centralização, falta de uma cultura empreendedora, foco limitado de mudança, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas, ameaça às alocações de recursos estabelecidas e a estabilidade trabalhista.

Quanto ao segundo objetivo específico que diz respeito à identificação dos pontos positivos e negativos manifestados nas percepções dos coordenadores dos setores administrativos e pedagógicos a respeito da Cultura Agricolana (costumes e tradições) existente no IFES Campus Itapina, conforme descrito no Quadro 07, conclui-se primeiramente que a quantidade de pontos negativos é bem superior aos pontos positivos, o que reflete claramente a forte influência negativa da Cultura Agricolana nas ações atuais do campus. Fatores como paternalismo, individualismo, questões políticas, falha na adaptação dos novatos, comodismo, dificuldade de seguir novas regras, falta de transparência, perda de autonomia, fofocas sem fundamento, falta de planejamento, desapego e falta de amor pela instituição de vido a grande rotatividade de servidores são evidências negativas que podem impedir ou dificultar a implantação de um programa de ideias e até mesmo desmotivar os servidores a se engajarem em novas propostas de melhoria do ambiente de trabalho, tanto em termos de ambiente físico quanto ambiente social, pois o relacionamento interpessoal fica comprometido em ambientes onde o clima organizacional é negativo.

Entre os pontos positivos, muitos concordaram que o ambiente familiar e saudável de amizades, o convívio/integração nos momentos das refeições coletivas, a alta capacidade de diálogo entre os servidores, a paixão pela escola principalmente entre os professores das áreas técnicas e a desmitificação de que a escola é reformatório são os principais fatores da Cultura Agricolana que incentiva e motiva os servidores a atuar no IFES Campus Itapina. Estes pontos devem ser trabalhados com os novos servidores para que este lado do clima organizacional pese mais que o lado negativo apontado anteriormente.

A respeito do terceiro objetivo específico, que prevê a descrição dos aspectos motivacionais e de clima organizacional que podem contribuir com a implantação de um

projeto de Geração de Ideias no IFES Campus Itapina, a pesquisa concluiu que, diante da unanimidade das respostas positivas e suas justificativas para a pergunta nº 14 (que diz: Se houvesse um Programa de Sugestões de Ideias aqui no IFES, como tem em muitas empresas privadas, você acha que traria benefícios para a gestão da instituição e pra sociedade como um todo?), inúmeros aspectos foram citados e discutidos no capítulo anterior, evidenciando a maior participação e envolvimento dos servidores, o que, além de possibilitar a solução de problemas, seria positivo também devido à percepção de estar sendo mais útil e importante para a instituição; conforme citado por um dos respondentes, “*Só o fato de ter oportunidade para opinar já traria benefícios para a instituição.*”.

Com relação ao quarto objetivo específico, que propõe a criação de uma proposta sucinta de metodologia para implantação, conclui-se que, apesar da forte influência da cultura organizacional de uma escola “ex-agrotécnica”, o que representa algumas resistências diante da atual cultura dos IFs, haveria uma boa aceitação desse programa; desde que adotadas algumas estratégias de implantação Tal proposta, baseada no modelo de Fleury (2015) e FIBRIA (2010), pode considerar os seguintes passos:

- 1- elaboração de um projeto com a proposta de implantação de Programas de Gestão de Ideias para aprovação no Conselho Gestor do campus;
- 2- criação de uma comissão institucional de implantação do programa, composta por alguns coordenadores dos setores envolvidos (em especial da área técnica);
- 3- sensibilização e discussão entre os servidores (via palestras com representantes de empresas onde esses programas já foram implantados, e-mails, folders, reuniões, entre outros);
- 4- desenvolvimento de atividades de capacitações para os coordenadores dos setores envolvidos com temas relacionados à liderança e motivação para a geração de ideias;
- 5- utilização de metodologia de implantação com estratégias relacionadas a ações em temas específicos, indicadores de monitoramento (quantidade de ideias geradas, implantadas totalmente ou parcialmente, arquivadas e descartadas) e incentivos ao colaborador, tais como portarias de moção, placas de honra ao mérito, feedback, relatórios mensais, portal virtual, e aplicativos);
- 6- divulgação estratégica das ideias premiadas e/ou selecionadas e divulgação dos resultados após implantação; e
- 7- capacitação e intercâmbio constante para os principais servidores envolvidos.

Vale ressaltar que esta proposta está vinculada diretamente às ações estratégicas de motivação e liderança, desenvolvidas junto aos coordenadores/líderes dos setores envolvidos, tendo como objetivo principal estimular a criatividade e criar um ambiente participativo, o que pode ser feito através da distribuição de *botons*, cartazes, camisas, banners e folders, e da realização de palestras rápidas e outras ações que divulguem o programa e estimulem as pessoas a participar e contribuir com suas ideias.

Finalmente, de acordo com último objetivo específico proposto pela pesquisa, conclui-se que os potenciais benefícios institucionais diagnosticados entre os respondentes na efetivação da proposta de implementação do Programa de Geração de Ideias no IFES Campus Itapina, considerando as perspectivas futuras em ambiente de empresa pública são:

- . Teria uma visão externa do serviço;
- . Permitiria ouvir o outro;
- . Poderia surgir novas ideias para a solução de problemas, permitindo aos participantes se sentirem mais uteis e motivados;
- . Daria abertura para outras pessoas trazerem novas ideias; e

. Oportunizaria a gestão condições para ouvir outras percepções de todos os setores do campus.

Entre os desafios levantados de acordo com este mesmo objetivo específico, podem ser citados:

. A resistência às mudanças e inovações, forçando a saída da zona de conforto, principalmente entre as pessoas com muitas raízes na instituição, podendo causar fofocas, pessimismo e divisão de grupos;

. A resistência à transparência na política e a uma cultura participativa; e

. Não acreditar na efetivação das propostas.

As instituições estão cheias de pessoas com excelentes ideias, porém essas ideias não são aproveitadas na prática por diversos motivos. Pode ser que a ideia seja fantástica, mas seu criador não tenha atitude, não tenha coragem de mostrá-la ou talvez a ideia seja de um colaborador rejeitado pelos demais, que é excluído dentro da própria organização. Às vezes a ideia é ótima, mais quem a tem não sabe apresentá-la no momento certo, da maneira certa, para a pessoa certa. Entretanto na maioria dos casos, o principal problema está exatamente na pessoa que recebe a nova ideia. Tal afirmativa merece destaque e pode ser reforçada diante das limitadas respostas citadas na questão das ações motivacionais desenvolvidas pelo Campus (item 4.4). Pode ser notado que as inúmeras ações desenvolvidas (citadas na nota de rodapé nº 20) não tiveram tal reconhecimento ou não contribuem para a motivação de servidores e alunos; ou seria uma limitada sensação de pertencimento ao local de trabalho?

Diante disso, conclui-se que a implantação de um Programa de Geração de Ideias no IFES Campus Itapina pode contribuir com a mudança do Clima Organizacional, na busca de uma futura mudança da Cultura da instituição, desde que as pessoas estejam dispostas a aceitar o desafio do novo em seu ambiente de trabalho; o que pode demonstrar que é essencial adotar ações voltadas para fortalecer a relação entre a cultura (já existente) e o clima de trabalho, sempre com o cuidado de respeitar seus limites e direitos.

Diante do exposto, pode-se dizer que esta pesquisa alcançou seus objetivos e que trouxe contribuições teóricas para a área de conhecimento em questão, ou seja Gestão de Pessoas e Inovação, e contribuições metodológicas e práticas para a própria instituição de ensino ao apresentar uma proposta, mesmo que incipiente, de Implantação de um Programa de Ideias no Setor Público.

Para futuras pesquisas, sugere-se que a pesquisa seja realizada com outro público, como por exemplo, professores e até mesmo discentes. Sugere-se também que a pesquisa seja realizada em outros campi e em outros IFs de modo a ter uma visão mais ampla sobre o tema em questão no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, F. **A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil**. 3.^a ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.

BARBIERI, J. C.; ALVAREZ, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Gestão de Ideias para Inovação Contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BERGAMINI, C. W. ; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BOHMERWALD, P. **Gerenciando o Sistema de Sugestões**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Otoni, 1998.

_____. **Motivação nas Organizações**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. **Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais e dá outras providências. Casa Civil. Presidência da República. Brasília, DF, 2008. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm>. Acesso em 10 mai. 2015.

_____. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. 3 dez. 2004. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm>. Acesso em 02 jun. 2014.

_____. **Programa GESPÚBLICA - Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Versão 1/2014. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. MP/SEGEP. Brasília, 2014.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CHU, R. A. **Resistir é preciso**. In WOOD Jr. Thomaz (Coord.). **Gestão Empresarial: comportamento organizacional**. São Paulo. Atlas, 2005.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1983.

FERREIRA, A. ; VILAS BOAS, A.A. ; FUERTH, L. R. Teorias de Motivação: um estudo de caso sobre a percepção das lideranças. RPA Brasil (Maringá), v. 1, p. 01-16, 2007.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2^a ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. **Aprende-se com as Empresas Japonesas? – Estudo Comparativo entre Empresas Brasileiras e Mexicanas**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v.2, n.1, jan.abr., 1998

FLEURY. Programa Central de Ideias – Processo de geração espontânea de ideias. www.fleury.com.br. Acesso em 02 set 2015..

FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, F. C. P. (Org.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

FIBRIA. Programa i9. Disponível em: http://www.fibria.com.br/rs2009/pt/gestao/gestao_inovacao_programa.html. Acesso em 20 out 2015.

GASTER, L. *Quality in public services: managers choices*. Buckingham: Open University Press, 1999.

HERNADES, J. M. da C. ; CALDAS, M. P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. Revista de Administração de Empresas. V.41, n.2, p.31-45, 2001.

HOLLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

JOHNSON, B. B. **Serviços públicos no Brasil: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MASLOW, A. **A Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.

MEC. Ministério da Educação. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – Concepções e Diretrizes**, 2008, 43p. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=50> Acesso em fev., 2015.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PEREIRA, L. C. B. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

PIRES, J. C. S. P.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro 40 (1): 81-105, Jan./Fev. 2006.

PRADA, C. A.; ABREU, A. F. Geração de ideias para o portfólio de inovação: proposta de um modelo. In. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 5., 2009, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: FIRJAN, 2009. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portais/2/documents/cneg5/anais/T802000682.pdf>. Acesso em 10 nov.2014.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson, 2005

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. **Administração: Mudanças e Perspectiva**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

ROBINSON, A. G.; SCHROEDER, D. M. **Ideias para revolucionar sua vida**. São Paulo: Editora Gente, 2005.

ROCHA, H. C.; MORANDI, A. M. **Cafecultura e grande indústria: a transição no Espírito Santo 1955-1985**. 2ª ed. Vitória: Espírito Santo em Ação, 2012.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. São Paulo: Stiliano, 2000.

SCHWARTZMAN, S. **Pesquisa universitária no Brasil**. In: Avaliação de Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação – diálogo entre experiências internacionais e brasileiras. Centro de Gestão e estudos Estratégicos. Brasília: CGEE. p. 19-43, 2008.

SEBBEN, H. F. ; VILAS BOAS, A. A. . Cultura Organizacional e Valores Organizacionais em uma Indústria de Confecção. ESAC. Economia Solidária e Ação Cooperativa (UNISINOS), v. 8, p. 6-9, 2009.

SILVA, E.D., MENEZES. E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, A.; YONAMINE, J. S. G. **Os impactos de um programa de sugestões de melhorias para a lucratividade do negócio e motivação dos funcionários: um estudo de caso**. In: Encontro de Engenharia de Produção, 22., 2002, Curitiba. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2002. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_0934.pdf. Acesso em nov.2014.

SUETH, J. C. R; MELLO, J. C. de; DEORCE, M. S.; NUNES, R. F. **A trajetória de 100 anos dos eternos titãs**. Vitória: IFES, 2009.

VANGUNDY, A. B. **Getting to Innovation: how asking the right questions generates the great ideas your company needs**. New York: Amacom, 2007.

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A.; DE ANDRADE, R. O. B.; DE OLIVEIRA, E. R. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011.

VILAS BOAS, A. A. ; ALMEIDA, L. P. M. ; RODRIGUES, L. C. ; OLIVEIRA, J. V. de. Organizational Climate Research: a tool for improving work environment. ESAC. Economia Solidária e Ação Cooperativa (UNISINOS), v. 1, p. 1-15, 2009.

WAGNER III, J. A.; HOLLEMBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva: 2009.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi, 3ª ed. Porto alegre. Editora Bookman, 2005

ZUANY, M. J. de M. **Educação tecnológica e empreendedorismo: uma visão do segmento de rochas ornamentais do polo de Cachoeiro de Itapemirim-ES**. Dissertação de Mestrado. UFRRJ. 2006.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário utilizado na palestra do Prof. Dr. Octávio Cavalari Junior



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS – O CASO DA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GERAÇÃO DE IDEIAS NO IFES CAMPUS ITAPINA

Mestranda: Camila Meneghelli

Tema da palestra: Liderança como instrumento propulsor de motivação.

1) Você considera o tema desta palestra importante para o seu trabalho no dia-a-dia ? Justifique sua resposta.

2) Você se sente motivado em exercer sua função nesta instituição ? Justifique sua resposta.

3) Qual sua opinião a respeito das mudanças institucionais (administrativas e pedagógicas) que vem acontecendo no Campus Itapina após 12/2008 (mudança de “Escola Agrotécnica” para “IFES Campus Itapina) ?

Apêndice B – Questionário utilizado na pesquisa da dissertação



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE AGRONOMIA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA

Este questionário tem como objetivo analisar a percepção dos coordenadores dos setores administrativos e pedagógicos de uma Instituição Pública Federal de Educação Profissional sobre o processo de implantação de um Programa de Geração de Ideias.

Está sendo aplicado com grupos de foco, onde os participantes serão os coordenadores dos setores vinculados diretamente à Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) e à Diretoria de Ensino (DE), além do diretor geral.

Agradecemos imensamente a atenção e a colaboração de todos.

Camila Meneghelli – aluna mestranda

Ana Alice Vilas Boas.- professora orientadora

1 – IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

1 Sexo

- Masculino
- Feminino

2 Idade

- Entre 25 a 29 anos
- Entre 30 a 34 anos
- Entre 35 a 39 anos
- Entre 40 a 44 anos
- Entre 45 a 49 anos
- Acima de 50 anos

3 Tempo de serviço no IFES Campus Itapina ?

- Menos de 5 anos
- 5 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

4 Formação acadêmica

- Graduado
- Especialista
- Mestre
- Doutor
- Pós Doutor
- Outros

5. Remuneração

- () Até R\$ 3.500,00
- () R\$ 3.501,00 a R\$ 4.500,00
- () R\$ 4.501,00 a R\$ 5.500,00
- () R\$ 5.501,00 a R\$ 6.500,00
- () Mais de R\$ 6.500,00

6. Como se deu a sua inclusão no cargo que ocupa atualmente ?

- () Indicação
- () Eleição
- Outro _____

7- Cargo que ocupa: _____

8- Quando você chegou ao campus, alguém fez a apresentação da instituição sobre as normas e regulamentos do campus e do serviço público?

- () sim () não

9- Quando você assumiu esse cargo de coordenação, você teve treinamento específico?

- () sim QUAL(IS) _____
- () não

10 – Você conhece os programas de motivação e estímulo ao trabalho e ao convívio do IFES Itapina?

- () sim QUAL(IS): _____ () Não

11 - Se você conhece, você participa deles?

- () sim Por que? _____
- () Não Por que? _____

12 – Você acha que a mudança no sistema de alerta para as aulas(troca da sirene por músicas) trouxe benefícios para os alunos e professores?

- () Sim. Por que? _____
- () Não. Por que? _____

13 - Você acha que a estratégia utilizada pela direção geral do IFES Campus Itapina para substituir os coordenadores gerais do setor pedagógico (DE, CGE, CGAC, NGP) foi adequada ?

- () sim . Por que? _____
- () não. Por que ? _____ () outra opinião. Por que ? _____

14 - Se houvesse um Programa de Sugestões de Ideias aqui no IFES, como tem em muitas empresas privadas, você acha que traria benefícios para a gestão da instituição e pra sociedade como um todo?

- () Sim Por que? _____
() Não Por que? _____

15 - Se houvesse a implantação de Programa de Sugestões de Ideias no IFES Campus Itapina, você acredita que teria resistência?

- () Sim. Por que? Que tipos de resistência _____
() Não. Por que? _____

16 –Você acha que o histórico do IFES Campus Itapina (seu passado de escola agrotécnica) influencia nas ações administrativas e pedagógicas desenvolvidas atualmente no campus?

- () Sim
() Não
() Parcialmente

17 – Quais os pontos positivos e negativos da cultura agricolana (costumes e tradições) existente no IFES Campus Itapina?

Pontos positivos: _____
Pontos negativos: _____

18 - Você acredita que a atual forma de estruturação do IFES e a cultura dessa nova instituição podem contribuir para a implantação de Programas de Melhorias do ambiente de trabalho, tanto físico quanto social e emocional?

- () Sim Por que? _____
() Não Por que? _____

19- Você teria mais alguma contribuição para que possamos entender melhor e descrever a situação do IFES Itapina em termos de ambiente de trabalho, cultura de trabalho, motivação e envolvimento das pessoas (alunos, professores e servidores) com vista à implantação de um Programa de Sugestões e Inovação no Campus? Sua contribuição é muito bem vinda! Obrigada mais uma vez!

20 - Você conhece ou foi apresentado ao Modelo de Excelência na Gestão Pública do Governo Federal ?

- () sim () não

Vou ler algumas frases e gostaria que você dissesse se concorda ou não com elas.

	Concordo		Discordo		Indif/não sei
	Total	Parcial	Total	Parcial	
1-Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.					
2 - Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões são ouvidas.					
3 - Tenho me desenvolvido profissionalmente.					
4- A Avaliação Institucional é uma ferramenta de extrema importância para o IFES Campus Itapina.					
5-Estou satisfeito com minha remuneração.					
6 -O meu trabalho me proporciona Status.					
7 - Quanto á comunicação, acho adequada a divulgação de informações referente ao IFES Campus Itapina.					
8 – O ambiente de trabalho é influenciado pela cultura organizacional					
9 - O Clima Organizacional é importante para que a instituição possa atingir seus objetivos.					
10 - Considera que uma mudança no Clima Organizacional possa influenciar a cultura de nossa instituição.					
11 – Concorda que a padronização das normas do IFES é adequada para todos os campi, principalmente com as particularidades de um campus agrícola.					
12 – O momento de oração (15 minutos de fé) às sextas feiras tem afetado o clima de trabalho.					
13 - A estabilidade dos servidores públicos contribui para uma maior resistência às mudanças e inovações.					

ANEXOS

Anexo I – Organograma do IFES Campus Itapina

