

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

ALINE NUNES GARCIA

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA GERÊNCIA DE CONTROLE
AMBIENTAL DO INSTITUTO ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE E
RECURSOS HÍDRICOS – GCA/IEMA.**

VITÓRIA
2015

ALINE NUNES GARCIA

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA GERÊNCIA DE CONTROLE
AMBIENTAL DO INSTITUTO ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE E
RECURSOS HÍDRICOS – GCA/IEMA.**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômica, da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^a Dra. Dirce Nazaré de Andrade Ferreira

VITÓRIA
2015

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

Garcia, Aline Nunes, 1979-
G216c Clima organizacional na Gerência de Controle Ambiental do
 Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos–
 GCA/IEMA / Aline Nunes Garcia. – 2015.
 106 f. : il.

Orientador: Dirce Nazaré de Andrade Ferreira.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas.

1. Espírito Santo (Estado). Instituto Estadual de Meio
Ambiente e Recursos Hídricos. 2. Clima organizacional. 3.
Cultura organizacional. I. Ferreira, Dirce Nazaré de Andrade,
1965-. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de
Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA GERÊNCIA DE CONTROLE AMBIENTAL
DO INSTITUTO ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS
– GCA/IEMA.**

Aline Nunes Garcia

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em 27 de novembro de 2015 por:



Dirce Nazaré de Andrade Ferreira, DSc – UFES – Orientadora



Rossana Ferreira da Silva Mattos, DSc – UFES



Rogério Antônio Monteiro, DSc – UFES



Glícia Vieira dos Santos, DSc – UFES

“Sempre imaginei que fosse o contrário, porém, refletindo, passei a compreender que quando estimamos aquilo que fazemos, podemos nos sentir completos, satisfeitos e plenos, ao passo que se apenas procurarmos fazer o que gostamos, estaremos sempre numa busca insaciável, porque o que gostamos hoje não será o mesmo que prezaremos amanhã.” (TOM COELHO)

AGRADECIMENTOS

Por ter me permitido chegar aonde cheguei, com saúde, agradeço a Deus.

Por terem me dado a vida e me educado, subsidiando a formação dos meus princípios, agradeço aos meus pais, especialmente à minha mãe.

Por ter estado ao meu lado, nunca me deixando desistir desta caminhada mas me incentivado a segui-la, agradeço o meu esposo.

Por ser a maior conquista da minha vida, a maior alegria que tive nos últimos anos e hoje minha maior prioridade, junto a qual recarrego todas as minhas forças, agradeço à minha filha; as noites de sono perdidas para a realização deste trabalho, haja vista a opção de estar com ela em todos os momentos possíveis, valeram a pena!

Por compreenderem as minhas ausências, em virtude das atividades demandadas ao longo do curso; e, dividirem comigo momentos importantes de suas vidas, agradeço aos meus amigos e familiares;

Pelos vários momentos de descontração e aprendizado, principalmente, durante os trabalhos em grupo, agradeço a todos os colegas do curso;

Pelos ensinamentos, agradeço aos professores que ministraram as diversas disciplinas cursadas no PPGGP/UFES; em especial, às professoras Teresa Cristina e Rossana, pelo carinho e confiança;

Pelas contribuições ao projeto de pesquisa, na qualificação, agradeço aos professores Rogério e Glícia; e,

Pela orientação e paciência, agradeço especialmente à querida professora Dirce; uma das melhores orientadoras que tive nessa minha longa jornada de estudos. Obrigada, Dirce! Você é uma das principais responsáveis por esta conquista.

RESUMO

Este trabalho propõe uma análise do clima organizacional existente na Gerência de Controle Ambiental do Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – GCA/IEMA, após um período caracterizado por inúmeras discussões a respeito de plano de carreiras e aumento salarial. Para fundamentar tal análise realizou-se a caracterização da cultura do IEMA junto aos colaboradores da instituição e a identificação de fatores relevantes à análise do clima organizacional junto aos colaboradores dos setores vinculados à GCA/IEMA, subsidiada em dados obtidos por meio de questionários utilizados como instrumentos de pesquisa. Segundo estudo, a GCA caracteriza-se por uma cultura de trabalho em rede e são as necessidades básicas, segundo seus servidores, as que mais os motivam, sendo os fatores relacionados a estas necessidades as principais responsáveis pelo clima organizacional no órgão.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos.

ABSTRACT

This paper proposes an analysis of the existing organizational climate at the Environment Control Management within the State Institute for the Environment and Water Resources - GCA / IEMA after a period characterized by numerous discussions about careers and salary increase plan. To support this analysis, a characterization of IEMA organizational culture with its own employees and an identification of relevant factors to the analysis of the organizational environment with employees of the sectors linked to the GCA / IEMA were carried out, which were subsidized on data obtained through questionnaires used as research tools. According to this study, the GCA is characterized by a networking culture and, as indicated by its employees, the basic needs are what motivate them the most and the factors related to these needs are primarily the ones responsible for the organizational environment in the company.

Keywords: Organizational environment. Organizational culture. State Institute for the Environment and Water Resources.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	13
1.2	A GERÊNCIA DE CONTROLE AMBIENTAL.....	16
1.3	O PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA.....	17
1.4	OBJETIVOS	19
1.4.1	Objetivo Geral	19
1.4.2	Objetivos Específicos	20
2	METODOLOGIA	21
2.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA	21
2.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	23
2.3	DESCRIÇÃO DO SUJEITO DO ESTUDO DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	25
2.4	INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	26
2.5	FORMA DE ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
2.6	CATEGORIAS ANALISADAS.....	30
3	REFERENCIAL TEÓRICO	31
3.1	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
3.1.1	Gestão do clima organizacional	35

3.2	CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	38
3.2.1	Cultura e poder nas organizações	41
3.3	TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO E SEUS IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL	45
3.4	MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	52
3.5	PESQUISAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL NO BRASIL ...	55
4	RESULTADOS.....	59
4.1	CULTURA ORGANIZACIONAL DO IEMA.....	59
4.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	63
4.2.1	Perfil dos servidores da GCA	64
4.2.2	Percepção dos servidores da GCA	66
4.2.3	Traços fracos e fortes que influenciam o clima organizacional	78
4.2.4	Análise quanto à rotatividade de servidores na GCA.....	80
4.2.5	Perspectivas político-institucionais.....	88
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
6	REFERÊNCIAS.....	96
7	APÊNDICES	102
7.1	APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa: cultura organizacional	103

7.2 APÊNDICE B – Instrumento de Pesquisa: clima organizacional	104
7.3 APÊNDICE C – Instrumento de Pesquisa: roteiro de entrevista dirigida.....	106

1 INTRODUÇÃO

Entre os fatores internos e externos que permeiam as relações no ambiente de trabalho e influenciam a satisfação do colaborador estão as políticas, os procedimentos, os usos e os costumes existentes e praticados pela organização. Neste contexto, vale ressaltar que inúmeras são as maneiras dos colaboradores de uma organização perceber e reagir, em determinado momento, a estes fatores; cada colaborador poderá ter uma visão diferente do clima organizacional existente em seu ambiente de trabalho. Assim, tratar de clima organizacional é tratar de algo variável, que depende, dentre outros fatores, do modo como o colaborador interpreta o contexto da empresa por meio das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno.

O tema clima organizacional tem sido bastante difundido nos últimos anos. Dentre os autores que pesquisam o tema estão, por exemplo, Edela Lanzer Pereira de Souza (2000), Ricardo Luz (1998) e Fátima Lobo (1992). Destacamos, todavia, que grande parte das pesquisas sobre o tema se referem às instituições da iniciativa privada, sendo que pouco estudo há no Brasil, que abarque o fenômeno na área pública.

Portanto, esta pesquisa é relevante uma vez que aborda a temática justamente na área pública, sem, contudo, deixar de considerar que as relações entre pessoas tanto na esfera pública quanto privada são similares. Além do mais, entre novas formas de trabalho os novos processos gerenciais vêm provocando mudanças nos ambientes internos das empresas, das instituições governamentais e demais entidades do Terceiro Setor, impactando a forma como as relações se constroem e afetando o clima organizacional.

Neste contexto vale citar o modelo da administração pública gerencial formulado por Luiz Carlos Bresser Pereira, que apesar das diversas críticas, tais como as formuladas por Andrews & Kouzmin (1998), os quais consideram Bresser Pereira um neoliberal disfarçado, nos serve de exemplo para fins de compreensão do que seria um novo processo gerencial. Para o autor, a reforma gerencial da administração pública brasileira visa dar mais autonomia e mais responsabilidade aos administradores pú-

blicos, tornando sua ação mais eficiente e mais responsabilizada não só perante seus superiores hierárquicos, mas também perante a sociedade (PEREIRA, 1999).

O modelo de Bresser teria surgido da necessidade de se adotar uma nova forma de gestão no país em face de uma onda de privatizações iniciadas em 1979 e reforçadas nos governos de Fernando Collor de Mello e Fernando Henrique Cardoso; desta vez com o objetivo mais ideológico do que político-fiscal, destacando o compromisso com as reformas liberalizantes, seguindo o modelo de administração pública dominante nos países desenvolvidos – sugerido (com certa pressão) aos países da América Latina por meio do Consenso de Washington (ANDREWS & KOUZMIN, 1998). Bresser Pereira defendia a privatização, a terceirização, o ajuste fiscal, a introdução do controle social, uma menor intervenção do Estado na economia e a implantação da administração gerencial. “Ao sentimento antiburocrático aliava-se a crença [...] de que o setor privado possuía o modelo ideal de gestão” (ABRUCIO, 2006; p. 177).

Diante de situações como estas, bem como do reflexo dessas mudanças sobre cada colaborador, torna-se cada vez maior a necessidade de administradores/empresários /diretores saberem se seus colaboradores estão satisfeitos por trabalharem em sua organização, a fim de que na posição de gestores possam administrar da melhor maneira possível o clima organizacional em sua empresa.

Considerando que o clima social e humano propício à adesão, à colaboração e ao desempenho é tão importante para uma organização quanto os instrumentos de administração, as técnicas econômicas e contábeis, bem como as tecnologias sofisticadas, resta ainda mais claro a necessidade de análise do clima organizacional nas empresas, instituições governamentais e entidades do Terceiro Setor. Isto porque, as pesquisas relacionadas à temática clima organizacional representam, em sua grande maioria, um mapeamento das percepções sobre o ambiente interno à organização.

Alguns aspectos e elementos que modificam o clima são extrínsecos, tais como salário, benefícios, reconhecimento profissional e relacionamento da equipe, incluindo a chefia; outros, todavia, são intrínsecos, tais como a auto percepção e a motivação, mas os dois aspectos se complementam, daí a importância de estudá-los.

A partir da análise destes elementos, podem ser levantadas necessidades de intervenções estratégicas que cuidem das necessidades dos colaboradores e da organização – principais interessados na questão. Nessa etapa do processo, o gestor do capital intelectual tem grande importância, pois o planejamento e a execução de intervenções passam a interferir e modificar o clima organizacional; intervenção que deve ser implementada de forma cautelosa, mas efetiva.

Diante do exposto o presente trabalho visa contribuir com o mapeamento do clima organizacional da Gerência de Controle Ambiental do Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado do Espírito Santo – GCA/IEMA elucidando os pontos fortes e fracos existentes neste setor da referida organização.

Um dos aspectos positivos deste trabalho é que o presente estudo pode ser encarado como um referencial para a proposição de ações que favoreçam o melhor aproveitamento do clima organizacional na referida gerência do IEMA bem como para futuros trabalhos destinados à preservação da memória organizacional da Instituição. Vale ressaltar que ações a serem propostas com base neste trabalho poderão ainda ser estendidas às demais gerências da organização caso os respectivos gestores/diretores entendam que as mesmas possam promover um maior aproveitamento do clima também em suas gerências.

Quanto à estrutura, este trabalho está dividido em cinco capítulos principais. Na introdução são demonstradas breves linhas sobre a contextualização, bem como a exposição da questão de pesquisa e objetivos que balizaram este trabalho; e, para dar suporte bibliográfico ao exposto no referido capítulo foram utilizados os sites do IEMA e do Governo do Estado do Espírito Santo, fontes que contém informações sobre a instituição. Na sequência são apresentados os métodos e procedimentos a ser utilizados no decorrer desta pesquisa, fundamentada em Chizzotti (2001), Bispo (2006), Vergara (2006), Gil (2008), Chizzotti (2011) e Vergara (2011), para em seguida tratarmos da revisão bibliográfica sobre o tema. É relevante destacar que nesta parte é feita breve descrição acerca do tema estudado, demonstrando sua importância. Contextualizado o tema e estando claro os objetivos, os métodos e procedimentos, seguidos do referencial teórico, são então apresentados os resultados, considerando as suas análises e discussões. Dito isto, passemos à demonstração dos aspectos contingenciais sobre o objeto de estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

O Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – IEMA é uma autarquia vinculada à Secretaria Estadual do Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SEAMA, tendo sido criada por meio da Lei Complementar Nº 248 de 28 de junho de 2002 (ESPÍRITO SANTO, 2002), que tivera o Anexo IV alterado em 2004 pela Lei Complementar nº 294 (ESPÍRITO SANTO, 2004b) e em 2005 pela Lei Complementar nº 339 (ESPÍRITO SANTO, 2005). Com a finalidade de executar, fiscalizar e controlar as atividades potencialmente poluidoras e/ou degradadoras do meio ambiente; e, implementar as políticas de gestão dos recursos hídricos e dos recursos naturais, este Instituto agencia a proteção dos recursos naturais por meio do estabelecimento de padrões de qualidade, da avaliação de impactos, do licenciamento e da revisão de atividades que impactam o meio ambiente. Conforme art. 5º de sua lei de criação (Lei Complementar Nº 248/2002), compete também ao IEMA inúmeras outras ações, dentre as quais “[...] planejar, propor a criação, implantar e administrar as Unidades de Conservação” (Lei Complementar Nº 248/2002).

Partindo-se do fato de que se preocupar com a estrutura da organização é ampliar o estudo acerca da administração organizacional e que a eficiência da empresa vai além da soma da eficiência dos seus trabalhadores e deve ser alcançada por meio da racionalidade, isto é, da adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins desejados, considera-se pertinente, para melhor compreensão da organização estudada, apresentar sua estrutura organizacional. Pelo exposto, segue representada na Figura 1 a estrutura organizacional básica do IEMA.

Segundo organograma do IEMA, visualizado na Figura 1, esta instituição é composta por três Diretorias diretamente vinculadas à Diretoria Presidente do órgão, quais sejam: Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Técnica e Diretoria de Recursos Hídricos. Subordinadas à Diretoria Técnica estão as Gerências de Controle Ambiental (GCA), de Educação Ambiental (GEA), de Fiscalização (GFI) e de Recursos Naturais (GRN). Vinculada à Diretoria de Recursos Hídricos está apenas a Gerência de Recursos Hídricos (GRH). Além das gerências e suas respectivas diretorias, compõe o quadro organizacional do IEMA as Assessorias Jurídica e Especial.

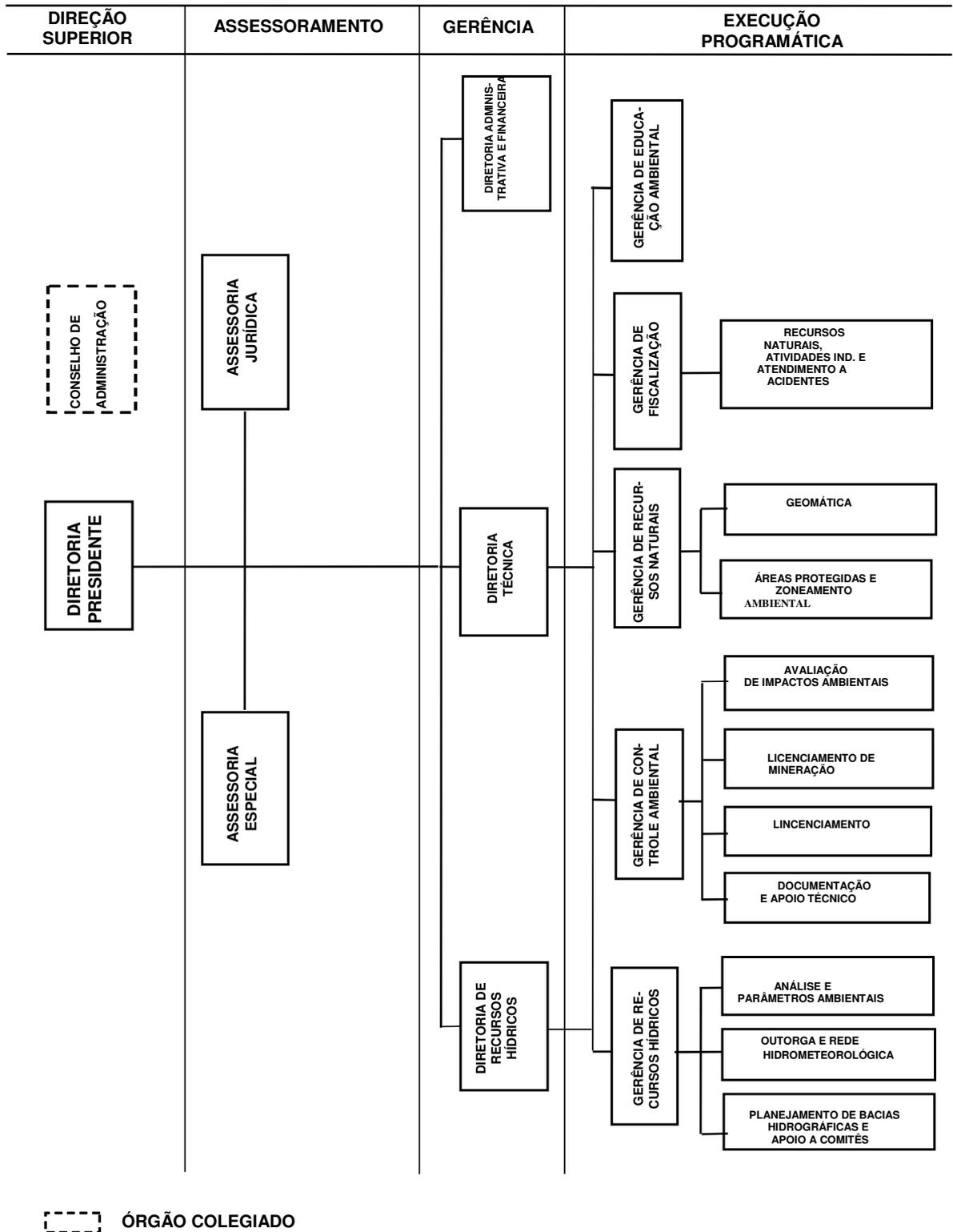


Figura 1: Estrutura organizacional básica do IEMA.

Fonte: Adaptado do Anexo I da Lei Complementar nº 431, de 21 de dezembro de 2007, que alterou dispositivos da Lei Complementar nº 248, de 28/06/2002 (ESPÍRITO SANTO, 2007).

O IEMA localiza-se à rodovia BR 262, Km 0, s/nº, bairro Jardim América, município de Cariacica/ES. Além da sede, localizada no endereço supracitado, o órgão conta ainda com a Subgerência de Análise e Parâmetros Ambientais (Laboratório; setor vinculado à GRH), situada em Campo Grande, Cariacica/ES; e, algumas Unidades de Conservação – UCs estaduais, com sedes próprias em diferentes localidades do Estado (ex.: Área de Proteção Ambiental (APA) de Conceição da Barra e Parque Estadual (PE) de Itaúnas, em Conceição da Barra; APA de Setiba e PE Paulo Cesar Vinha, em Guarapari; PE Pedra Azul, em Domingos Martins; PE de Forno Grande e PE Mata das Flores, em Castelo; e, PE Cachoeira da Fumaça, em Alegre). Deste modo, é importante ressaltar que nem todos os servidores do IEMA estão lotados na sede da organização.

Sendo a pesquisa proposta relacionada à questão das relações humanas, cabe destacar que tal temática foi tratada pela Teoria da Administração no âmbito da fase cuja ênfase dedicou-se a uma abordagem humanística, ou seja, às pessoas, deixando em segundo plano a estrutura e as tarefas.

Apesar do exposto, os itens acerca da estrutura organizacional receberam destaque nesta pesquisa por sua importância na compreensão do ambiente estudado no contexto da organização. Entender onde está a GCA na estrutura organizacional do IEMA é fundamental para a pesquisa uma vez que, como se observa no organograma, não há outra gerência que possa ter atividades similares às desenvolvidas naquele setor ou, ainda, cobranças constantes de seus colaboradores quanto à apresentação de resultados.

Não bastasse o exposto, ressalta-se que o comportamento das variáveis básicas do sucesso organizacional – tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade – é sistêmico e bastante complexo; cada variável é capaz de influenciar outras variáveis, assim como pode ser influenciada por elas (CHIAVENATO, 2007; 2011). Segundo Chiavenato (2007), ao se traduzir estas variáveis para a atualidade, temos tarefa como o ápice da operacionalidade, manifestando-se em produtos e serviços de alta qualidade; e, estrutura como o arranjo interno da integração e articulação de recursos e competências. Para o autor, a variável pessoa traduz-se em participação, envolvimento, engajamento e *empowerment*, enquanto infraestrutura tecnológica – como base para operações e informações – seria tecnologia. Quanto às

variáveis ambiente e competitividade, a principal diferença está no foco que cada uma considera primordial: enquanto a primeira tem o foco no mundo dos negócios, abrangendo clientes, fornecedores e concorrente, a segunda foca em competências e resultados sustentáveis.

1.2 A GERÊNCIA DE CONTROLE AMBIENTAL

Sendo um setor ligado à atividade fim do IEMA, a GCA é responsável pelo licenciamento ambiental estadual, atividade que visa disciplinar a localização, a instalação, a operação e a ampliação de atividades que sejam fontes de poluição ou degradação ambiental, objetivando o desenvolvimento dessas atividades com o mínimo de impactos ambientais.

Observando-se a estrutura organizacional básica do IEMA (Figura 1), nota-se que a GCA é composta por quatro Subgerências, cujas atribuições foram regulamentadas por meio do art.2º do Decreto Nº 1.324-R, de 07/05/2004 (ESPÍRITO SANTO, 2004a). Em linhas gerais, a Subgerência de Licenciamento – SL é responsável principalmente pelo licenciamento de pequenos e médios empreendimentos e a Subgerência de Avaliação de Impactos Ambientais – SAIA responsável pelo licenciamento de atividades de grande porte; independentemente do porte, em se tratando de licenciamento de atividades voltadas à mineração, o assunto fica a cargo da Subgerência de Licenciamento de Mineração – SLM. Finalmente, para apoiar as três subgerências citadas e dar o suporte necessário à execução do Sistema de Licenciamento e Controle das Atividades Poluidoras ou Degradadoras do Meio Ambiente – SILCAP, a GCA conta com a Subgerência de Documentação e Apoio Técnico – SUD.

Apesar de se tratar de um setor administrativo, ao contrário das demais subgerências da GCA, que são prioritariamente técnicas, a SUD desenvolve um papel bastante importante. Dentre as atividades desenvolvidas por este setor, é possível destacar a realização do monitoramento e fiscalização dos prazos das licenças e autorizações ambientais e de suas respectivas condições de validade, para emissão da documentação relativa à aplicação de penalidades no caso de descumprimento. Vale lembrar ainda que o setor faz o recebimento e o encaminhamento de todos os documentos

referentes ao SILCAP e demais ações exercidas pelo IEMA, sendo sua atribuição também, em conjunto com as outras gerências e subgerências do órgão, a elaboração e a atualização do cadastramento de atividades potencialmente poluidoras/degradadoras do meio ambiente; e outras atividades correlatas. Segundo *site* oficial do IEMA,

À Sub-gerência de Licenciamento compete a análise de processos de licenciamento ambiental relacionados à localização, instalação, operação e ampliação de atividades efetiva ou potencialmente poluidoras e degradadoras do meio ambiente relacionadas a pequenos, médios e, em alguns casos, grandes empreendimentos, de acordo com as tipologias. A Sub-gerência de Mineração do IEMA tem exercido sua função buscando, antes de tudo, desenvolver um trabalho educativo, a fim de informar o empresário da importância de se adotar sistemas de controle de poluição e contribuir para a melhoria do meio ambiente. À Sub-gerência de Avaliação de Impacto Ambiental compete a análise de processos de licenciamento ambiental relacionados à localização, instalação, operação e ampliação de atividades relacionadas aos empreendimentos de grande porte e potencial poluidor efetiva ou potencialmente poluidoras e degradadoras do meio ambiente. (ESPÍRITO SANTO, 2008).

1.3 O PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA

Considerando a importância das recompensas sociais e materiais, percebe-se que ainda há um vácuo a ser preenchido quanto ao aspecto salarial no IEMA. Decerto que, embora se tenha percebido certas melhorias financeiras, muito ainda há que ser implantado para sanar essas insatisfações dos servidores. Quanto às recompensas sociais, existe um reconhecimento do importante papel do servidor, o que o faz ter um sentimento de pertencimento e motivação no órgão. Todavia, esses dois elementos – recompensa material e social – são potencializadores de conflitos, o que reflete na qualidade do clima organizacional. O IEMA tem ciência de que instrumentos de valorização são necessários, viabilizando a capacitação e a participação em cursos e similares, contudo tem-se a percepção de que a legislação vigente resiste em oferecer maior remuneração ao servidor.

Para agravar mais esse quadro, há um conflito interno relacionado a recursos humanos, decorrente da rotatividade, descontinuidade de atividades e mudanças de prioridades em sua carreira enquanto servidor público.

Antes da entrada de servidores efetivos, ocorrida em 2005, havia muitos ocupantes de cargos sem nomeação efetiva, os chamados servidores em designação temporária (DT's), situação causadora de alta rotatividade na instituição à época. Este fator concorria para uma situação de descontinuidade de alguns projetos e processos, principalmente devido à pessoalidade e centralização exercida por alguns destes servidores.

Grande parte deste problema foi, no entanto, solucionado com a realização do primeiro concurso público em 2004 e, conseqüentemente, com a nomeação de servidores efetivos em 2005; à época, a instituição deixou de ter servidores DT's em seu quadro técnico.

Apesar do concurso a rotatividade, porém, ainda podia ser observada na instituição, visto que, mesmo em cargos efetivos, havia servidores que optavam por outras instituições à medida que oportunidades mais vantajosas para eles surgiam no mercado.

Em virtude da então exoneração de alguns efetivos e visando repor o quadro de servidores do órgão, outros concursos foram realizados em 2007 e 2014; este último para ocupação de cargo técnico por DT, por período pré-fixado de apenas 01 (um) ano, sem possibilidade de prorrogação. Ressalta-se que a nomeação dos aprovados em 2007 se deu entre 2008 e 2011, já que a validade do concurso, que era de dois anos, foi prorrogada por igual período conforme Instrução de Serviço Nº 430-S, de 30 de dezembro de 2009 (ESPÍRITO SANTO, 2009).

O fato é que ainda há certo entrave na condução de algumas atividades devido a uma gama de fatores, dentre os quais a conhecida rotatividade, que embora tenha diminuído, não foi debelada uma vez que face aos salários defasados e às novas oportunidades surgidas no mercado de trabalho, ainda há a saída de alguns servidores efetivos, principalmente do quadro técnico.

Somem-se a isso as diferenças entre as atuações interna e externa das equipes que compõem o quadro de colaboradores da autarquia, fato que acaba refletindo nas atividades e, por conseguinte, gerando uma esfera psicológica ou clima organizacional com intempéries. Isto porque atuar com a comunidade, em áreas externas, como em UC's, é diferente de atuar, em grande parte do tempo, no ambiente interno, principalmente no que se refere ao estresse, aos conflitos e resistência às mudanças,

etc. As equipes acabam apresentando perfis diferentes de acordo com sua atuação; isso também é um fator que acentua conflitos colaborando para a ruína de um clima organizacional equilibrado.

A GCA consiste de um universo diversificado de profissionais do setor ambiental; é a gerência com maior número de servidores lotados na sede. Em função disso demanda comportamentos diferenciados devido aos trabalhos estressores tais como: vistoria, fiscalização e elaboração de pareceres técnicos complexos referentes aos empreendimentos instalados ou que pretendem se instalar no Espírito Santo, além de orientação e acompanhamento técnico do processo. Portanto, a atividade no setor é passível de conflitos, estresses e rugas organizacionais, e ainda requer um comportamento racional, equilibrado e neutro, que reflita valores do funcionário perante sua atuação junto ao empreendedor.

Diante dessa complexidade, nem sempre é possível manter um equilíbrio no clima ou esfera psicológica no setor. Face ao que foi exposto, este trabalho se debruçará na seguinte questão:

- Quais são as características do clima e da cultura organizacional da GCA/IEMA percebidas por seus servidores e gestores?

Entendendo que não se pode ficar além dos balizamentos da problemática analisada, o trabalho buscará cumprir os escopos que seguem.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Fazer uma análise do clima e da cultura organizacional abrangendo os setores técnicos diretamente vinculados à GCA/IEMA.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Levantar, junto aos colaboradores da GCA, características da cultura organizacional da GCA/IEMA;
- Caracterizar o perfil dos servidores da GCA/IEMA, participantes da pesquisa;
- Mapear a percepção dos servidores da GCA/IEMA sobre o ambiente organizacional;
- Mapear, por meio de informações levantadas junto aos servidores da GCA, os traços fracos e fortes capazes de influenciar o clima; e,
- Levantar, junto aos servidores efetivos mais antigos da GCA/IEMA, os principais motivos que levaram servidores do setor a pedirem exoneração do órgão.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa apresenta uma análise do clima organizacional existente na GCA/IEMA 10 anos após o primeiro concurso. Este período é marcado por inúmeras discussões a respeito de plano de carreiras, aumento salarial e melhorias na qualidade de vida dos servidores no ambiente de trabalho.

Diante da implementação de novos processos e procedimentos gerenciais, como: reestruturação setorial, adequação de trâmites administrativos e estabelecimento de indicadores e metas, observados cada vez mais em instituições governamentais, buscou-se por meio desta pesquisa, utilizando-se de instrumentos de análise do clima organizacional, o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno à organização. De acordo com Bispo (2006; p. 260), a pesquisa de clima organizacional possibilita medir o grau de relacionamento entre a instituição e seus colaboradores.

Fazendo uma análise do clima organizacional por meio da atuação dos servidores e de seus gestores, foram observadas também as ações favoráveis ou desfavoráveis que influenciam este clima, o que confere aos gestores, por exemplo, subsídio para adoção de estratégias que fortaleçam ações favoráveis, bem como para estudos futuros sobre impactos do clima na produtividade da organização, cada vez que essas ações estiverem presentes e afetarem (positiva ou negativamente) o desempenho e a satisfação de seus colaboradores.

De modo a subsidiar esta pesquisa e possibilitar uma visão mais ampla acerca das características que circundam a autarquia, realizou-se também uma “Avaliação de Caracterização da Cultura Organizacional do IEMA” a partir das sete características básicas citadas por Lima (2008), apresentadas no referencial teórico.

2.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Para realização da presente pesquisa, utilizou-se principalmente do método o Hipotético-dedutivo, que tem a causalidade como eixo de explicação científica (VERGARA, 2011; p.3).

A operacionalização do método Hipotético-dedutivo se deu por meio de pesquisas com questões formuladas a fim de se obter respostas que permitam a análise do clima organizacional, inclusive no que tange à influência salarial; em virtude de movimentos grevistas por melhores salários e benefícios, pressupõem que o fator salarial seja um dos principais fatores que influenciam o clima na GCA/IEMA.

O emprego de tal método justifica-se pelo fato de que a conclusão desta pesquisa baseia-se, principalmente, em resultados obtidos a partir de dados coletados no campo por meio de questionário misto, com questões abertas e fechadas, possibilitando tanto a codificação dos dados em categorias numéricas e análises estatísticas quanto o entendimento e interpretação da situação a partir das informações obtidas.

Quanto à avaliação da cultura organizacional, utilizou-se o método Dedutivo, uma vez que este possibilita, conforme descreve Gil (2008; p.9), “conclusões de maneira puramente formal [...] em virtude unicamente de sua lógica”, alcançadas a partir de “princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis”; no caso em questão, a partir da aplicação do princípio defendido por Goffee & Jones (1998) de que sociabilidade e solidariedade sejam dimensões independentes, responsáveis pelos pilares da cultura organizacional.

Acerca da classificação da presente pesquisa, segundo definições sugeridas por Vergara (2011), temos uma pesquisa que pode ser classificada tanto quanto aos fins como quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins, trata-se aqui de uma pesquisa exploratória, descritiva, explicativa e, ao mesmo tempo, metodológica. Tal classificação é possível uma vez que os tipos de pesquisa “não são mutuamente excludentes” (VERGARA, 2011; p.44).

É ínfimo o conhecimento acumulado e sistematizado acerca do clima organizacional em repartições públicas, o que por si só justifica o caráter exploratório da pesquisa, já que esta trará informações que contribuirão para a elucidação de questões relacionadas ao tema. Para tanto, exposições acerca das características da população estudada, bem como do clima organizacional interno estão presentes nesta pesquisa, o que confere a esta um caráter também descritivo.

“A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos” (VERGARA, 2011; p.42). Portanto, o viés explicativo desta pesquisa decorre da justificativa acerca, por exemplo, dos motivos que, de alguma forma, contribuem para o clima organizacional encontrado.

Para classificação da pesquisa como metodológica considerou-se a construção de instrumento para análise do clima organizacional, neste caso um questionário para captação da realidade interna da GCA/IEMA. Segundo Vergara (2011; p.42), a pesquisa metodológica “[...] está associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos, modelos para atingir determinado fim”.

Quanto aos meios de investigação, podemos classificar esta pesquisa como de campo, documental e bibliográfica. Trata-se de uma pesquisa de campo, pois, como o próprio nome sugere, é realizada no local que dispõe de informações que possam explicar o clima organizacional existente (VERGARA, 2011; p.43); a pesquisa conta com a aplicação de questionários junto aos servidores para subsidiar a análise do clima organizacional. Para maior conhecimento acerca da rotatividade no órgão, utilizar-se-á de registros internos (ex.: planilhas de cadastro/acompanhamento de servidores utilizadas pelo setor de recursos humanos; Gerência de Pessoas – GEP) bem como de publicações acessíveis ao público em geral (Ex.: Diário Oficial do Estado do Espírito Santo – DIO/ES), o que caracteriza respectivamente, segundo Vergara (2011; p.43), investigações documental e bibliográfica.

Ainda em se tratando do tipo de pesquisa, ressalta-se o caráter quali-quantitativo da mesma, visto que análises estatísticas e interpretações decorrentes das informações extraídas dos questionários são inevitáveis, haja vista as características dos dados coletados.

2.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para compreensão do universo e da amostra desta pesquisa, vejamos primeiro o significado e abrangência de cada um destes termos.

Enquanto universo da pesquisa, também conhecido por população, refere-se ao grupo de elementos com as características necessárias ao estudo, amostra refere-se a uma parte da população, ou seja: à população amostral, que é escolhida com base em algum critério de representatividade (VERGARA, 2011; p.46).

Neste sentido, cabe esclarecer que a escolha da GCA/IEMA, dentre as demais existentes na organização, deve-se a sua representatividade em termos de Recursos Humanos – RH, importância de suas atividades para a instituição e à diversidade de trabalhos realizados por seus colaboradores.

Esclarecidos os termos em questão e considerando o objetivo desta pesquisa, tem-se claro que a população estudada é a de colaboradores da GCA/IEMA. Conhecendo-se o setor, mesmo sabendo-se da facilidade de acesso a todos os seus servidores, independente da subgerência ou cargo (estagiário, apoio administrativo, técnico, analista, coordenador de área ou gerente), estabeleceu-se para a presente pesquisa um estudo com amostra por tipicidade, visto que para avaliação do clima organizacional na GCA não considera-se relevante a participação de colaboradores da SUD.

A SUD é composta principalmente por colaboradores terceirizados/DTs da área administrativa, que, muito embora utilizem das instalações do órgão, tendem a compartilhar anseios diferentes daqueles compartilhados por servidores concursados, que somam a grande maioria dos colaboradores da GCA. Soma-se a isto o fato de que, ao contrário da SUD, todas as demais subgerências, apesar de também terem em seu quadro colaboradores terceirizados/DTs da área administrativa, são compostas principalmente por servidores com cargos técnicos.

Assim, entende-se que ao considerar na amostra apenas as subgerências cuja maioria dos servidores sejam concursados, estará sendo representado também os anseios de servidores terceirizados/DTs da área administrativa, englobando portanto os diferentes tipos de colaboradores da GCA/IEMA.

Em face de tais explicações, é proposto para a realização do estudo uma amostra que contemple ao menos 80% da população estudada.

2.3 DESCRIÇÃO DO SUJEITO DO ESTUDO DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Consiste o presente tópico do detalhamento dos passos empregados na execução da pesquisa.

Assim, são apresentadas com os detalhes necessários a sua compreensão, as 4 (quatro) etapas principais adotadas para fins de realização desta pesquisa:

- i. obtenção de autorizações necessárias, especialmente junto ao IEMA – em se tratando de estudo referente a setor específico de uma autarquia estadual, formalizou-se junto à Diretora-Presidente do IEMA o pedido de autorização para a realização do estudo, tendo ficado claro a necessidade de apoio do órgão quanto à liberação de acesso a documentos pertinentes ao estudo, principalmente referentes ao controle de servidores. Outra autorização necessária é aquela solicitada diretamente a cada participante da entrevista dirigida. Neste caso, a cada participante foi previamente perguntado se haveria interesse em contribuir com a pesquisa, explicitando como se daria tal contribuição e informando que seria garantido seu anonimato; estando o servidor de acordo, agendava-se a data da entrevista, que foi gravada.
- ii. levantamento de dados e informações bibliográficas e documental – consistiu de análises de referências acerca do tema, disponíveis em acervos de bibliotecas e sítios eletrônicos, bem como análises de publicações divulgadas por meio do DIO-ES e de documentos sob a guarda da GEP/IEMA;
- iii. aplicação de questionários adotados como instrumentos de pesquisa para fins de análise da cultura (APÊNDICE A) e clima organizacional (APÊNDICE B) – mediante consulta de documentos internos, verificou-se o quantitativo de servidores por setor de modo a providenciar a confecção dos questionários em quantidades tais que evitasse desperdício com impressões desnecessárias. Após impressos, os questionários foram entregues aos servidores em mãos pela própria autora da pesquisa. Nos casos, porém, em que o servidor não estava presente, deixava-se os questionários com o apoio administrativo do setor, juntamente com a lista de recebimento de questionários; dessa forma,

foi possível acompanhar se ficara algum servidor sem receber o questionário. Cabe esclarecer que os questionários não precisavam ser identificados pelos participantes, preservando-se assim o anonimato do participante.

- iv. Realização de entrevista dirigida adotada como instrumento de pesquisa para fins de análise dos possíveis motivos que levam servidores da GCA a pedirem exoneração – na data e horário previamente estabelecido realizava-se a entrevista, que seguia ao roteiro específico, elaborado exclusivamente para tal fim (APÊNDICE C). Cada entrevista, subsidiada pelo roteiro, transcorria por meio de uma conversa com duração de aproximadamente 30 minutos, sendo gravadas em sua integralidade. Durante cada entrevista também foram feitas anotações em papel a fim de garantir certos registros e, assim, em caso de eventual perda de dados ocasionada por possíveis danos no gravador e/ou no áudio, não comprometer a pesquisa no que tange à entrevista dirigida.

2.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Objetivando levantar as características da cultura organizacional da GCA/IEMA junto aos servidores do setor, elaborou-se um questionário contemplando as 07 (sete) características básicas que, segundo Lima (2008), capturam a essência da organização (APÊNDICE A). Por meio do referido instrumento de pesquisa, caracterizado por questões fechadas, o servidor avalia as diferentes características da cultura numa escala de baixo a alto, sendo disponibilizadas 04 (quatro) opções de resposta: I - Baixo; II - Entre baixo e médio; III - Entre médio e alto; e, IV - Alto.

Para análise do clima organizacional na GCA/IEMA será aplicado *in loco* questionário semiestruturado ou pouco estruturado (APÊNDICE B), caracterizado por questões abertas e fechadas apresentadas por escrito (VERGARA, 2011; p.52). A opção por este instrumento de investigação deve-se, entre outros fatores, à possibilidade de anonimato dos pesquisados, evitando-se possíveis constrangimentos ou influência pela pessoa do pesquisador. O questionário também permite ao pesquisado refletir sobre as questões antes de respondê-las, deixando o pesquisador à vontade para concluir suas respostas no momento que julgar mais oportuno, considerando, entretanto, o prazo estabelecido para devolução do questionário.

Apesar de tais vantagens, Vergara (2011; p. 52) ressalta que o pesquisador corre o risco de receber o questionário com questões não respondidas, o que poderá impactar a representatividade dos dados relativos a tais questões.

A reunião de características tanto de perguntas abertas quanto fechadas num mesmo instrumento possibilita uma gama maior de procedimentos de tabulação e análise, permitindo ao pesquisador escolher aqueles que melhor representarão seus resultados, sejam estes para fins de interpretações e conclusões qualitativas ou quantitativas.

O instrumento foi estruturado de modo que as respostas fossem, em sua maioria, limitadas a determinadas respostas, apresentadas no próprio questionário, dando ao respondente, caso necessário, a oportunidade de se enquadrar à questão, como no caso da pergunta a respeito do cargo ocupado. No entanto, questões abertas, a exemplo das perguntas sobre formação e opinião pessoal sobre o Clima Organizacional da GCA, também foram colocadas no questionário a fim de que o colaborador possa respondê-las de acordo com o que julgar pertinente; uma maneira encontrada de mostrar ao colaborador que sua opinião é importante.

Considerando o objetivo da pesquisa, houve a preocupação em apresentar no instrumento afirmações que atravessam os eixos: indivíduo-indivíduo, indivíduo-organização, indivíduo-trabalho, indivíduo-gerente e indivíduo-grupo; bem como o mesmo número de assertivas correspondentes a cada eixo. Diante de tal fato e visando dar ao responsável pela análise condições de avaliar o grau de concordância do respondente em relação às afirmações, apresentou-se em cada afirmativa quatro assertivas: concordo totalmente, concordo parcialmente, discordo parcialmente ou discordo totalmente; devendo o respondente optar por apenas uma.

Partindo-se do fato de que a submissão do questionário a testes prévios, que antecedem sua aplicação, é útil e necessária (VERGARA, 2011, p. 53), é importante esclarecer que um instrumento de pesquisa similar fôra aplicado pela autora na mesma gerência em 2008. À época o instrumento foi, previamente à sua aplicação, apreciado por servidores das diferentes subgerências, incluindo-se terceirizados, DTs, comissionados e efetivos, abrangendo inclusive gerente e coordenadores de área. Assim, aquele mesmo instrumento será utilizado como base para a atual pesquisa.

Contudo, considerando-se o tempo decorrido desde o primeiro concurso (realizado em 2004), bem como os reajustes salariais e as mudanças ocorridas na nomenclatura de cargos, aquele instrumento utilizado em 2008 teve que ser atualizado quanto às seguintes questões: tempo de atuação no IEMA, função no IEMA e faixa salarial; o instrumento atualizado, utilizado para fins da presente pesquisa é então apresentado

Outro instrumento de pesquisa que será utilizado é a entrevista dirigida (APÊNDICE C); “[...] um tipo de comunicação entre um pesquisador que pretende colher informações sobre fenômenos e indivíduos que detenham essas informações e possam emití-las. [...] um diálogo preparado com objetivos definidos” (CHIZZOTTI, 2011; p.57).

Os dados a serem coletados na entrevista serão utilizados como indicadores para explicar variáveis tais como as relacionadas aos motivos que levaram servidores efetivos a pedirem exoneração, o que contribuiu com a rotatividade de servidores observada ao longo desses 10 anos no IEMA. Para tanto, informações sobre a saída de servidores da GCA/IEMA serão obtidas por meio de entrevistas feitas pelo pesquisador junto aos colaboradores mais antigos da GCA/IEMA, que por estarem a mais tempo no setor provavelmente detêm essas informações.

Levando-se em conta que muitos servidores executam atividades externas ao órgão, e que para a eficácia desta pesquisa, ou seja, para atingir objetivos e resultados, considera-se importante alcançar pelo menos 80% da população investigada, adotar-se-á uma pesquisa de campo ou verificação *in loco*, tanto para análise dos fenômenos e suas formas de apresentação, quanto para a aplicação do questionário. Após essa etapa também serão agendadas a data de realização das entrevistas.

2.5 FORMA DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visto que instrumentos de coleta de dados similares ao desta pesquisa foram aplicados na GCA/IEMA em 2008, considera-se pertinente a utilização daqueles resultados para fins de análises comparativas e discussões mais amplas acerca do clima

organizacional na referida gerência, possibilitando descobrir, inclusive, se houve mudanças no clima organizacional interno.

Apesar das análises comparativas entre dados coletados em diferentes momentos (2008 e 2015), o tipo de coleta não se caracteriza como longitudinal, pois não há garantia de que os mesmos sujeitos responderão ao questionário. Assim, considera-se a coleta de dados do tipo transversal; coleta específica, realizada em um único momento no tempo (VERGARA, 2011; p. 54).

Reiterando, portanto, que com este trabalho se procura mapear os traços fracos e fortes que influenciam o clima organizacional, esclarecemos a seguir como se dará a classificação de pontos fortes e fracos.

Considerar-se-ão fortes aqueles pontos julgados satisfatórios por mais de 70% dos colaboradores. Para efeito desta constatação, entende-se satisfatório as respostas com total concordância (“concordo”; avaliação de clima).

Considerar-se-ão fracos aqueles pontos julgados insatisfatórios por mais de 25% dos colaboradores. Para efeito desta constatação, entende-se insatisfatório as respostas que apresentaram qualquer grau de discordância (“discordo” / “discordo parcialmente”; avaliação de clima). Estes pontos, considerados em muitos casos como pontos negativos, tendem a ser mais perceptíveis que pontos positivos e, portanto, a influenciar bem mais o clima organizacional.

Seja pelo tipo de dados coletados ou pela análise que se fará dos mesmos, Chizzotti (2001; p.52) caracteriza as pesquisas em quantitativa e qualitativa. Para o autor as pesquisas quantitativas possibilitam ao pesquisador, descrever e explicar fenômenos a partir da mensuração de variáveis mediante análises estatísticas. Já as pesquisas qualitativas têm suas conclusões sustentadas em interpretações do pesquisador.

“É possível, tratar os dados estatística e não estatisticamente no mesmo estudo” (VERGARA, 2011; p. 57). Assim, considerando o viés qualitativo e quantitativo desta pesquisa, a análise dos dados se dará por meio estatístico e interpretativo, com apresentações dos resultados por meio de gráficos e tabelas sempre que estas possibilitarem a melhor visualização das informações. Segundo Vergara (2011; p.57),

interpretações subjetivas podem ser tanto apoiadas e quanto desencadeadas por estatística descritiva.

2.6 CATEGORIAS ANALISADAS

A fim de se chegar a respostas que cobrem as expectativas desta pesquisa, face aos objetivos propostos, analisar-se-á por meio dos instrumentos quali-quantitativos descritos, além das características organizacionais e do perfil dos servidores da GCA, os aspectos relacionados ao comportamento, à questão salarial, às condições de trabalho e relações interpessoais; ao desempenho profissional; ao reconhecimento e valorização pessoal e profissional; e, à realização pessoal.

Informações sobre as características da organização e comportamento de seus colaboradores, fundamentais para avaliação da cultura e análise do clima organizacional, serão obtidas observando-se os preceitos de Goffee & Jones (1998) para identificação da tipologia cultural e de Lima (2008) para captura da essência cultural da organização.

Além da avaliação cultural, subsidiará a análise do clima organizacional a avaliação motivacional dos colaboradores da organização. Estando o clima organizacional relacionado à motivação dos indivíduos que integram o quadro de servidores da organização, considera-se importante uma breve relação dos resultados com as teorias dos estudiosos norte-americanos Abraham Harold Maslow (1908-1970) e Frederik Herzberg (1923-2000), conhecidas respectivamente, como Teoria da Hierarquia das Necessidades e Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais ou, simplesmente, Teoria dos Dois Fatores; esta última uma nova interpretação da primeira.

Assim, serão consideradas na referida análise as cinco categorias de Maslow (fisiológicas, segurança, social, auto-estima/reconhecimento, realização profissional), que juntas representam as necessidades básicas e a necessidade de ser, bem como as duas categorias de Herzberg que afetam as pessoas no desempenho de seus cargos, correspondentes aos fatores motivacionais e higiênicos, as quais serão detalhadas nesta pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Após a leitura de diferentes bibliografias acerca do tema clima organizacional é possível perceber que não há um único conceito para tal expressão. Considerando então a origem da palavra clima, oriunda do vocábulo grego *klima*, vê-se que, o termo significa tendência, inclinação. Assim, pode-se entender a expressão clima organizacional como sendo o reflexo de uma tendência e/ou inclinação percebido em uma organização.

Para Toledo (1986, p.30) clima organizacional é o "conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização". Segundo o autor este conceito se confunde com o de cultura organizacional, a qual pode ser entendida como "o conjunto de "maneiras de ser" da organização, de seus valores, de seus estilos de comportamento, enfim, daqueles valores e comportamentos que estão institucionalizados (formal e informalmente) na sua personalidade" (TOLEDO, 1986, p. 34).

Sendo assim, cada organização possui uma cultura própria e, portanto, sua própria identidade (SCHERMERHON, 1999); e, é a interação dos elementos desta cultura que resultará no clima organizacional. Segundo Luz (2003, p.16),

[...] o clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O clima organizacional relaciona-se com o ambiente interno existente e que circunda as pessoas que convivem no meio organizacional, portanto, está relacionado com o grau de motivação de seus participantes, sendo percebido de maneira diferente por cada membro da instituição. Isto porque, cada indivíduo é singular, possui sua subjetividade, suas motivações, interesses, história de vida, valores e forma de relacionar-se nos mais diversos ambientes, podendo influenciar o grupo como um todo.

Portanto, ao tratar do tema clima organizacional não se deve levar em consideração as disfunções advindas tanto pelo lado organizacional, e também pela esfera indivi-

dual, pois os dois fatores são convergentes. Na opinião de Luz (1996), clima organizacional “é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”.

Ao estudar diferentes modelos de pesquisa de clima organizacional com o intuito de propor seu próprio modelo, considerando os avanços dos cenários político-econômico, sócio-cultural e ecológico tanto na esfera nacional quanto internacional, Bispo (2006; p. 263-264) chamou a atenção para os fatores de influência, ou seja, “[...] itens que influenciam o comportamento, as atitudes e as decisões dos funcionários de forma direta ou indireta”. No que tange às influências internas, o autor destacou, por exemplo, itens afetos a questões fisiológicas, culturais e, também, de auto-estima, realização/reconhecimento profissional e relacionamento interpessoal; todos responsáveis por mudanças no clima organizacional.

Para Souza (1982), apesar de não haver dificuldade na compreensão do termo “clima”, sua clareza científica não é das mais fáceis, haja vista algumas divergências na conceituação do vocábulo por alguns autores, dentre os quais, Katz & Khan (1970), Taylor & Bowers (1970), James *et al* (1978) e Kolb *et al* (1978), inspirado em Litwin (1971) e McClelland (1955). Diante de tais referências, vejamos o que dizem estes autores.

Para Katz e Khan (1970), que aplicaram às organizações os conceitos de sistema aberto,

Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema.

Em suma, estes autores consideram que cultura e clima possuem características comuns, reconhecendo no clima a imagem do empenho organizacional; o clima seria o reflexo dos colaboradores da organização, processos, infraestrutura, modalidades de comunicação e exercício hierárquico.

Já Taylor & Bowers (1970) teriam definido o clima organizacional como “[...] traços percebidos dos estímulos organizacionais que se tornam uma propriedade do grupo, através das interações interpessoais e que modificam o comportamento aberto dentro da organização”. Por este conceito, então, as interações dos colaboradores geram incitações que conferem ao ambiente interno uma percepção comum acerca da organização; essa percepção, apropriada pelos colaboradores, caracterizará o clima organizacional. Este conceito diferentemente do exposto por Katz & Khan (1970), não explicita que as características físicas e administrativas interferem no clima. Contudo, sendo estas características capazes de alterar a percepção das pessoas sobre o ambiente, entende-se que elas foram consideradas em ambas as definições. Corroborando com estes autores, porém com um conceito um tanto mais complexo no que tange à interpretação, James *et al* (1978, p. 786 e 793 *apud* SOUZA, 1982) descreve que

Clima são as representações cognitivas que o indivíduo tem das condições situacionais relativamente próximas, expressas em termos que refletem interpretações psicológicas significantes da situação (...). Indivíduos diferentes podem usar esquemas cognitivos diferentes para representar a mesma situação, em virtude das diferenças na complexidade cognitiva, inteligência, competência social, necessidades e assim por diante.

Por fim, Kolb *et al* (1978), referenciados por Souza (1982), destacam dentre outros, sete fatores capazes de influenciar o clima. O que chama a atenção nesses sete citados, é que cada um estaria relacionado ou ao poder, ou à realização ou à afiliação, considerados pelos autores como motivos/comportamentos sociais que constituem a percepção de clima organizacional. Ao poder estariam relacionados os fatores definidos como conformidade com a estrutura e liderança.

Relacionados ao motivo e a realização, haveria três fatores: responsabilidade, padrões de desempenho e clareza organizacional. Influenciando também o clima ter-se-iam ainda as recompensas e o apoio e calor humano, sendo estes relacionados ao comportamento afiliativo. Estes três comportamentos constituem “[...] uma função dos interesses motivacionais da pessoa e de sua percepção sobre como esses interesses serão recompensados pelo meio-ambiente no qual ela se encontra” (Kolb *et al*, 1978; p. 76 *apud* SOUZA, 1982).

O comportamento organizacional, segundo Pereira (2004), constitui-se do comportamento formal, que inclui aprendizagem e socialização; e, do comportamento real, que por sua vez abrange as disposições comportamentais, tais como hábitos e atitudes. Diante de tal divisão, o autor não deixa dúvidas de que a aprendizagem e a socialização sejam capazes de produzir efeitos estáveis no comportamento organizacional, contudo, salienta que o que melhor explicaria “o comportamento dos colaboradores seria o comportamento real; não prognosticado pelos dirigentes” (PEREIRA, 2004; p. 29).

Para Pereira (2004) quatro conjuntos de variáveis – produção, satisfação, estresse e cultura – são responsáveis pelas ações e reações numa organização, capazes de afetar de forma repentina os resultados. Dentre tais variáveis, o autor destaca que a cultura organizacional “[...] é causa e consequência, a nível coletivo, do que se faz e do modo como se vive” (PEREIRA, 2004; p. 279), e conclui que, a cultura “[...] é o produto da socialização organizacional [...]”; para ele, se poder gerir a cultura é algo duvidoso, gerir com a cultura é papel do gestor inteligente, isto porque,

[...] quando se estuda a cultura da organização o que encontramos são os reflexos, muito variados, do amálgama dos diversos tipos de graus de adaptação (aquilo que está à vista de todos, chama-se *clima organizacional*, que é tão etéreo e volúvel como o meteorológico). (PEREIRA, 2004; p. 293-294)

Para esta pesquisa, o termo clima organizacional é entendido como sendo a percepção, num determinado momento, dos servidores de uma organização com relação ao conjunto de fatores culturais, internos e externos, que, influenciando suas vidas profissionais e pessoais determinam sua satisfação ou insatisfação com o meio profissional em que estiverem atuando; o clima reflete a motivação dos colaboradores da organização.

Sabendo-se, contudo, que o clima é resultado da interação dos elementos da cultura organizacional fez-se necessário, além da pesquisa de clima realizada na GCA/IEMA, caracterizar previamente a cultura institucional por que ela está em uma relação de causalidade com o tema aqui estudado, ou seja, clima e cultura organizacional formam uma díade que longe de serem excludentes, se implicam mutuamente. Passamos então, a explorar os aspectos doutrinários da temática.

3.1.1 Gestão do clima organizacional

Ao se tratar de gestão organizacional, não há como deixar de lado questões relacionadas à satisfação dos colaboradores, incluindo-se elementos que desencadeiam ações com vistas ao aumento da motivação e do comprometimento com os resultados; e, à melhoria contínua do ambiente de trabalho e da qualidade de vida neste ambiente. Neste contexto é importante a compreensão da relação do clima com a qualidade dos serviços, por exemplo.

Um aspecto a ser comentado é da insegurança de muitos colaboradores quanto à sua permanência no quadro organizacional, haja vista as crises econômicas que vez ou outra atingem setores empresariais e até mesmo governamentais, bem como os constantes processos de mudança que nos últimos anos têm sido observados com maior frequência, tais como fusão de empresas, privatizações e terceirizações, além dos avanços tecnológicos, que, não há dúvida, têm dado causa a várias demissões. Segundo Davel & Vergara (2010; p. 4) trata-se de um período de considerável apelo à exterioridade, em que as pessoas estão sendo expostas pelo mercado ao consumo, às razões de cunho tecnológico e a uma extensa e confusa gama de opções. Em decorrência de situações como essas, como descreve Luz (2010), pode-se esperar de colaboradores de muitas organizações sentimentos de desconfiança, apreensão e insatisfação, perda de lealdade e, é claro, insegurança.

[...] privatizações, fusões, aquisições, alianças estratégicas e outras formas de associação vêm misturando culturas algumas vezes até com valores e crenças conflitantes. O resultado dessas estratégias corporativas reflete-se no nível de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. (LUZ, 2010; p. 9)

Outro aspecto a ser destacado, que decorre da velocidade das mudanças, não necessariamente relacionada aos avanços tecnológicos; e, do modelo de gestão adotado por muitas organizações, principalmente por aquelas insaciáveis pelo aumento da produtividade, é a redução na qualidade de vida no trabalho. Em casos onde ocorre essa busca pela produção a qualquer custo, os colaboradores são obrigados a se empenhar cada vez mais para produzir em tempos relativamente menores que os normais. Não é estranho imaginar nestes casos que muitos gestores optam pela imposição do medo, assediando moralmente seus subordinados.

Fatos decorrentes desses aspectos tendem a instalar na organização um clima de insatisfação, que somados a outros tantos aspectos podem levar ao declínio uma organização de sucesso. Dentre estes outros aspectos, há de se destacar os seguintes: remuneração incompatível com a atividade exercida, excesso de trabalho imputado a um único colaborador, rigidez disciplinar, infraestrutura inadequada ao trabalho, falta de perspectiva de crescimento/reconhecimento profissional, falta de transparência e ética da organização para com seus colaboradores e usuários/clientes, desconhecimento e falta de aproveitamento do real potencial dos colaboradores, conflitos internos, bem como, estilo e capacidade gerencial; todos responsáveis por um clima organizacional interno carregado de sentimentos negativos.

Situação oposta à descrita, ao contrário do que se verifica naqueles casos, aumentaria as possibilidades de satisfação organizacional, melhores condições no trabalho e clima interno favorável, onde colaboradores e dirigentes caminhariam juntos rumo ao ápice organizacional.

Acompanhar a satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional e estar atento ao comportamento destes indivíduos, reconhecendo sua importância, é papel fundamental de administradores que almejam resultados positivos e o crescimento de sua organização, acompanhados pelo prestígio interno e externo.

[...] só é excelente a empresa que estende excelência à qualidade de vida de seus funcionários.

Neste sentido, é imperativa a gestão do clima organizacional. É indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos de uma organização. Só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela empresa. (LUZ, 2010; p. XI)

A gestão do clima organizacional desafia as organizações a enxergar seus colaboradores como uma das estratégias de desenvolvimento e diferencial competitivo. Na tentativa de dar suporte aos interessados em vencer este desafio, muitos autores desenvolvem estudos que focam nas relações internas ao ambiente de trabalho; Ricardo Luz, Carlos Bispo e David Kolb, como se vê nos trabalhos de Edela Lazer P. Souza, são alguns exemplos de autores que foram além, desenvolvendo metodologias de diagnóstico do clima capazes de fornecer elementos que dão suporte a empresas na proposição de ações que visam à melhoria do ambiente interno.

Nesse processo a dimensão humana é tratada com atenção pelos autores, equilibrando questões que variam entre a realização pessoal e o interesse institucional frente à economia de mercado e ao universo competitivo. Comunicação, comportamento e relacionamento são fatores afins a muitos problemas que envolvem o clima organizacional e, portanto, devem ser objeto de atenção.

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. (DAVEL & VERGARA, 2010; p.3)

Comparando-se o funcionamento de uma organização a um jogo de xadrez, poder-se-ia dizer que as pessoas responsáveis pelas atividades fim seriam os peões, já que são eles os que sentem primeiro o impacto das adversidades e que, portanto, precisam da atenção daqueles que fazem sua gestão; são os “peões” que garantem o avanço e progresso dos níveis mais altos da hierarquia.

Importar-se com a gestão de pessoas numa organização é sinônimo de interesse pela sobrevivência e pelo sucesso dessa organização. Não diferente da visão de muitos autores, Davel & Vergara (2010; p.3) concordam que as pessoas são verdadeiras fontes de vantagens, capazes de combinarem no desenvolvimento de suas atividades subjetividade com objetividade, por exemplo: emoção com razão.

Pode-se dizer que a gestão de pessoas, ou ainda, a administração dos recursos humanos, quando tem sua importância reconhecida numa organização de modo que seja apoiada e valorizada, tende a conduzi-la de modo eficaz e eficiente. Davel & Vergara (2010; p. 6-11) reconhecem que a gestão de pessoas, fundamental à gestão do clima, pode ser vista sob três abordagens: funcionalista, estratégica e política, sendo esta última a que considera as convergências e divergências de interesses entre indivíduos e organização, bem como entre pessoas, cabendo à administração de recursos humanos a adoção de providências com vistas a integrar esses interesses.

Vale destacar que na abordagem funcionalista, construída em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas, a gestão opta por adotar intervenções baseadas em seleção, treinamento, remuneração e desempenho; e, em análises de ambiente in-

terno e externo, planejamento, comportamento, condições e relações de trabalho. Já na abordagem estratégica o objetivo é favorecer a flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais face às imposições do mercado.

Que a gestão das pessoas é importante não resta dúvida. Os principais debates acerca da questão estão em como administrar os recursos humanos; este seria o desafio, principalmente onde ainda prevalece a centralização do poder, bem como em ambientes organizacionais muito fechados, sem abertura para sugestões e participação dos colaboradores. Nestes casos torna-se difícil uma gestão participativa, caracterizando uma situação no mínimo contraditória à lógica seguida pela gestão de pessoas que preza, por exemplo, pela valorização dos colaboradores, cultura organizacional, projeto comum, desenvolvimento de capacidades e flexibilidade; ou seja, que busca um clima organizacional harmonioso.

O pontapé inicial para a mudança deve ser dado pelo gestor, percebendo sob uma ótica distinta a relação entre pessoas e organização; e, admitindo a importância das pessoas na operacionalização das estratégias da organização.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O termo cultura organizacional é definido por Goffee & Jones (1998) como os valores e tradições cristalizados nas organizações. Os autores consideram as dimensões sociabilidade e solidariedade como construtores desses pilares, sendo a primeira “uma medida de clima de camaradagem” e a segunda “uma medida de orientação para a tarefa”, explicam.

Ainda segundo Goffee & Jones (1998) quatro são os tipos de cultura resultantes da relação entre estas duas dimensões, são elas: cultura de trabalho em rede, cultura de comunidade, cultura fragmentada e cultura mercenária. Para definição de cada uma dessas culturas parte-se do princípio de que as dimensões são independentes, podendo cada uma delas ser classificada como elevada ou baixa (ver Figura 2).

TRABALHO EM REDE ↑ Sociabilidade ↓ Solidariedade	COMUNIDADE ↑ Sociabilidade ↑ Solidariedade
FRAGMENTADA ↓ Sociabilidade ↓ Solidariedade	MERCENÁRIA ↓ Sociabilidade ↑ Solidariedade

Figura 2: Tipologia de quatro culturas.

Fonte: Adaptado de Goffee & Jones (1998).

Por meio da cultura organizacional é possível definir e transmitir questões importantes, bem como a maneira mais adequada de posicionar em relação aos ambientes interno e externo, permitindo estabelecer quais as condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal (FREITAS, 2000; p.97).

Massificado na década de 80, o discurso sobre cultura organizacional está há mais de 14 anos “[...] completamente incorporado à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas” (FREITAS, 2000; p.95).

De acordo com Freitas (2000, p. 95), os aspectos culturais, antes confundidos com um modismo, “[...] passaram a ser vistos como fundamentais na análise e na prática organizacionais [...]”; e, a despertar “[...] grande interesse e entusiasmo”, apesar de sempre terem estado presentes nos estudos organizacionais e no dia-a-dia das empresas de grande ou pequeno porte. Empresas modernas, por exemplo, passaram a esposar como valores questões como respeito ecológico e qualidade total. Acerca de tal situação a autora esclarece:

Nas grandes empresas, especialmente nas multinacionais, esses aspectos são mais visíveis e mais facilmente identificáveis, seja porque lhes dão maior importância, seja porque permeiam diferentes níveis hierárquicos, diferentes categorias ocupacionais ou profissionais e diferentes regiões geográficas ou continentes, numa tentativa de homogeneizar as maneiras de pensar e agir, de criar um modo de viver específico e de captar os inconscientes dos indivíduos para incutir amor e lealdade à organização. (FREITAS, 2000, p. 97)

Segundo Lima (2008), algumas pesquisas sugerem que há sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização, quando analisadas em

conjunto, são elas: *inovação e assunção de riscos*, ou seja, o grau em que os servidores são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos; *atenção aos detalhes*, significando o grau em que se espera que os servidores demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes; *orientação para resultados*, implicando no grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance dos mesmos; *orientação para as pessoas*, reportando o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas da organização; *orientação para a equipe*, grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipe do que de indivíduos; *agressividade*, grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas; e por fim a, *estabilidade*, significando o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento.

Para o autor, estas características, avaliadas numa escala de baixa à alta pelos colaboradores da organização, revela a ilustração complexa da cultura dominante, uma vez que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Em suma, espera-se que os colaboradores com diferentes históricos e em níveis diversos dentro da organização tendam a descrever a cultura organizacional em termos semelhantes, enfatiza Lima (2008).

Pettigrew (1979) considerou a importância da antropologia na análise da cultura organizacional, esclarecendo ao longo de seu estudo que os mitos, símbolos e rituais percebidos na organização influenciam na estrutura organizacional e, portanto, em sua cultura. Corroborando com este pensamento, Lopes (2002; p. 91) considera a cultura responsável pela relação entre o indivíduo e a organização; e, demonstra que, em relação às mudanças e ao desenvolvimento organizacional, “[...] o estudo da cultura baseia-se em conceitos da Antropologia Cultural”. Seguindo esta mesma linha, Pereira (2004; p. 70) reforça que a Antropologia Cultural “[...] visa globalmente o estudo da cultura humana”. Isto porque

Quando se fala de uma cultura, referimo-nos à maneira de viver de um povo: à configuração de padrões mais ou menos estereotipados de comportamentos aprendidos (padrões de cultura), que são transmitidos de geração em geração, por meio de processos de aprendizagem mais ou menos institucionalizados. (PEREIRA, 2004; p. 70-71)

Numa abordagem sobre cultura organizacional, Freitas (1991) traz diferentes conceitos de cultura na antropologia considerando diferentes pontos de vista, por exemplo, o da administração comparativa, que considera a cultura uma ferramenta funcional. No âmbito da antropologia simbólica, a cultura seria um conjunto compartilhado de símbolos e significados que para ser entendido deve ser decifrado (FREITAS, 1991, p. 3). Apesar das diferentes correntes antropológicas, esta autora esclarece que as pesquisas realizadas sob a concepção da cultura corporativa – cultura que insere o indivíduo nas estruturas sociais – geralmente concentra o maior volume de pesquisas relacionadas às mudanças e ao desenvolvimento organizacional.

A cultura organizacional “[...] ao propor seus valores e seu processo de socialização, seu imaginário enganador, tem por fim englobar todos os participantes da organização numa fantasia comum proposta por seus dirigentes” (ENRIQUEZ, 2010; p. 147). Neste contexto, o autor utiliza o exemplo de organizações japonesas, as quais prometem ao indivíduo a oportunidade de se realizar, fazendo-o acreditar que não passará por insatisfações e que tudo serão conquistas, inscrevendo-o, como diz, “no mito coletivo da organização”.

O fato é que cada empresa tem sua realidade, sua cultura, fatores internos e externos próprios, os quais a torna diferente das outras. Assim, nem sempre a replicação de um modelo bem sucedido de uma dada instituição resultará em sucesso se aplicada em outra, mesmo que verificadas algumas similaridades entre elas. Daí, mais um motivo que reforça a importância da realização de pesquisas organizacionais específicas para cada organização, de modo a considerar as características próprias da organização estudada.

3.2.1 Cultura e poder nas organizações

A cultura pelo poder não é algo distante da realidade. Ela acontece e prevalece em muitas organizações, mesmo ante os diversos estudos que demonstram os impactos negativos que este tipo de gestão permite que se instalem no ambiente organizacional.

Encontrar fatores responsáveis pela atribuição de sentido ou significado no contexto dos fatos e acontecimentos organizacionais é tarefa difícil, pois

[...] nada na organização se pode dissociar das pessoas, do ambiente, dos grupos e da própria organização. [...] a atribuição de sentido não é de natureza meramente objectiva, na medida em que parte de uma realidade que se apresenta aos sujeitos e vai ser objecto de interpretação. Esta realidade primitiva está relacionada com sentimentos, saberes, valores, vontades, significados individuais e coletivos, relações pessoais e ambientais. (LOBO, 2003; p. 98)

A cultura organizacional percebida num ambiente pode ser resultante das diferentes culturas trazidas por seus colaboradores ou, mesmo, estabelecida por seus dirigentes baseando-se em princípios que acompanham a organização; isto tende a ocorrer, por exemplo, em organizações privadas, principalmente em multinacionais, dado o interesse de se manter um padrão em suas unidades. Neste caso, muito embora os colaboradores possam ter princípios distintos e uma cultura diversa da organização, decorrente, por exemplo, do seu convívio externo com familiares e amigos, eles geralmente não encontram abertura para, ao menos, uma oportunidade de adequação da cultura organizacional. Em situações como estas, o poder tende a ser centralizado e não permite grandes “desvios” culturais.

Segundo Pereira (2004; p. 239), uma organização que deseja se instalar em um país que não seja o de origem precisará se adaptar, mesmo que minimamente; o mesmo é exigido do colaborador de nacionalidade distinta ao da empresa, por exemplo. Uma questão importante nestes casos é o fato de que nem sempre é possível uma adaptação; “há pessoas que abandonam a multinacional e há multinacionais que abandonam o país”. De acordo com o autor, sendo possível uma adaptação, esta poderia ocorrer de forma primária ou secundária. A primária caracteriza-se por uma adaptação dos motivos da pessoa ao propósito da organização, de modo consciente, desejado e esforçadamente cooperante. Já a secundária seria aquela com objetivo de manter exclusivamente um posto de trabalho ou benefícios inerentes à função.

Lobo (2003), ao estudar o clima organizacional nos setores público e privado, considerando que o clima é definido a partir dos indivíduos, bem como dos grupos e organizações, destacou que o núcleo com maiores problemas relaciona-se às organizações. Segundo a autora há duas retentivas que tem marcado a problemática que diz respeito à natureza das organizações: a que distingue gestão pública de gestão

privada, tendo esta com superior; e, a que considera a separação entre setores públicos e privados como uma falsa dicotomia, já que possuem objetivos diferentes. Apesar da existência de ambas as tradições o que está de fato reconhecido é “[...] que a ideia orientadora do comportamento dos funcionários é estruturalmente diferente” (LOBO, 2003; p. 137); pode-se dizer que enquanto a gestão pública culturalmente busca a prestação do serviço de qualidade de interesse da coletividade, a gestão privada está preocupada com o lucro e os resultados.

Ao pesquisar na literatura as variáveis potencialmente capazes de distinguir a gestão pública da privada, Lobo (2003, p. 139-140) identificou 25 categorias distintas, dentre as quais: estrutura e procedimentos internos, ambiente, restrições gerais, interesse, transparência, recursos humanos, contexto da tarefa e do trabalho e estrutura organizacional. Dentre os indicadores de avaliação das diferentes categorias distintas estariam, por exemplo: pressão, salário, evolução na carreira, liderança, apoio, relação com as chefias, autonomia, organização, satisfação, privação relativa, controle, inovação, comodidade e clareza.

As pesquisas de Lobo (2003) permitem inferir que os colaboradores de setores privados tendem a estar sob maior pressão e sujeitos a um maior controle de suas atividades. Ao contrário do que se verifica em ambientes privados, no setor público é comum não haver objetivos claros, avaliação de desempenho ou mesmo da qualidade dos serviços prestados. Em suma, notam-se características culturais distintas entre os dois setores, com maior rigidez no setor privado, onde tende a prevalecer a cultura da exigência e do rigor.

A maior flexibilidade do serviço público tende a propiciar uma adequação cultural sem grandes obstáculos e imposições; o poder tende a ser diluído entre seus colaboradores, que se sentem parte do sistema. Na gestão pública a integração cultural é aberta, o que torna possível conduzir de modo natural e equilibrado o processo de instalação/adaptação da cultura organizacional, baseado na interpretação coletiva das percepções individuais.

Segundo o “Modelo de aproximação por valores contrastantes”, proposto por R. E. Quinn e seus colaboradores, as organizações são sistemas que equilibram forças contrárias exercidas no interior de uma mesma unidade organizacional, tais como:

orientação interna (colaboradores) e externa (organização); e, flexibilidade e controle (LOBO, 2003; p. 101). De acordo com o modelo, estas forças não são excludentes, elas integram uma dinâmica complexa que recai sobre todo o sistema organizacional.

Certos níveis de controle exercidos pela administração sobre os trabalhadores são rebatidos por estes de acordo com as características individuais de cada um; aqueles que evitam responsabilidades geralmente aceitam a imposição do controle, já os que possuem o desejo de se realizarem preferem gerenciar suas próprias decisões (LOBO, 2003; p. 112). Likert (1971; p. 104) *apud* Lobo (2003; p.112) defende a existência de dois tipos de controle, um exercido pela administração e outro pela produção, sendo seu excesso, em ambos os casos, possível gerador de comportamentos prejudiciais para a organização.

Pelo que fora exposto é plausível considerar que, em organizações cujas decisões são tomadas com o mínimo ou nenhuma participação de seus colaboradores, prevalecendo a centralização do poder, a cultura organizacional tenderia para uma cultura tipicamente mercenária, sendo baixo ou inexistente o clima de camaradagem e elevado o nível de ações voltadas para a orientação de tarefas (GOFEE & JONES, 1998).

Quando há imposição ou muita orientação e cobrança, sem contudo nenhum tipo de reconhecimento ou valorização do indivíduo/colaborador, este pode desencadear um processo de desmotivação pessoal e insatisfação que pode vir a contaminar outros indivíduos do setor e iniciar uma série de conflitos internos prejudiciais à organização.

Cultura e poder organizacionais são fatores que merecem bastante atenção quando o objetivo maior é um clima organizacional harmônico, onde todos caminham rumo a um mesmo objetivo. Organizações de sucesso tendem a valorizar seus colaboradores, respeitando suas percepções e permitindo-lhes contribuir com o crescimento organizacional. A gestão impositiva dificilmente possibilitará a uma organização alcançar um patamar de eficiência similar ao de uma organização que adota a gestão participativa, onde geralmente prevalece uma cultura de comunidade (elevadas sociabilidade e solidariedade).

Vale ressaltar que, mesmo em organizações que trazem consigo culturas próprias, o que se vê em termos de gestão organizacional, não é a gestão da cultura, mas a gestão com a cultura. “Se não há dúvida que o gestor inteligente tem de gerir com a cultura, é altamente duvidoso que possa gerir a cultura” (PEREIRA, 2004; p. 290).

3.3 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO E SEUS IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Ao tratar do ser humano, Motta & Vasconcelos (2006; p. 269) o descreve como “[...] um ser simples e previsível cujo comportamento não variava muito”. Segundo o autor, para garantir a boa produtividade eram suficientes adequados incentivos financeiros, monitoramento e treinamento; as motivações intrínsecas dos indivíduos ou seus elementos identitários não eram uma preocupação.

Pereira (2004; p.26) ao falar de sistemas organizacionais, considera que “[...] as organizações humanas se situam numa hierarquia de sistemas abertos e que, conseqüentemente, o seu estudo exige a consideração dos super e subsistemas que nela se intersectam”.

Acerca dos sistemas abertos nos quais se situam uma hierarquia, Pereira (2004; p.26), baseado de Katz & Khan (1978), ressalta que toda organização integra cinco subsistemas estruturais, dentre os quais o de produção, que se refere ao papel da organização, considerando inclusive a motivação; e, o de fronteira, que trata da oferta, da procura e das relações entre organizações, estudando suas normas e valores.

Outro subsistema é o de manutenção, que, centrado no desempenho das tarefas, diz respeito aos recursos humanos, incluindo seleção, recrutamento, desenvolvimento de capacidades entre outras atividades relacionadas. Além desses, há o subsistema de adaptação, que está relacionado à mudança organizacional; e, o de gestão, que, baseado na tomada de decisões, permeia e controla os quatro subsistemas citados, coordenando subestruturas, solucionando conflitos e gerenciando fatores externos.

A questão é que, apesar de tratada no subsistema de produção, Pereira (2004; p. 27) destaca que a motivação deve ser aplicada também a outras questões organizacionais e que é razoável esperar que aprendizagem e socialização produzam efeitos estáveis no comportamento interno da organização, o que é de suma importância à mudança organizacional.

Autores clássicos de administração, anglo-saxões ou franceses, tais como Taylor, Gulick e Fayol concordavam que o comportamento não constituía um problema em si; entendia-se que comportamentos considerados inadequados eram consequência de problemas na estrutura organizacional ou em sua implementação e, portanto, a solução de tais problemas concentrava-se em aperfeiçoar o sistema, já que este garantiria por si só os resultados desejados (MOTTA & VASCONCELOS, 2006; p.269-270).

Contudo, com o passar dos anos aquela visão do ser humano simples e imprevisível foi se tornando cada vez mais ultrapassada. Elton Mayo, por exemplo, teria recusado o postulado inicial ao reconhecer o quão complexo é o comportamento humano nas organizações; considerando suas experiências na Western Electric, constatou

[...] que o aumento da produtividade ou bons resultados não dependem apenas da melhoria das regras, dos sistemas de trabalho e das estruturas formais. O aumento da produtividade depende de elementos relacionados à afetividade e à melhoria do ambiente de trabalho. (MOTTA & VASCONCELOS, 2006; p.270).

A partir de tal experiência formou-se a Escola das Relações Humanas que se dedicou a compreender os fatores afetivos e psicológicos no ambiente de trabalho e revelou a complexidade do comportamento humano nas organizações, dependente não apenas de estímulos econômicos – como sugeriam os teóricos da Escola Clássica de Administração -, mas também de fatores de ordem social e afetiva. Nesse contexto introduzia-se, portanto, a ideia de que o ser humano é um ser complexo (*homo socialis*) e que não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas (*homo economicus*).

Destaca-se que assim como a Clássica, a Escola das Relações Humanas negou o problema dos conflitos considerados disfuncionais na organização. Ambas escolas “consideram o ser humano um ser passivo, que reage de forma padronizada aos

estímulos aos quais eles são submetidos na organização” (MOTTA & VASCONCELOS, 2006; p.271).

Apesar da dedicação da Escola das Relações Humanas em compreender fatores psicológicos, argumentos afins à psicologia somente passaram a ser empregados em conceitos como motivação e liderança, em período posterior, sendo os primeiros estudos realizados na década de 60. Dentre os autores que se destacaram nesta fase estão Argyris, McGregor, Likert e Bennis, os quais, por meio de processos mais participativos, buscaram a atribuição de uma série de necessidades psicológicas a serem satisfeitas numa organização utilizando-se em alguns estudos a Pirâmide de Maslow (Figura 3).

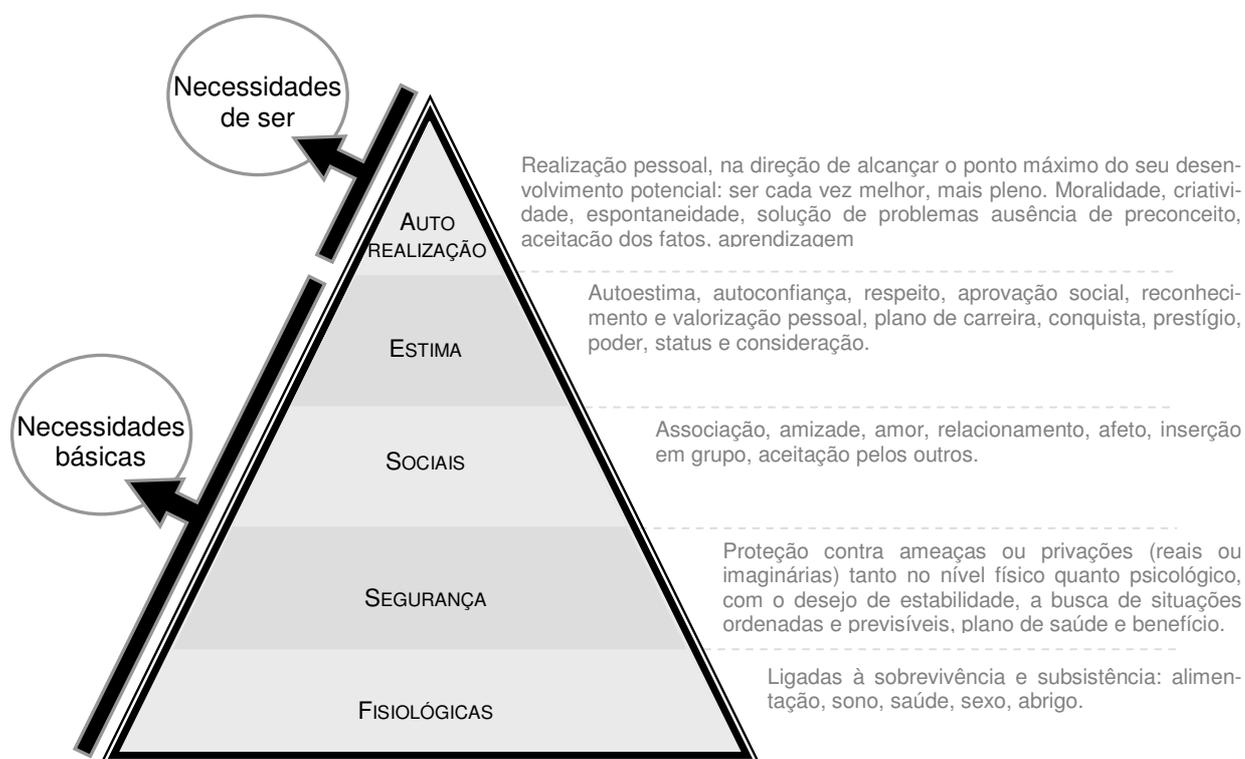


Figura 3: Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Fonte: Adaptado da Fundação do Desenvolvimento Administrativo (2007) e de Boeree (1998).

Caracterizada pela hierarquização das necessidades psicológicas, representada graficamente pela forma geométrica de uma pirâmide, a Pirâmide de Maslow decorre da famosa Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

As necessidades psicológicas humanas seriam hierarquizadas (Maslow, 1954) e mudariam de acordo com as diferentes etapas do desenvolvimento individual e social do ser humano. Em dado momento poder-se-ia, no entanto, definir quais as necessidades psicossociais predominantes em certa organização, e a direção da empresa deveria considerar esses fatores como relevantes no que se refere à produtividade da mão-de-obra e à eficiência do sistema. (MOTTA & VASCONCELOS, 2006; p.271)

Na Teoria da Hierarquia das Necessidades, Maslow defende que as necessidades estão hierarquizadas em 05 (cinco) níveis, cabendo ressaltar que “[...] nem todas as pessoas progredem ao longo das cinco necessidades em ordem hierárquica” (BATEMAN & SNELL, 1998; p. 365).

Os níveis, ou categorias, estabelecidas por Maslow correspondem aos seguintes grupos de necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização; cada um englobando necessidades a ele relacionadas. Por exemplo, o grupo de necessidades fisiológicas engloba necessidades ligadas à sobrevivência e subsistência, tais como: alimentação, sono, saúde, sexo e abrigo.

Já o grupo de necessidades correspondente à segurança envolve questões voltadas à proteção contra ameaças ou privações (reais ou imaginárias) tanto no nível físico quanto psicológico, com o desejo de estabilidade, a busca de situações ordenadas e previsíveis. O grupo dedicado às necessidades sociais refere-se às relações demonstradas por meio de associações, amizade, amor, relacionamento, afeto e aceitação pelos outros. Autoestima, autoconfiança, respeito, aprovação social, reconhecimento e valorização pessoal, conquista, prestígio, poder, status e consideração são necessidades que se enquadram na categoria da estima.

O nível mais alto, da auto realização, reserva-se à necessidade de realização pessoal, bem como de alcance do ponto máximo do desenvolvimento potencial do indivíduo, como ser cada vez melhor e mais pleno; moralidade, criatividade, espontaneidade, solução de problemas ausência de preconceito e aceitação dos fatos também compõem este nível.

As pessoas com necessidades de realização [...] estabelecem objetivos difíceis, mas passíveis de serem atingidos [...]. Não se colocam em situações que envolvam grandes riscos, capazes de impedir a consecução dos resultados. Procuram sua realização pessoal e não os prêmios que o sucesso trará, ou seja, sua satisfação está ligada à emoção da realização e não aos elogios e ao dinheiro. [...] seu desempenho é normalmente maior do que o de pessoas igualmente inteligentes e competentes. (ARANTES, 1998; p. 375)

Todos os quatro níveis anteriores ao da auto realização, são chamados *déficit* necessidades, ou D-necessidades; segundo Maslow, se o indivíduo não tem o suficiente de alguma coisa, então ele tem um *déficit* e, portanto, sente necessidade de alcançar esta demanda. Mas se o indivíduo tem tudo que precisa (supriu todas as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de estima), as necessidades deixam de ser motivadoras (BOEREE, 1998).

A partir daí a pessoa parte para a busca da “motivação para o crescimento”, chamada por Maslow, “necessidade de ser” (*B-needs*) ou “auto realização”, trata-se neste nível, não mais da busca pelo equilíbrio, mas sim do contínuo desejo de desenvolver potencialidades, de ser tudo que se pode ser (PEDRASSOLI, 2008). Bateman & Snell (1998; p. 366) defende que uma cultura organizacional que proporciona às pessoas oportunidade de utilização de seus talentos e habilidades de maneira criativa é capaz de permitir a estas pessoas atingir seu potencial pleno.

Conforme Afonso (2001; p. 116), “a compreensão desta hierarquia torna-se necessária para conhecer os princípios que regem o comportamento das pessoas”. Neste contexto, com o intuito de evitar dispêndios de recursos com resultados insignificantes, ressalta-se a importância da mensuração individual da exata satisfação em cada nível, pois do contrário não se saberá desenvolver ações que permitam sua ampliação (AFONSO, 2001; p. 119).

Considerando as interpretações de estudiosos acerca da Pirâmide de Maslow, destaca-se na bibliografia existente a teoria de Herzberg. Enquanto Maslow considera as necessidades fisiológicas e de segurança como necessidades humanas básicas para a satisfação do indivíduo, para Herzberg os fatores que se relacionam a tais necessidades simplesmente evitam fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio, assegurando a não insatisfação do funcionário.

Herzberg ressalta que a satisfação no cargo é função dos fatores intrínsecos ao indivíduo (fatores motivacionais: atividades desafiadoras e estimulantes, oportunidade de obter sucesso, liberdade para criar, inovar, plano de carreira, treinamentos...) e que a insatisfação é função dos fatores extrínsecos (fatores higiênicos: bom salário, benefícios e promoções, políticas da organização, clima organizacional, relações interpessoais, condições do local de trabalho, máquinas e equipamentos adequados,

estilos de gestão e supervisão, segurança no trabalho, regulamentos e normas administrativas...). Nota-se que em sua teoria Herzberg reúne em apenas dois grupos as necessidades humanas, daí, portanto, sua teoria ser conhecida como Teoria dos Dois Fatores.

Segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, os fatores higiênicos não são suficientes para mobilizar o indivíduo à ação em busca da satisfação e podem, segundo Bateman & Snell (1998; p. 368), “[...] fazer as pessoas infelizes se forem administrados de forma inadequada”. Herzberg defende que apenas os fatores motivacionais, quando considerados ótimos, serão capazes de impulsionar os indivíduos à ação; para este estudioso, tais fatores, quando precários, provocarão ausência de satisfação.

De acordo com a interpretação de Afonso (2001; p.121), a motivação seria algo simples de se obter, bastando dar foco às necessidades relacionadas à estima e à auto realização, “[...] reconhecendo, incentivando e criando as condições para que seus colaboradores possam realizar as atividades conforme suas aptidões e interesse”. Acerca das necessidades correspondentes aos outros três níveis da pirâmide, o autor conclui que mesmo havendo modificações para ampliá-las, elas não deixarão de ser higiênicas. “Este fato torna-se evidente quando encontramos pessoas realizadas em ambientes considerados deficientes, comparativamente a outros com igual atividade” (AFONSO, 2001; p.122).

O fato é que, apesar de Herzberg ser respeitado entre os administradores americanos, sua teoria, mesmo com toda originalidade e importantes contribuições, foi bastante criticada por acadêmicos (BATEMAN & SNELL, 1998; p. 368). Dentre as contribuições destacadas por estes autores, está a distinção entre recompensas extrínsecas e intrínsecas; e, o alerta aos administradores para que focalizem também as recompensas intrínsecas para motivar seus funcionários.

Em suma, apesar de possuírem uma visão diferenciada sobre os fatores/necessidades motivacionais, Maslow e Herzberg, concordam que a motivação influencia no comportamento do indivíduo. Seguindo essa linha, Arantes (1998; p.378) define as pesquisas motivacionais como estudos profundos acerca das ex-

pectativas dos colaboradores e do grau de atendimento, pela empresa, das necessidades e objetivos individuais desses colaboradores.

A partir da teoria de Maslow nota-se uma proposta de soluções que vai além daqueles conceitos sugeridos pela escola de Relações Humanas; uma mudança do estilo gerencial tradicional pelo participativo com medidas que iam além da simples permissão do trabalho em grupo. O conceito *homo complexus*, ao conferir mais autonomia, desenvolvimento da criatividade e aprendizagem organizacional, buscava “ativamente a realização e o autodesenvolvimento no ambiente de trabalho” (MOTTA & VASCONCELOS, 2006; p.272).

Neste sentido, propunha-se (Herzberg, 1966), por exemplo, a desburocratização dos sistemas, por limitar a autonomia e a expressão dos grupos comprometendo sua realização no trabalho; e, conseqüentemente, a criação de estruturas organizacionais mais flexíveis, que possibilitavam aos indivíduos maior investimento no trabalho, desenvolvendo-os e realizando-os.

Motta & Vasconcelos (2006; p.272) chamam atenção para o fato de que, “por postular um modelo ideal e único em termos de “saúde psicológica e moral”, representado pelo modelo unidimensional do “homem que se atualiza” [...]”, o conceito do *homo complexus*, apesar de reconhecido, chegou a ser criticado. Seus críticos argumentam que ao se defender direitos da pessoa diante dos imperativos funcionais e das estruturas organizacionais, acentua-se a dicotomia entre as estruturas formal e informal na organização.

Nota-se, portanto, nesta corrente mais recente, uma visão que diverge daquela até então postulada pelas escolas Clássicas e das Relações humanas, pois o conceito do *homo complexus*, segundo percussores, introduz a noção de que o ser humano não é passivo em suas reações e possui motivações diversas nas situações habituais de trabalho.

Em resumo, observa-se que “a motivação depende de fatores intrínsecos e identitários dos atores sociais” (MOTTA & VASCONCELOS, 2006; p.273); ou seja: ninguém motiva ninguém. “[...] o ser humano constrói ativamente a sua identidade a partir do sentido que atribui à sua ação no ambiente de trabalho” (MOTTA & VASCONCELOS, 2006; p.273).

A interação entre indivíduos possibilita a construção do mundo social em que vivem e a institucionalização das regras do sistema social que, por sua vez, influenciarão tanto os mecanismos de decisão quanto os padrões culturais e as escolhas de cada um, não levando necessariamente à dicotomia entre estruturas formal e informal na organização. Em suma, a construção social da realidade promove, numa mesma análise, a reunião das estruturas formais, dos artefatos humanos e dos fatores relacionais e informais, que mutuamente se influenciam.

3.4 MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Sendo o clima organizacional de uma organização percebido por meio do comportamento de seus colaboradores (CAMPELLO & OLIVEIRA, 2008; p.3), deduz-se que alterações comportamentais, decorrentes de mudanças organizacionais ou outro motivo, podem levar à mudança no clima interno.

As organizações têm passado por constantes mudanças, havendo maior interesse por inovação, produtividade e, no caso das particulares, lucro; permeando esses três fatores há também de se considerar o aumento da preocupação ambiental, tendo o tema sustentabilidade ganhado posição de destaque em inúmeras instituições.

Importante fator a ser considerado neste contexto é o fator humano, fundamental para alavancar melhorias no ambiente de trabalho. Como descreveu Souza (1977; p.142): “As mudanças organizacionais, quer a nível tecnológico, quer a nível comportamental, sempre serão efetivadas por meio de pessoas e sobre elas terão efeito”.

Não resta dúvida, portanto, quanto à importância do servidor no para o desenvolvimento organizacional. Contudo, em meio a frequentes reclamações devido a condições inapropriadas ao trabalho, remunerações defasadas, ausência de valorização/reconhecimento e de realização profissional, que têm constituído o conjunto de insatisfações de muitos servidores, alguns acabam oficializando o pedido de desligamento por vontade própria, principalmente quando diante de uma nova oportunidade de trabalho.

Embora não seja prática comum nas organizações públicas o desenvolvimento de ações com vistas a elevar o grau de satisfação do servidor e propiciar a promoção da motivação, mudanças no setor público têm sido implementadas, mesmo que para satisfazer o ego daqueles que estão nos níveis hierárquicos mais altos.

O fato é que, se as mudanças, mesmo que muito pequenas, já ocorriam antes se quer de pensar em falar de globalização, agora elas estão ainda mais presentes e em ritmos mais acelerados em virtude dos avanços tecnológicos que possibilitam o acesso mais rápido à informação – agente impulsionador da mudança.

Com a informatização, as pessoas deixaram de ser meras fontes de mão de obra e se transformaram em fontes de conhecimento, criatividade e inovação, passando a compreender a importância de seu trabalho e a reconhecer seu valor. Essa transformação é apenas umas de outras tantas que fez com que muitas organizações, especialmente as privadas, iniciassem um processo de mudança cultural interna visando conquistar seus colaboradores a fim de mantê-los no quadro organizacional, desenvolvendo-os, motivando-os e recompensando-os, oferecendo-lhes inclusive condições para alcançar resultados e alavancar a organização.

A questão, no entanto, está em como estas mudanças atingiram as organizações públicas. No serviço público, não foi em tudo diferente; a informatização chegou para todos. A distinção se ateve justamente na contrapartida da organização para os servidores; desenvolvimento dos colaboradores, fontes de sustentação a motivação e recompensa, pouco existe. O que comumente se observa são algumas melhorias que possibilitam resultados melhores que aqueles obtidos antes da informatização.

Mas essas melhorias, muito longe do esperado, geralmente voltadas a suprir demandas fisiológicas, ergonômicas e de estruturação do setor, não são suficientes para motivar o indivíduo e fazer com que ele sinta parte da organização e queira vê-la crescer e se desenvolver.

Os órgãos públicos, diferentemente do que ocorre em instituições privadas, tendem a se caracterizar por uma instabilidade política decorrente dos mandatos temporários de seus dirigentes, que geralmente têm vigência equivalente ao do chefe de governo; no caso de órgãos estaduais, por exemplo, ao do Governador do Estado. Essa prática, pode muitas vezes prejudicar o desenvolvimento organizacional e a con-

tinuidade de algumas políticas, além de causar insatisfações internas principalmente àqueles que em função da mudança têm seu planejamento perdido/prejudicado. Apesar disso, essa flutuação já não causa tanto espanto aos servidores, principalmente se estes já presenciaram mudanças no governo enquanto em cargos públicos.

Creemos que, tal prática não deveria com tal frequência, visto que causa choques internos e externos e seus reflexos - muito embora existam casos de sucesso - nem sempre levam a resultados mais efetivos que os obtidos por atividades propostas em administrações com planejamento contínuo e consistente, que se efetiva, embora haja mudança na gestão.

Moldada pela cultura, a identidade organizacional da instituição dependerá de seus valores, crenças, tradições e costumes, sendo cada um desses fatores parcialmente responsáveis pelo clima interno. Segundo Campello & Oliveira (2008; p. 1), “o clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos colaboradores”.

Sendo vários os fatores responsáveis pela satisfação ou insatisfação no trabalho, os quais interferem no clima da organização, pode-se inferir que o clima interno integra uma gama de variáveis capazes de apontar as melhorias necessárias na busca da satisfação e qualidade de vida dos trabalhadores no exercício de suas atividades.

Portanto, as interferências nas atividades organizacionais, muito embora possam variar conforme o grau de comunicação interna, bem como em decorrência de fatores econômicos, políticos, governamentais e psicológicos, se diversificam principalmente em relação aos níveis culturais. Logo, as interferências incidentes numa organização, sejam elas decorrentes de variáveis externas ou internas, devem ser alvo de atenção uma vez que são responsáveis pela constituição da percepção de seus colaboradores acerca da organização e, conseqüentemente, pelo clima organizacional existente.

É de se destacar que, definido por Bennis (1996, p.6) como “[...] um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”,

o clima busca a harmonização dos valores institucionais e individuais (PAYNE & MANSFIELD, 1973).

As transformações ocorridas na função de “Recursos Humanos” ao longo dos tempos convidam os gestores a combinarem exterioridade e objetividade com as sutilezas e sensibilidades subjetivas, para serem capazes de lidar com os aspectos relacionais e intrínsecos a natureza humana no âmbito do trabalho e da atividade organizacional. (DAVEL & VERGARA, 2010; p.5)

3.5 PESQUISAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL NO BRASIL

A fim de dar suporte às discussões desta pesquisa, são apresentados alguns resultados obtidos por autores que têm estudado o tema clima organizacional no Brasil, aplicando pesquisas em instituições públicas e privadas.

O desenvolvimento das pesquisas sobre o clima no Brasil ocorreu na década de 70, sendo recente o financiamento de projetos de pesquisa que propõem abordar a temática; exemplo a ser citado é o da Financiadora de Estudos e Projetos – Finep, que apoiou financeiramente pesquisas do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/UFRGS.

Dentre as pesquisas do PPGA/UFRGS destacam-se justamente os de Souza (1977, 1980, 1981 e 1982), importante referência nesta área de estudo no país. Em 1982, Souza realizou pesquisa sobre clima e motivação em uma empresa estatal cuja atividade por ser de natureza técnica, afim a área de processamento de dados, demanda qualificação profissional especializada; assim como ocorre na GCA/IEMA.

Por meio da citada pesquisa, realizada com os 384 funcionários da empresa, entre os quais 5 diretores e 26 coordenadores, Souza (1982) observou que quanto mais baixo o nível hierárquico, mais otimista é a visão acerca do clima, considerando os fatores responsabilidade, padrões, clareza, apoio e liderança; para os outros dois fatores analisados (conformidade e recompensas) ocorre o inverso.

Outro ponto observado foi a maior carência por apoio e recompensas, apontada em todos os níveis. Quanto à motivação, ao considerar realização, afiliação e poder como possíveis fontes motivacionais, observou-se que os três níveis hierárquicos con-

sideraram a “afiliação” (recompensas e apoio) como o motivo que menos influencia, sendo “realização” o que confere maior motivação. Ao fazer as análises separando os dados por área de atividade, percebeu-se que quando o assunto é clima a área meio tende a ser mais otimista que a área fim.

Comparando os resultados da pesquisa de Souza em 1982 com pesquisas realizadas pela mesma autora em anos anteriores (1981 e 1980), em instituições governamentais (Secretarias Estaduais) e empresas privadas (uma de grande porte e duas de porte médio), constatou-se um comportamento diferente do que observara no estudo anteriormente realizado no âmbito do governo. Apesar de se tratar de órgão público, a instituição especializada em processamento de dados, diferentemente das Secretarias Estaduais, mostrou-se mais crítica e exigente no nível hierárquico mais alto; exatamente como verificado na pesquisa realizada em empresas privadas. Souza (1982) chamou a atenção para um fato que considerou notório: a sincronia de percepção acerca da motivação, haja vista a semelhança na ordem de classificação dos motivos (realização > poder > afiliação), tanto por áreas quanto por níveis.

Diante de tal resultado, há que se ressaltar as diferenças culturais entre órgãos de administração pública e privada. Souza (1978 b) considerando que a cultura se caracteriza por fenômenos resultantes da ação humana, integrando preceitos (autoridade e regulamentos), tecnologia (instrumentos e processos; cultura material) e caráter (SOUZA, 1977; 144), observou uma maior complexidade na organização pública. Sendo assim, a autora lembra que

Embora as funções administrativas básicas sejam as mesmas (planejar, coordenar, controlar, etc.), são muito diferentes a estrutura organizacional, a distribuição de poder, os sistemas de controle, o relacionamento com o ambiente e o “*feed-back*” – para citar apenas alguns (SOUZA, 1978b; p.51).

Na organização pública a estrutura organizacional é em parte influenciada pelo fator político, o que acaba limitando o desenvolvimento organizacional à vigência de um governo; a distancia maior entre o centro decisório e os usuários torna lento o sistema de *feedback*; os sistemas de segurança, estabelecidos com vistas ao bom desempenho funcional, acarretam em burocracia que não propiciam mudanças com a

agilidade requerida pelo desenvolvimento e o domínio do bem social, do que é público, sobrepuja o particular e a lucratividade, ressalta a autora.

Ante a tal comparação e considerando o foco da pesquisa em curso – clima organizacional em setor de instituição pública estadual –, vale destacar também os resultados do diagnóstico de clima organizacional realizado por Souza (1977) em três setores de uma Secretaria de Estado. Por meio do diagnóstico verificou-se que os três setores (assessoria, divisão administrativa de serviços gerais e planejamento) apresentam, em geral, a mesma percepção de clima na organização, tendo apresentado médias globais entre 6,0 e 6,2. Contudo, ao analisar as fontes motivacionais separadamente observam-se perfis diferenciados.

De acordo com os resultados nota-se que a assessoria percebe o clima como apoiador e gratificante – o setor demonstrou os índices mais altos em recompensas (7,0), apoio (7,2) e liderança (7,4); e, os mais baixos em conformidade (4,5), responsabilidade (6,2) e padrões (5,4). O planejamento apresentou o índice mais alto para padrões (6,5) e os mais baixos para recompensas (5,7), clareza (5,2) e liderança (5,9). A área meio (representada no estudo pelo setor de serviços gerais) demonstrou uma tendência a se desvalorizar frente à administração-fim, apresentando o índice mais baixo em apoio (5,7); o setor apresentou os índices mais altos em responsabilidade (7,3) e clareza (6,3), sendo o de conformidade semelhante ao percebido pelo planejamento (6,0). Diante desse quadro, de subgrupos com diferentes percepções acerca da mesma organização, pôde-se concluir que “[...] as organizações não têm um clima único, mas sim vários climas, conforme os grupos que as constituem, pois cada grupo forma uma subcultura, com preceitos, tecnologia e caráter próprios” (SOUZA, 1977; p. 158).

A pesquisa sobre motivação, cultura e clima, realizada por Souza (1981) em departamento de uma secretaria de estado da região sul, envolveu 110 indivíduos, entre diretores, coordenadores, técnicos (níveis superior e médio), estagiários, serviços gerais e outros cargos não identificados. Por meio da pesquisa a autora observa que pessoas com níveis de instrução mais altos (superior e pós-graduação) demonstram índices mais elevados em poder, manifestando suscetibilidade a fatores de controle; “[...] a percepção desses fatores restritivos parece ligada à capacidade intelectual e crítica [...]” (SOUZA, 1981; p. 94).

Por todo o exposto, nota-se o quão importante é para uma instituição/organização conhecer sua cultura e como se encontra o clima organizacional interno. Conhecendo-se essas características é possível planejar de modo a viabilizar a obtenção de resultados mais eficientes, considerando as diversidades existentes bem como as características individuais e/ou do setor, conforme se fizer necessário. Assim, espera-se com a presente pesquisa deixar um legado para que o IEMA possa melhor se conhecer e, a partir de então, propor as mudanças para uma gestão eficiente, especialmente em termos de recursos humanos.

4 RESULTADOS

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL DO IEMA

O instrumento utilizado para avaliar a percepção dos colaboradores do IEMA em relação às sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização, foi aplicado no período de 03 a 24 de setembro de 2015, nas Subgerências de Avaliação de Impactos Ambientais – SAIA, Licenciamento – SL e Licenciamento de Mineração – SLM da GCA abrangendo aproximadamente 82,2% do total de servidores da Gerência considerados para fins da referida avaliação, o equivalente a 60 colaboradores; dos quais a maioria (58,3%) atua no órgão há mais de 6 anos. Dentre os colaboradores que participaram da avaliação 83,3% ocupam cargos considerados da área fim, os demais se incluem dentre os cargos da área administrativa; esta considerada área meio.

A partir dos resultados desta avaliação, apresentados no Gráfico 1, observa-se um baixo grau de estímulo à inovação e assunção de riscos.

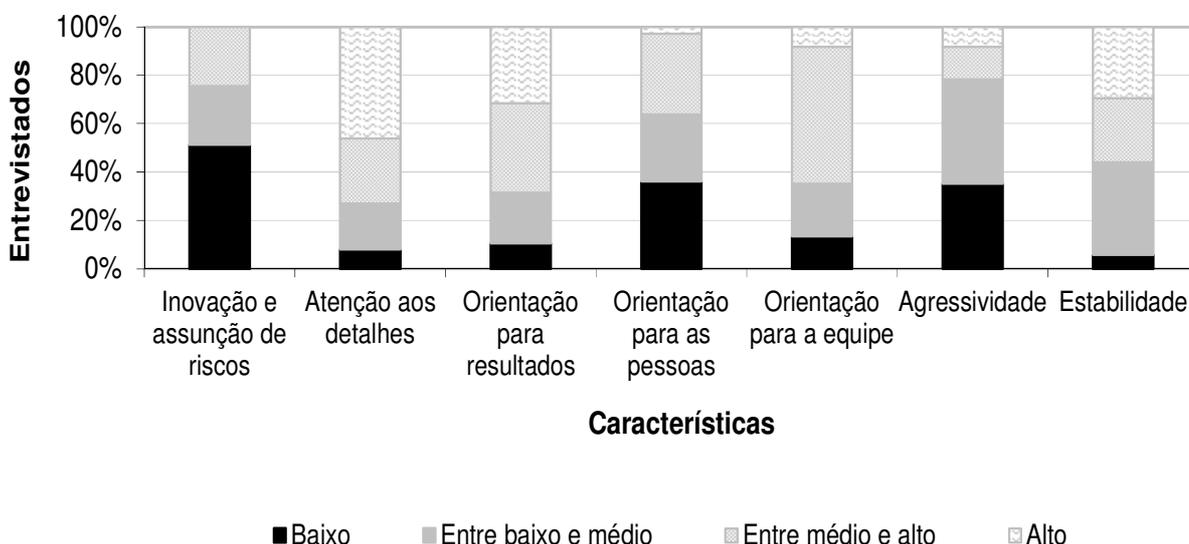


Gráfico 1: Opinião dos servidores da GCA/IEMA quanto às sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização; neste caso do IEMA.

Fonte: Dados da pesquisa.

A instituição espera que seus servidores demonstrem elevada precisão, análise e atenção aos detalhes ao mesmo tempo em que há um foco muito mais nos resultados do que nas técnicas e processos empregados; tais características demonstram o alto nível de exigência da instituição para com seus servidores, exigindo rapidez na análise e atenção aos detalhes.

A partir da análise dos resultados obtidos, observa-se que há pouca consideração dos dirigentes em relação ao efeito dos resultados de suas decisões sobre as pessoas da organização. Sobre este aspecto, menos de 6,9% dos servidores avaliaram como alto o grau em que os dirigentes consideram tal efeito; aproximadamente 20,7% dos servidores consideram que este grau está entre médio e alto.

Observa-se também que não há uma definição quanto à organização das atividades em termos de equipe ou indivíduos, sendo observado na instituição tanto trabalhos em equipe quanto trabalhos individuais; segundo alguns colaboradores a organização das atividades em equipes ou indivíduos depende do caso a ser analisado. Apesar de todas as Subgerências estarem internamente organizadas por equipes – cada uma responsável assuntos específicos, distintos dos demais –, cabe uma avaliação para saber se o que há no IEMA são equipes de fato ou apenas grupos. Trabalhos em equipe tendem a propiciar uma série de benefícios à organização; além de resultados mais consistentes obtidos coletivamente, aproveitando-se competências individuais e contribuições de cada membro, o trabalho em equipe permite a troca de experiências e o convívio mais próximo com os colegas.

No entanto, para obtenção destes resultados é necessário o comprometimento de todos os participantes; se não há tal comprometimento não há equipe, e sim apenas um grupo sem foco tentando chegar a um objetivo. Ao contrário do que se observa nas equipes, nos grupos os indivíduos tendem a assumir papéis diferentes sem que haja necessidade de uma maior interação no intuito de compreender o todo e contribuir em todas as etapas do processo. Na GCA, apesar do estudo não identificar a fundo se o que há são grupos ou equipes, pôde-se observar que é reduzido (15,3%) o quantitativo de servidores que consideram baixo o grau de orientação voltada para a equipe; 61,0% consideraram este grau entre médio e alto ou alto.

Na organização estudada as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* ao mesmo tempo em que visam o crescimento, estando um pouco mais

voltado à manutenção deste *status* (56,4%) que ao crescimento. Por meio dos resultados observa-se também uma forte característica do órgão é o relacionamento amigável entre seus servidores; ao contrário do que se observa em inúmeras organizações, a competitividade e a agressividade são características pouco observadas no contexto do IEMA. Nesta organização as pessoas não estão focadas no desempenho e não há determinação quanto ao alcance de metas ou mesmo interesse em derrubar ou destruir outros indivíduos da organização.

Em suma, pode-se dizer que predomina no IEMA um alto nível de sociabilidade e um baixo índice de solidariedade; características que revelam a cultura de “Trabalho em Rede”. Organizações com esta cultura veem seus membros como familiares e amigos, as pessoas se conhecem, gostam umas das outras, estão sempre dispostas a se ajudarem e trocam informações abertamente. Segundo Lima (2008), o principal aspecto negativo associado a essa cultura é o foco na amizade, que pode levar a tolerância com o desempenho fraco e a criação de “panelinhas” políticas.

Apesar desta Cultura de Trabalho em Rede, verificada por meio do resultado da percepção geral subjetiva da maioria dos colaboradores do IEMA, cabe salientar que podem existir ainda diferentes subculturas na instituição. A Figura 4, com o resultado da percepção dos colaboradores dos setores que compõe a GCA, revela, por exemplo, algumas diferenças entre os setores desta gerência, as quais poderão levar a caracterização de uma, duas ou mais subculturas.

Diante de tal constatação e do fato de não ser objetivo deste estudo levantar/caracterizar subcultura(s) existente(s) no IEMA, ou mesmo na GCA, fica como sugestão a realização de estudo mais detalhado sobre o assunto, de modo a dar maiores subsídios aos dirigentes da instituição com vistas à gestão mais efetiva inclusive no âmbito de cada um dos setores.

Vale lembrar que o IEMA é uma autarquia recente que vem passando por uma série de adaptações, as quais podem fazer com que seus funcionários tenham uma nova percepção geral subjetiva da organização. Esta mudança de percepção, no entanto, caracteriza-se por ser um processo lento e muito difícil; e, portanto, a transformação da cultura demanda longo prazo, tendendo a se estabilizar com o tempo. Daí o motivo de se tratar, em curto prazo, a cultura organizacional, com toda sua dinâmica, como estável.

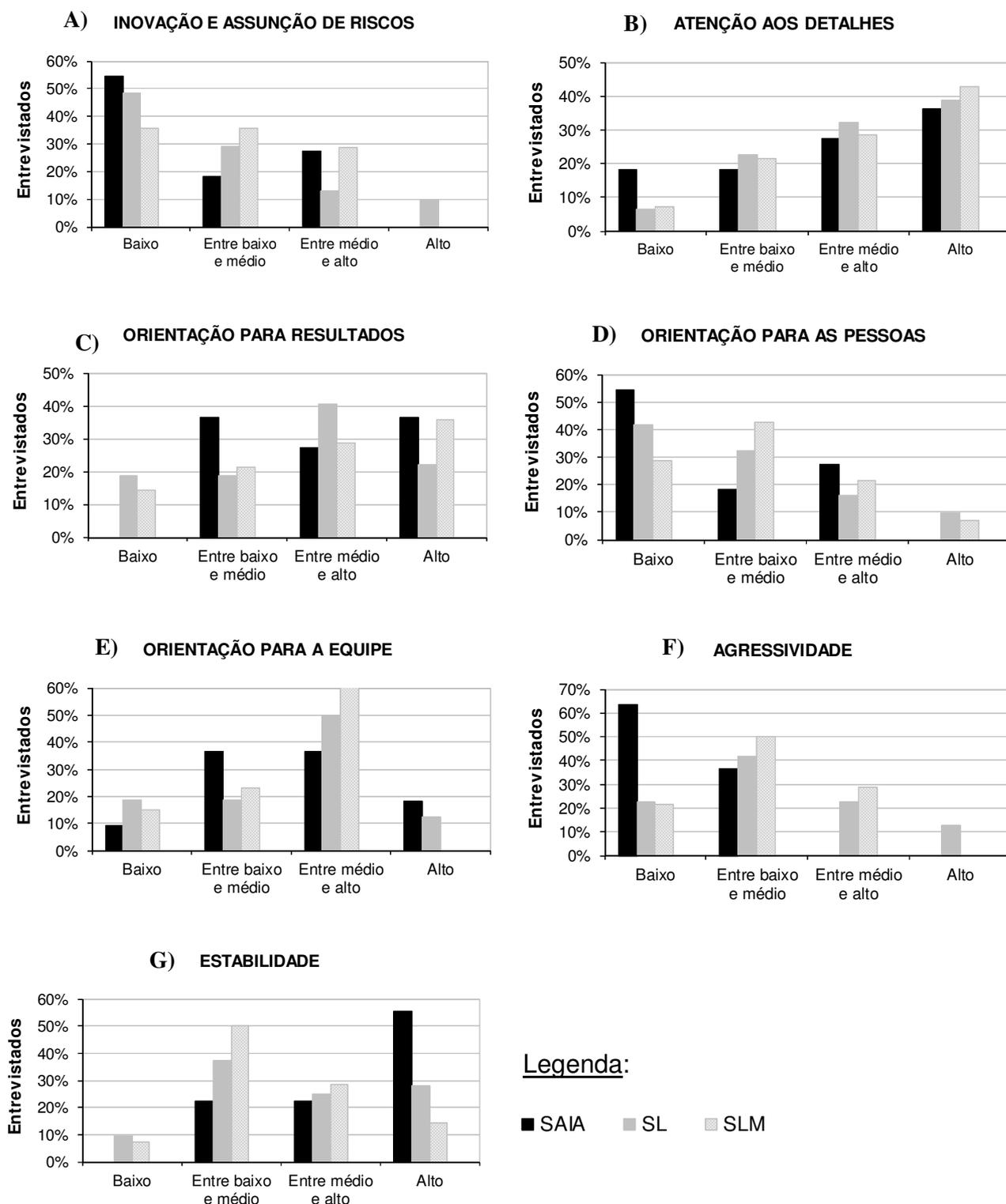


Figura 4: Comparação, entre os setores da GCA, dos resultados da avaliação das características utilizadas na captura da essência da cultura de uma organização, considerando apenas a percepção de seus respectivos colaboradores (% de entrevistados). a) inovação e assunção de riscos; b) atenção aos detalhes; c) orientação para resultados; d) orientação para as pessoas; e) orientação para a equipe; f) agressividade; e, g) estabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Análises anteriores, decorrentes da aplicação de instrumento similar no IEMA em 2008 (de 03 a 21 de novembro), demonstram resultados muito próximos aos das análises realizadas em 2015.

Naquele ano de 2008, em que mais de 70% dos colaboradores relataram estar a menos de 3 (três) anos no órgão, sendo a maioria (58,3%) servidores efetivos, também se revelou a cultura de “Trabalho em Rede”, o que nos permite inferir que se há um processo de mudança de percepção instaurado na instituição, este é mesmo lento; tanto que após 7 (sete) anos o mesmo ainda não foi identificado.

Outra possibilidade, que justificaria a constatação do mesmo tipo de cultura encontrado em 2008 e 2015, seria este processo estar tendendo à estabilização. Daí o motivo de não terem sido observadas grandes mudanças na cultura organizacional do setor nos últimos anos, corroborando, inclusive, com a afirmativa de que, em curto prazo, a cultura organizacional da GCA/IEMA pode ser tratada como estável; mesmo com toda a dinâmica que por ventura ocorra em relação às sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização.

4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa sobre clima organizacional na GCA/IEMA ocorreu no segundo semestre de 2015, sendo o questionário correspondente ao tema aplicado no mesmo período de aplicação do questionário referente à cultura, ou seja, de 03 a 24 de setembro desse ano.

Ao todo foram respondidos 60 questionários, não tendo sido possível alcançar toda a população inicialmente proposta para a investigação, que seria de 74 pessoas; total de servidores atuando nos setores da GCA/IEMA, contemplados pela pesquisa, no período de aplicação do questionário. Assim, 18,9% desta população não participaram da pesquisa de clima organizacional aplicada à GCA/IEMA, o que se verificou, em decorrência de vistorias, férias ou outros motivos que impossibilitaram sua participação ou mesmo permanência no órgão durante o período de aplicação da pesquisa, conforme já se previa. Apesar deste fato, a pesquisa alcançou seu objeti-

vo em termos de população atingida, ou seja, mais de 80%. Com este resultado verifica-se que o prazo de três semanas adotado para aplicação do questionário permitiu obter uma amostra significativa da população que pudesse ser submetida ao instrumento de pesquisa e, assim, fornecer dados suficientes para a análise desejada.

Entre os servidores que participaram da pesquisa, cerca de 53,3% é da SL, 23,3% da SLM, 18,3% da SAIA e 5,0% exercem atividades vinculadas diretamente na Gerência, não estando vinculados a nenhuma subgerência. Comparando estes resultados com o número de funcionários de cada um destes setores, à época de realização desta pesquisa, observou-se que em nenhum setor se conseguiu obter 100% de participação; não participaram ou não responderam ao questionário o equivalente a cerca de 9,4% dos servidores da SL, 22,7% da SLM e 35,3% da SAIA.

4.2.1 Perfil dos servidores da GCA

Para fins de levantamento do perfil dos servidores participantes da presente pesquisa, consideraram-se os dados obtidos por meio do instrumento referente a clima organizacional (APÊNDICE B) aplicado nos diferentes setores da GCA.

Por meio de tal instrumento verificou-se que 58,33% da população atingida são do sexo masculino e 41,67% são do sexo feminino, observando-se portanto uma leve tendência quanto à ocupação dos cargos por homens. Há de se destacar, porém, o quantitativo considerável de mulheres que ocupam os cargos de confiança da GCA; entre gerência e subgerências, apenas a SAIA é coordenada por homem.

Dentre os participantes verificou-se, ainda, que 83,33% dos cargos disponíveis na GCA são ocupados por servidores efetivos e 8,33% são ocupados por servidores contratados em caráter de Designação Temporária; outros 8,33% correspondem ao total de 1 (um) comissionado e 4 (quatro) estagiários, sendo 2 (dois) de nível médio e 2 (dois) de nível superior.

Ao todo 38 Agentes de Desenvolvimento Ambiental e Recursos Hídricos – ADARH foram contemplados pela pesquisa, dentre os quais apenas 7 (sete) atuam há mais de nove anos no IEMA. A pesquisa também contemplou Tecnólogos e Técnicos de

Desenvolvimento Ambiental e Recursos Hídricos – TDARH da GCA, com destaque para a participação de 100% dos Tecnólogos que atuam efetivamente no setor.

Ainda no que tange à função e/ou ao cargo assumido pelos colaboradores da pesquisa, constatou-se que 64,41% da população atingida é composta por ADARH, cujos salários, em 49,15% dos casos, variam entre R\$ 4.728,01 e R\$ 5.910,00. Essa foi a faixa salarial declarada pela maioria dos participantes da pesquisa, considerando os diferentes cargos do setor.

Haja vista o fato de que servidores de um mesmo cargo podem vir a se enquadrar em faixas salariais diferentes, a exemplo do que se verifica com ocupantes do cargo de ADARH, considera-se pertinente esclarecer que essa situação ocorre em virtude de fatores como: ocupação em cargo de confiança, exercício de função gratificada e/ou tempo de atuação no órgão; servidores mais antigos tiveram oportunidades de passar por promoções internas que lhes deram possibilidade de agregar valores adicionais a seu salário, diferenciando-os, em termos salariais, daqueles que assumiram o mesmo cargo em concursos mais recentes.

Vale esclarecer, também, que no mês de aplicação do instrumento de pesquisa alguns dos servidores ainda estavam por ter seu salário atualizado, em decorrência de processo promocional interno realizado no referido ano, conforme previsto em legislação específica.

Durante o período de aplicação e análise dos questionários foram realizados diversos contatos junto à Gerência de Pessoas – GEP do órgão, tendo sido apurado que os processos de avaliação ainda encontravam-se em análise, motivo pelo qual o benefício ainda não havia sido repassado aos servidores de direito.

Quanto ao grau de escolaridade dos servidores lotados na GCA/IEMA, verifica-se, a partir de informações extraídas do instrumento de pesquisa aplicado, um elevado grau de estudo dos participantes (Gráfico 2).

Considerando o pré-requisito em termos de escolaridade para ocupação dos cargos disponíveis na GCA, sendo o nível superior exigido apenas aos ADARH, Tecnólogos e DT's – que juntos somam aproximadamente 76,7% dos servidores que participaram da pesquisa –, verifica-se que o nível de escolaridade na GCA é superior ao

esperado, uma vez que o índice alcançado (88,1%) supera o esperado em 11,5%. Exemplo a ser citado é o dos Tecnólogos, que se destacam por possuírem, em 100% dos casos, pós-graduação na área ambiental; 02 deles com título de Mestre.

Chama atenção o elevado quantitativo de servidores (61%) que possuem algum tipo de pós-graduação, seja Especialização, Mestrado ou Doutorado; cabendo ressaltar que 8,5% dos servidores que informaram sua escolaridade citaram ter mais de um curso de pós-graduação.

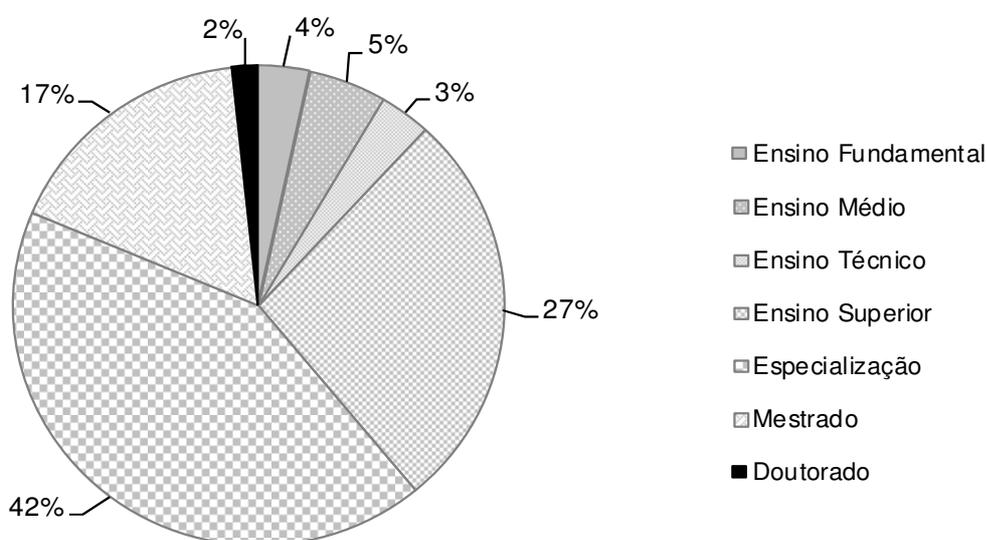


Gráfico 2: Nível de Escolaridade dos servidores da Gerência de Controle Ambiental.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2 Percepção dos servidores da GCA

A fim de mapear a percepção dos servidores da GCA utilizou-se dos dados correspondentes às Afirmativas 01 a 15 do instrumento de pesquisa sobre clima organizacional (APÊNDICE B). Para análise desse item, também foram consideradas as respostas apresentadas em atenção à questão aberta constante ao final do referido instrumento de pesquisa.

Em relação às afirmativas presentes no instrumento de pesquisa foram elaborados os Gráficos 3, 4 e 5, a fim de facilitar a visualização e permitir uma análise mais detalhada dos dados.

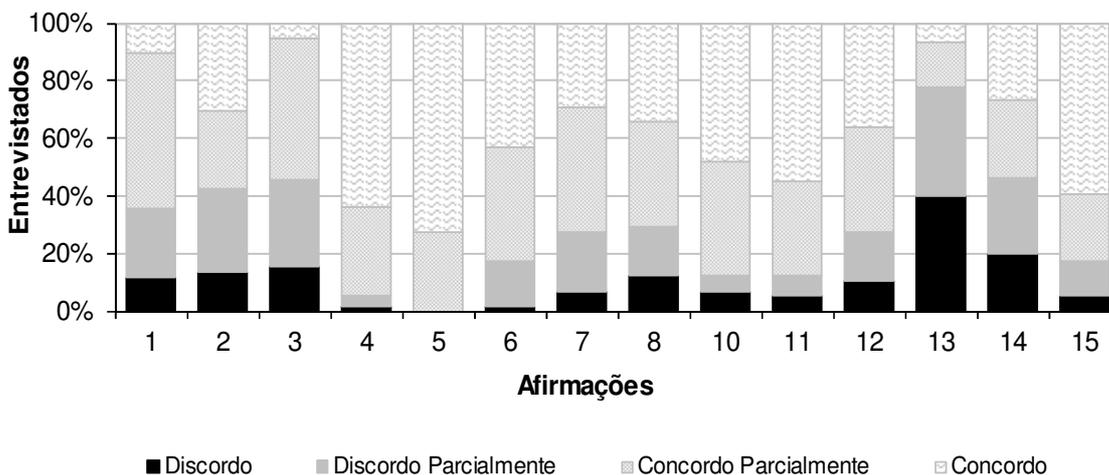


Gráfico 3: grau de concordância dos servidores da GCA/IEMA frente às afirmativas apresentadas por meio do instrumento de pesquisa de Clima Organizacional aplicado em setembro de 2015.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme resultado apresentado no Gráfico 3, mais de 50% dos servidores da GCA concordam que:

- têm um ótimo relacionamento com os demais colaboradores do IEMA (Afirmativa 4; 63,79%);
- costumam ajudar os colegas em suas tarefas (Afirmativa 5; 72,41%);
- seu superior é uma pessoa qualificada para solucionar os problemas que surgem no setor (Afirmativa 11; 55,17%); e, que
- sentem-se bem ambientado / recebido em seu setor de trabalho (Afirmativa 15; 59,65%).

Destaca-se que nenhum servidor discordou, mesmo que parcialmente, da afirmativa que diz que ele costuma ajudar seus colegas no trabalho; Afirmativa 5.

Quanto ao esforço por parte de colaboradores da GCA no sentido de apresentar o melhor resultados possível (Afirmativa 6), a percepção dos servidores participantes da pesquisa é de que este esforço geralmente acontece; concordam ou concordaram parcialmente com a afirmativa, respectivamente, 43,10% e 39,66% dos participantes. Do total de participantes da pesquisa, apenas 1,72% discordaram totalmente da afirmativa; para estes servidores, não há qualquer esforço dos colaboradores da GCA para apresentar o melhor resultado possível.

No que se refere ao estímulo das equipes pelas chefias, a análise possibilitou constatar que para 72,71% dos participantes envolvidos na pesquisa, incluindo-se os que concordam e os que concordam parcialmente com a Afirmativa 12, o superior sabe estimular a equipe para melhorar os resultados dos projetos e/ou trabalhos em andamento. Comparando-se este resultado com o obtido na Afirmativa 6, observa-se que a percepção dos servidores da GCA é de um ambiente mais favorável no que tange à pro-atividade do servidor do que em termos de estímulo por parte da chefia.

O fato é que, mesmo diante de todos os fatores já levantados, a maioria dos participantes da pesquisa (43,10%) concordaram parcialmente que o IEMA é um bom órgão para se trabalhar (Afirmativa 7). Somando-se os participantes que defendem essa opinião àqueles que concordam totalmente com tal afirmativa, chega-se ao percentual de 72,41%. Dentre todos os participantes, apenas 6,90% discordam que o IEMA seja uma boa empresa para se trabalhar.

Observa-se, ainda, que 54,24% dos servidores da GCA concordam parcialmente que o salário é o elemento que mais os satisfazem a trabalhar na instituição (Afirmativa 1); somando-se a esse percentual àquele correspondente aos que concordam integralmente com tal afirmativa este percentual sobe para 64,41%. Desse total, 68,42% são ADARH; tal percentual representa 44,07% do total de servidores que responderam ao questionário.

Dos servidores da GCA 39,66% discordam que o salário seja adequado para as responsabilidades que possuem (Afirmativa 13). Considerando apenas os ADARH que participaram da pesquisa, este total chega a 24,14%; segundo os resultados, dos 37 ADARH, apenas 3 (três) consideram o salário adequado às suas responsabilidades e 6 (seis) concordam parcialmente com tal afirmativa.

Analisando as respostas da afirmação 1 (Gráfico 3) e da questão 9 (Gráfico 4) fica claro que o salário não é um fator motivacional, mas sim higiênico, em conformidade com a perspectiva do *homo complexus*; um elemento crítico para suprir e satisfazer as necessidades básicas do indivíduo. Na perspectiva taylorista, do *homo economicus*, o salário até pode ser um elemento motivacional – o que é uma visão parcial do ser humano –, porém, na GCA/IEMA o salário não foi o principal elemento para satisfação no trabalho.

Por meio do Gráfico 4 observa-se que o salário é, na verdade, um dos fatores que menos estimulam os servidores a trabalharem no IEMA, representando apenas 5,5% da gama de fatores apresentada; o fator salário foi citado por apenas 14% dos servidores que responderam a questão 9.

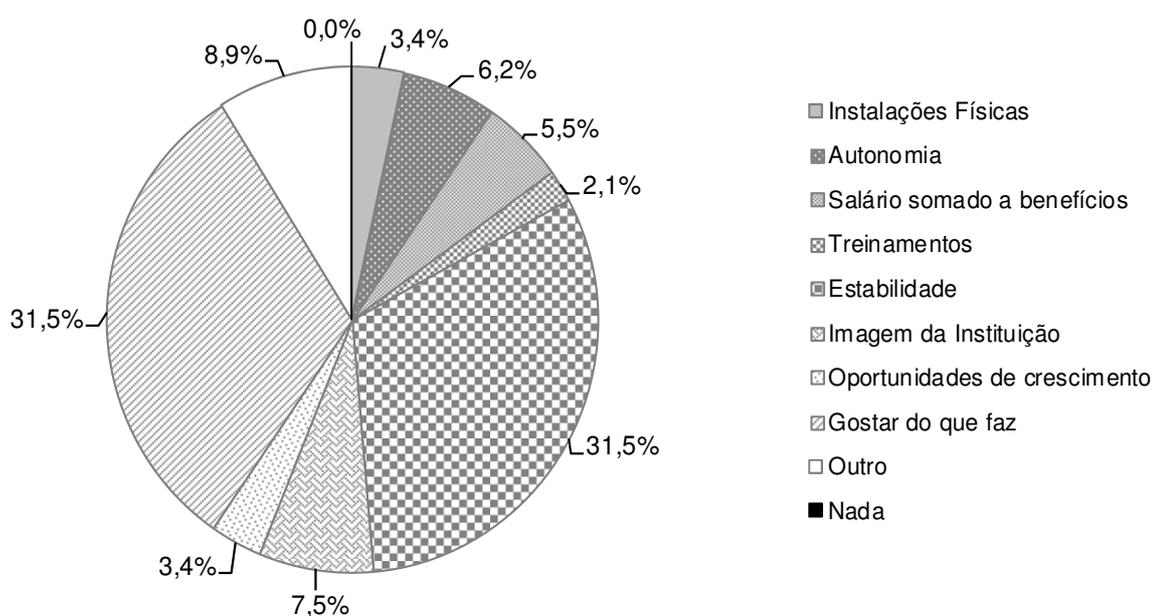


Gráfico 4: Fatores que motivam os servidores da GCA/IEMA a trabalharem no IEMA. Referente à Questão 9; Apêndice B.

Fonte: Dados da pesquisa.

O ser humano é complexo, possui necessidades ligadas ao crescimento, ao autodesenvolvimento, à realização, ao aprendizado, enfim, não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas.

Apesar de o salário geralmente ser um elemento calculado em função de um conjunto de variáveis (responsabilidades, requisitos, etc) a fim de remunerar um o indivíduo que ocupa um cargo específico, na perspectiva do *homo complexus* trata-se de um elemento crítico para suprir e satisfazer as necessidades da base da pirâmide, ou seja: necessidades fisiológicas e de segurança.

O indivíduo pode, sem dúvida, ser atraído por uma determinada organização, *a priori*, pelo salário, afinal pode-se dizer que todas as pessoas têm sonhos e gastos que precisam ser custeados para se manterem vivas; e, portanto, o salário é grande aliado nesse processo. Mas, nem por isso, o salário motiva – não gratifica, não faz o indivíduo se sentir realizado profissionalmente, não confere ao indivíduo a sensação de bem-estar em relação ao trabalho, não faz a pessoa gostar do que faz; não motiva para o crescimento.

O salário é um dos elementos que previnem o aparecimento da insatisfação, sendo, portanto, um dos motivos pelos quais se pode afirmar que, assim como os fatores motivacionais, os fatores higiênicos também precisam de atenção. Neste contexto, é fundamental o equilíbrio desses fatores para o sucesso da organização.

Entre os fatores apresentados na pesquisa, verifica-se que os fatores que mais estimulam os servidores a trabalharem na GCA atualmente é o fato dos mesmos gostarem do que faz (31,5%) e a estabilidade do emprego/segurança (31,5%); em seguida, o fator que mais os estimulam, que lhes fazem satisfeitos, é a imagem da instituição (7,5%).

Outros fatores que satisfazem os servidores, estimulando-os a trabalhar na GCA, além daqueles explicitados na Questão 9, foram citados pelos servidores no espaço reservado a este fim (em “Outros”; Questão 9). Dentre estes se destacou as amizades existentes no ambiente de trabalho, que totaliza 30,8% dos 8,9% apresentados no Gráfico 4.

Tal informação corrobora com o percentual alcançado na Afirmativa 5, podendo ser considerada um dos motivos para o elevado percentual de servidores que declararam ajudar os colegas em suas tarefas. Considerando a cultura de trabalho em rede, verificada na GCA/IEEMA, pode-se dizer que já era de se esperar resultados como

estes, alinhados às características da cultura identificada, reforçando a percepção dos servidores.

Objetivando compreender se os fatores motivadores seguem uma mesma priorização no âmbito das diferentes gerências, procedeu-se a análise das manifestações dos servidores conforme suas respectivas lotações (SAIA, SL ou SLM); os resultados podem ser visualizados no Gráfico 5.

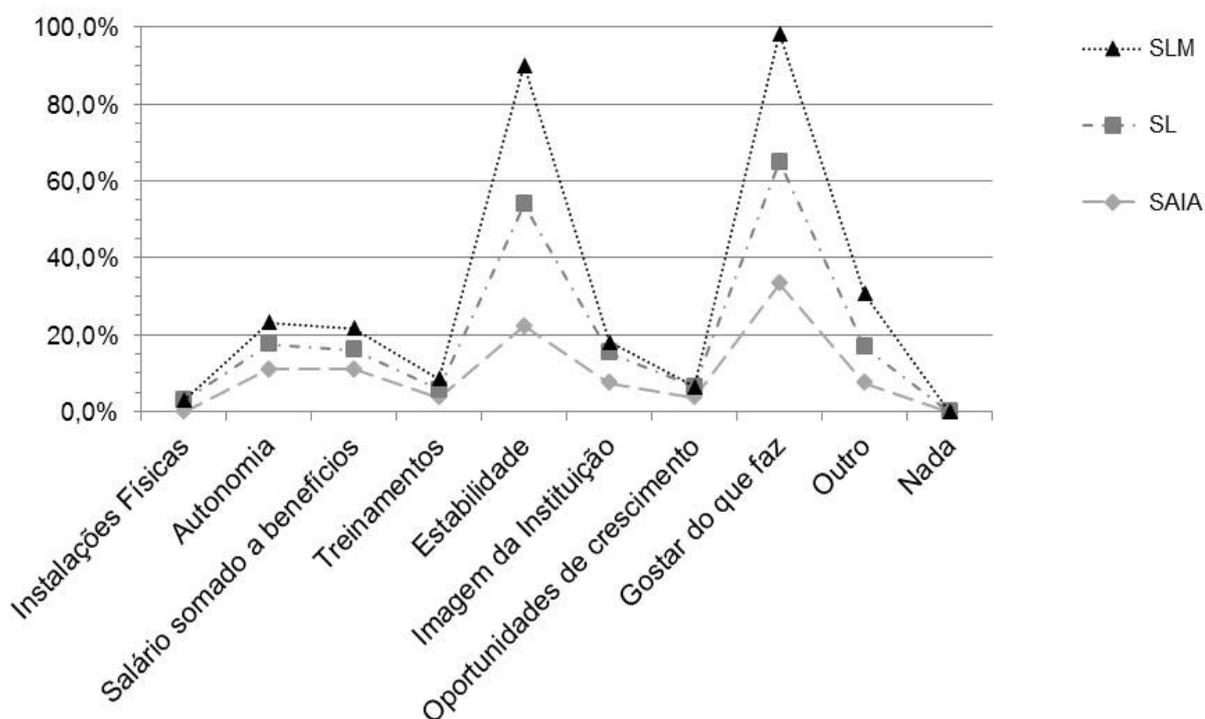


Gráfico 5: Fatores que motivam os servidores de cada subgerência (SAIA, SL e SLM) da GCA/IEMA a trabalharem no IEMA. Referente à Questão 9; Apêndice B.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir de tal análise observou-se que, apesar da obtenção de percentuais diferentes para um mesmo fator, considerando as três subgerências em separado, há um padrão de comportamento similar quanto à percepção dos servidores acerca dos principais fatores motivadores para atuação na GCA: gostar do que faz e estabilidade no emprego; em outras palavras, há uma sincronia de percepção dos participantes que independe da área de atuação na GCA.

Análise comparativa de resultados encontrados em 2008 e 2015

Ao comparar os resultados obtidos por meio do instrumentos referentes a clima organizacional aplicados em 2015 (Gráfico 3) e em 2008 (Gráfico 6), nota-se que houve um aumento do grau de discordância em quase todas as afirmativas, dentre as quais: Afirmativas 1 (para 11,86%), 2 (9,92% para 13,56%), 3 (12,21% para 15,25%), 6 (0,78% para 1,72%), 8 (3,13% para 12,07%); 11 (1,54% para 5,17%), 12 (de 2,31% para 10,34%), 14 (9,45% para 19,64%) e 15% (0,77% para 5,26%); quanto aos aumentos observados nas Afirmativas 4 (1,72%) e 10 (6,9%), ressalta-se que o valor do aumento corresponde ao atual percentual de discordância, visto que em 2008 foram registradas apenas discordância parcial.

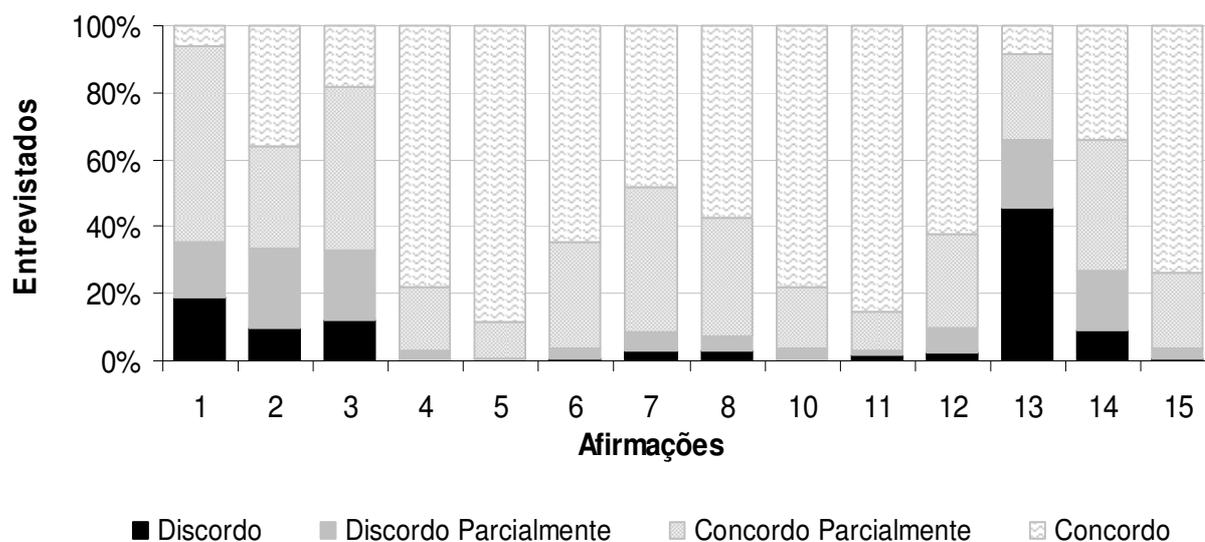


Gráfico 6: grau de concordância dos servidores da GCA/IEMA frente às afirmativas apresentadas por meio do instrumento de pesquisa de Clima Organizacional aplicado em setembro de 2008.

Fonte: arquivo pessoal da autora.

O aumento mais significativo, comparando-se os resultados de 2008 e 2015, foi na Afirmativa 14, que se refere à avaliação do desempenho. Nos últimos anos, a discordância dos servidores quanto à afirmativa de que o desempenho no trabalho é

avaliado corretamente aumentou em pouco mais de 10%; 33,86% concordavam com a afirmativa em 2008, tendo este percentual reduzido em aproximadamente 7% nos últimos sete anos.

A explicação para tal fato está, provavelmente, na tentativa de implantar na GCA instrumento de avaliação de desempenho por produtividade sem consultar previamente os servidores; tal decisão foi tomada em nível gerencial. Um dos grandes questionamentos a respeito foi porque tal instrumento não estaria sendo implantado nas demais gerências do órgão. O instrumento foi motivo de muita discussão, principalmente à época de avaliação necessária à composição de notas do período promocional, pelo fato de ter sido utilizado pelas chefias como subsídio à avaliação do servidor; diferentemente do método de avaliação adotado nas outras gerências. Apesar de ter vigorado por pouco mais de um semestre, atualmente o instrumento encontra-se suspenso.

Ainda referente à análise comparativa dos dados de 2008 e 2015, destaca-se a questão salarial, abordada pela Afirmativa 13. Apesar da redução do percentual de servidores que discordam que o salário seja adequado às responsabilidades que possuem (45,74% para 39,66%), quando considerado o percentual daqueles que discordam parcialmente desta afirmativa, este valor vai de 65,89% para 77,59%.

Acerca do estímulo à equipe, por parte do superior, rumo a melhores resultados (Afirmativa 12), observa-se aumento tanto do percentual de discordância, quanto ao percentual de concordância. Se por um lado aumentou em 8,03% o grau de discordância, também há de se destacar que houve aumento do grau de concordância, passando de 62,31% para 36,21% de concordância.

Clima organizacional para os servidores da GCA/IEMA

Inúmeras são as palavras que resumem o clima organizacional da GCA/IEMA para os servidores do setor. Esta é uma das constatações decorrentes da análise das informações apresentadas pelos servidores da GCA em atenção à questão aberta constante ao final do questionário sobre o tema (APÊNDICE B).

Por meio de registros realizados por alguns servidores participantes da pesquisa, nota-se tanto manifestações de descontentamento, quanto manifestações favoráveis

ao órgão. Dentre as manifestações positivas, destaca-se registros de que o IEMA é um ótimo ambiente de trabalho.

No que refere-se a descontentamentos, estes estiveram associados principalmente à falta de atenção do órgão para com os servidores. Segundo alguns dos registros feitos por ADARH, há “desconsideração da Diretoria/Gerência quanto à ambientação e bem estar dos técnicos, bem como falta de treinamentos específicos” (ADARH/SL), sendo observado, inclusive, “acúmulo de trabalho e plano de carreira [...]” (ADARH/SLM). De acordo com um dos servidores lotados na SL, “[...] na GCA o que importa é a quantidade de licenças emitidas”.

Por se tratar de perguntas abertas, houve, por exemplo, diversos casos de utilização de um mesmo verbo em tempos verbais distintos e de expressões distintas, porém, o mesmo significado (ex: desorganizado, falta de organização, trabalho em equipe, colaboração, união, integração, arbitrário, arbitrariedade, entre outras). Também houve casos de apresentação de frases, ao invés de palavras; nestes casos, foram extraídas as palavras-chave, representativa da respectiva frase.

Diante de tal fato e objetivando a melhor visualização acerca da percepção dos servidores quanto ao clima organizacional, registrada no referido questionário, foram elaborados a Tabela 1 e os Gráficos 7 e 8, nos quais constam informações acerca das expressões citadas pelos servidores.

Para fins de elaboração da Tabela 1, fez-se necessário o agrupamento das palavras que mantinham relação entre si e/ou que eram sinônimas. Para tanto, definiu-se apenas uma expressão para cada grupo de palavras com mesmo significado. Após, considerou-se pertinente, para melhor interpretação da visão dos servidores acerca do clima organizacional na GCA, classificar tais expressões quanto à sua interferência no clima, se POSITIVA ou NEGATIVA. Assim, trata a Tabela 1 da análise qualitativa da percepção dos servidores da GCA/IEMA quanto ao clima organizacional na referida gerência.

Por meio da Tabela 1 nota-se um total de 155 citações, as quais, após compiladas, resultaram em 20 expressões classificadas como aspectos positivos e 37 expressões classificadas como aspectos negativos. Análises possibilitaram a constatação

de que os aspectos negativos se sobressaem sobre os positivos, perfazendo um total de 67,1% das 155 citações.

A partir da classificação das expressões, conforme explicitado na Tabela 1, elaborou-se, então, os Gráficos 7 e 8, que tratam da análise quantitativa dos dados referentes à percepção dos servidores da GCA/IEMA quanto ao clima organizacional na referida gerência.

Tabela 1 – Classificação, quanto à interferência no clima, das expressões que, segundo servidores da GCA/IEMA, resumem o clima organizacional no setor. Em parênteses o número de citações da expressão.

ASPECTOS POSITIVOS (51)	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura ao diálogo (4) • Ambiente agradável (2) • Amizades (5) • Chefia (1) • Dedicção (2) • Esperança (2) • Estratégico (1) • Hierarquia (1) • Imparcialidade (2) • Motivação (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade (1) • Organização (2) • Profissionalismo (7) • Qualificação (2) • Respeito (2) • Salário (1) • Satisfação (2) • Trabalho dinâmico (4) • Trabalho em equipe (5) • União (3)
ASPECTOS NEGATIVOS (104)	<ul style="list-style-type: none"> • Arbitrário (3) • Burocrático (4) • Clima ruim (3) • Comodismo (1) • Conflitante (1) • Defasagem (1) • Descaso (1) • Descontinuidade (1) • Desestimulante (4) • Desmotivador (16) • Desorganizado (3) • Despreparo da chefia (2) • Desrespeito (1) • Desvalorização (5) • Falta de capacitação (1) • Falta de comunicação (3) • Falta de oportunidade (2) • Falta de padronização (3) • Falta de perspectiva (7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento (2) • Fofoca (1) • Frustração (1) • Individualista (3) • Ineficiência (4) • Inércia (1) • Ingerência (4) • Insalubridade (1) • Instável (1) • Intolerância (1) • Isolamento (1) • Má remuneração (2) • Marasmo (1) • Opressão (2) • Política (3) • Pressão (8) • Rotatividade de servidores (2) • Sobrecarga (4)

Fonte: Dados da pesquisa.

Para elaboração dos Gráficos 7 e 8, consideraram-se dois fatores: expressões citadas e representatividade da expressão no âmbito de sua classificação. No que tange às expressões citadas, foram consideradas as 155 expressões citadas pelos 53 servidores que participaram da pesquisa respondendo à última questão do instrumento sobre clima; 07 servidores que participaram da pesquisa, respondendo ao respectivo questionário, não responderam à questão que subsidiou a presente análise. Ao todo foram 155 citações, uma vez que 4 (quatro) servidores, optaram por citar apenas duas palavras, ao invés de três.

Quanto ao fator representatividade da expressão no âmbito de sua classificação, considerando a grande quantidade de expressões com apenas uma ou duas citações, optou-se nesta análise por considerar apenas aqueles aspectos que representaram mais de 4% das expressões que compuseram a mesma classe (Aspectos Positivos ou Aspectos Negativos); expressões com representatividade menor que 4% foram consideradas nos Gráficos 7 e 8 na categoria chamada de outros.

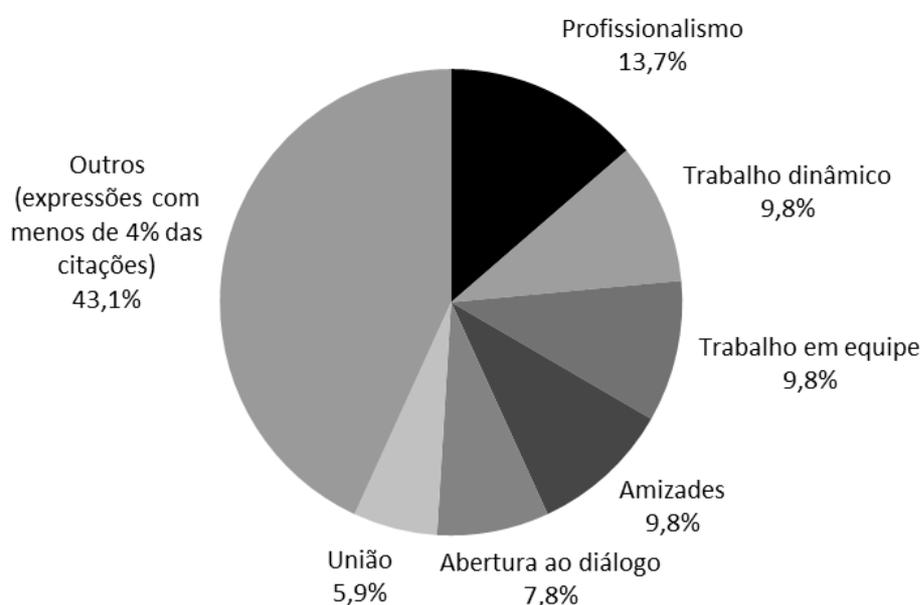


Gráfico 7: análise quantitativa dos aspectos positivos que influenciam no clima organizacional da GCA, considerando as expressões que, segundo o maior número de servidores da GCA/IEEMA, resumem o clima organizacional no setor.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio do Gráfico 7 fica mais evidente o quanto o aspecto profissionalismo é considerado importante para os servidores no contexto da percepção do clima organizacional. Seguido do aspecto referente ao trabalho dinâmico do setor, do destaque dado ao trabalho em equipe e do valor dado às amizades, o profissionalismo soma com estes o correspondente a 43,1% das citações. A abertura ao diálogo e a união também se enquadram entre as expressões que somam mais de 4% das expressões citadas como aspecto positivo, ou seja, que interfere positivamente no clima organizacional da GCA/IEMA.

Quanto aos aspectos negativos, nota-se no Gráfico 8 que o grande destaque é o clima desmotivador da GCA/IEMA; representando 15,4% das expressões classificadas como aspecto negativo ela representa exatamente o dobro das citações conferidas à segunda expressão mais citada: pressão. Dentre as expressões classificadas nesta categoria, com mais de 4% das citações, estão ainda: falta de perspectiva e desvalorização do servidor.

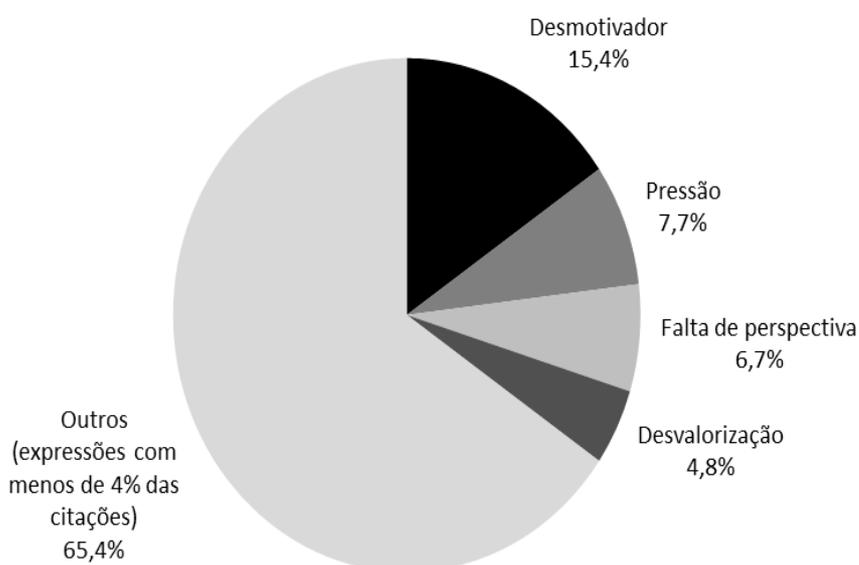


Gráfico 8: análise quantitativa dos aspectos negativos que influenciam no clima organizacional da GCA, considerando as expressões que, segundo o maior número de servidores da GCA/IEMA, resumem o clima organizacional no setor.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.3 Traços fracos e fortes que influenciam o clima organizacional

Trata o presente item do mapeamento dos traços fracos e fortes que influenciam o clima organizacional.

Considerando informações já apresentadas neste estudo, acerca da definição dos pontos fortes (julgados satisfatórios, com total concordância, por mais de 70% dos colaboradores) e fracos (julgados insatisfatórios, com qualquer grau de discordância, por mais de 25% dos colaboradores); e,

Considerando as análises apresentadas, acerca das afirmativas contidas no instrumento referente a clima organizacional, verifica-se um único ponto que, pela metodologia adotada, pode ser considerado um ponto forte, de destaque na instituição. Trata-se da parceria entre os colegas, ou seja: da disponibilidade dos servidores em colaborarem uns com os outros em suas tarefas.

Analisando-se, porém, a avaliação quanto à concordância parcial do servidor em relação às demais afirmativas, percebe-se que a aplicação de esforços em ações específicas, direcionada à melhoria de alguns fatores, pode elevá-los à categoria de traços fortes. É o que se verifica, por exemplo, nos casos que envolvem:

- relacionamento interpessoal entre servidores (Afirmativa 4; obteve 63,79% de concordância e 31,03% de concordância parcial);
- Ambientação e receptividade do servidor no ambiente de trabalho (Afirmativa 15; obteve 59,65% de concordância e 22,81% de concordância parcial);
- qualificação das chefias (Afirmativa 11; obteve 55,17% de concordância e 32,76% de concordância parcial); e,
- relacionamento entre chefia e subordinados (Afirmativa 10; obteve 48,28% de concordância e 39,66% de concordância parcial).

Nestes casos, a realização de ações voltadas à maior integração dos servidores, à ambientação no serviço público, ao desenvolvimento de capacidades e à qualificação profissional, pode ser uma das alternativas para o fortalecimento de pontos

potencialmente importantes para o crescimento institucional e melhoria do clima interno.

Quanto ao mapeamento dos traços fracos, nota-se que estes têm maior representatividade dentre os aspectos abordados no instrumento de pesquisa. Fatores relacionados a salário, avaliação de desempenho, reconhecimento profissional, satisfação/orgulho pessoal e estrutura/política organizacional constituem os pontos fracos aos olhos dos servidores da GCA/IEMA; tratam-se, portanto, de fatores capazes de influenciar negativamente o clima organizacional.

Dentre estes fatores capazes de influenciar o clima de maneira negativa, destacam-se, por terem obtido mais de 40%, os seguintes:

- salário frente às responsabilidades assumidas (Afirmativa 13; 77,59%)
- método de avaliação de desempenho (Afirmativa 14; 46,43%);
- realização profissional (Afirmativa 3; 45,76%), e,
- salário frente às propostas externas (Afirmativa 2; 42,37%).

Apesar de o salário ser o principal fator capaz de exercer influência negativa sobre o clima, 35,59% dos colaboradores da GCA/IEMA, que participaram da pesquisa, discordam, mesmo que parcialmente, que ele seja o elemento que mais motiva o trabalho.

Em suma, se o planejamento das ações deve ser pensado objetivando potencializar os pontos fortes, o inverso deve ocorrer na gestão dos pontos fracos no sentido de mitigá-los, adotando-se, neste caso, ações que atuem diretamente sobre estes pontos fracos minimizando seus efeitos.

Sendo a questão salarial a mais apontada neste sentido, entende-se que uma alternativa é estudar possíveis melhorias salariais; esta tem sido, inclusive, uma das principais demandas levantadas pelos servidores do IEMA nos movimentos ocorridos nos últimos 10 (dez) anos.

Para os colaboradores da GCA/IEMA, os fatores que mais os estimulam a trabalhar nesta gerência estão relacionados às suas necessidades básicas, devendo estas

serem consideradas os pontos focais de ações futuras da organização com vistas a evitar a insatisfação de seus colaboradores.

“Gostar daquilo que se faz” foi considerado pelos colaboradores da GCA/IEMA o fator que mais os deixam satisfeitos em seus trabalhos no órgão. Se para Maslow este é um fator capaz de promover a satisfação do indivíduo, para Herzberg trata-se de um fator capaz de impulsionar os indivíduos à ação em busca da satisfação.

Diante de tal situação, a organização estudada poderia aproveitar o momento atual e tornar o clima organizacional da GCA ainda mais proveitoso, promovendo, por exemplo, ações e/ou programas que priorizem/contemplem os fatores considerados mais importantes por seus colaboradores para a motivação do trabalho.

4.2.4 Análise quanto à rotatividade de servidores na GCA

A motivação para tal análise decorre de dois fatos principais: questionamentos acerca da questão salarial – tema pautado praticamente em todos os movimentos feitos pelos servidores, tais como os relacionados à greve –; e, grande número de servidores que deixam o órgão para atuar em outros órgãos, instituições e/ou empresas.

Nos últimos movimentos, realizados pelos servidores públicos entre 2005 e 2015, sempre foi levantada a questão da insatisfação do servidor em função de salários baixos e/ou defasados, induzindo diversas pessoas, às vezes até o próprio servidor, ao pensamento de que o salário realmente é o principal motivo do caos; termo bastante utilizado nos movimentos realizados em 2015.

Para entender o que se passa no órgão ambiental, em termos de rotatividade, é importante conhecer a estrutura do órgão em termos de quadro de pessoal, bem como a evolução deste quadro o longo dos anos. Para tanto, considerou-se informações publicadas no DIO-ES e/ou obtidas diretamente junto à Gerência de Pessoas – GEP do IEMA. Também foram utilizados dados obtidos em 2008, os quais serviram para fins de análise comparativa uma vez que à época utilizou-se de instrumento de pesquisa similar, elaborado pela autora.

Neste contexto, para maior propriedade e fundamentação desta pesquisa, segue análise acerca do quantitativo de servidores do IEMA, para então prosseguir com a análise referente à rotatividade de servidores na GCA.

Estrutura do quadro de servidores do IEMA

De acordo com a Lei Complementar Nº 698, de 29 de maio de 2013, que reorganiza os cargos e as respectivas carreiras dos servidores efetivos do IEMA, o quadro de servidores do órgão é estruturado em duas partes: permanente (391 cargos em provimento efetivo) e suplementar (06 cargos em extinção na vacância), esta segunda referente aos Assistentes de UC, lotados na GRN (ESPÍRITO SANTO, 2013). Ao todo são 397 servidores na estrutura do IEMA, distribuídos conforme Anexos I e II da referida Lei.

Com base nos levantamentos realizados junto à GEP constatou-se que 31,5% das vagas previstas na estrutura do IEMA pela Lei Complementar Nº 698/2013 estão inativas, podendo vir a ser preenchida mediante a realização de concurso. Isso significa que 271 vagas do total previsto por essa Lei encontram-se ativas.

Além dos cargos da estrutura do IEMA, previstos pela Lei Complementar Nº 698/2013, existem os cargos em Comissão, bem como os cargos de DT's e estagiários. O detalhamento dos dados acerca da estrutura organizacional do IEMA, considerando inclusive esses cargos, pode ser visualizado na Tabela 2, elaborada com base em informações extraídas de instrumentos legais e/ou obtidas junto à GEP. Por meio da Tabela 2 é possível verificar o quantitativo de vagas previstas, bem como o quantitativo de vagas atualmente ocupadas.

Dentre os cargos do quadro de servidores permanente, destaca-se, pelo quantitativo de vagas previstas e não ocupadas, o de Agente de Desenvolvimento Ambiental e Recursos Hídricos – ADARH; das 231 vagas destinadas ao cargo de ADARH, apenas 189 estão ativas, totalizando, portanto, 42 vagas não ocupadas.

Tabela 2 - Estrutura organizacional do IEMA: situação quanto à ocupação dos cargos.

CARGOS	PREVISTO	ATIVOS	DISPONÍVEIS
Permanente¹	391	265	
• Agente de Desenvolvimento Ambiental e Recursos Hídricos – ADARH	231	189	42
• Analista de Suporte em Desenvolvimento Ambiental e Recursos Hídricos - ASDARH	36	24	12
• Advogado	02	02	0
• Técnico em Desenvolvimento Ambiental e Recursos Hídricos – TDARH	35	35	0
• Guarda Ambiental	09	07	2
• Assistente de Suporte em Desenvolvimento Ambiental e Recursos Hídricos	70	0	70
• Tecnólogo em Saneamento Ambiental	08	08	0
Suplementar¹	06	06	
• Assistente de Unidade de Conservação	06	06	0
Outros			
• Comissionado	-	38	
• Designação Temporária ²	70	63	03
• Estagiário ³			
- Nível Médio		41	
- Nível Técnico		02	
- Nível Superior		11	

¹ Integram a estrutura do IEMA, conforme Lei Complementar Nº 698/2013.

² O contrato de DT considerou o número de vagas disponíveis para Assistente de Suporte em Desenvolvimento Ambiental e Recursos Hídricos. Ressalta-se, porém, que a contratação de DT's é temporária.

³ As vagas de estagiário não são especificadas por nível de escolaridade; a distribuição é feita conforme demanda.

O cargo de ADARH corresponde ao mais importante cargo da área fim, especialmente na GCA, cujo objetivo principal é promover as análises e controles ambientais de atividades licenciáveis e/ou licenciadas pelo IEMA, o que depende de parecer técnico, geralmente elaborado por mais de um servidor ou até por equipe multidisciplinar, nos casos mais complexos.

De acordo com informações disponibilizadas pela GEP/IEMA, a GCA – considerando todas as Subgerências a ela vinculadas (SL, SLM, SAIA e SUD) – contabiliza 33,5% das vagas ativas do órgão destinadas a cargos permanentes, sendo: 72 ADARH, 10 TDARH e 04 Tecnólogos.

Há de se observar, contudo, que apenas 59 servidores do quadro de ativos permanentes, lotados na GCA, estão exercendo suas atividades no setor. Por meio dos levantamentos realizados, constatou-se que 10 ADARH encontram-se ausentes, seja por estarem atualmente cedidos (2 casos), remanejados (5 casos) ou de licença sem vencimento (3 casos). Também se encontram ausentes do órgão: 02 TDARH, por motivo de remanejamento e mandato classista, e 01 Tecnólogo, o qual está cedido.

Em suma, se por um lado há servidores da GCA/IEMA remanejados para outros órgãos, também há servidores de outros órgãos atuando na GCA/IEMA. No entanto, estes não chegam ao mesmo quantitativo remanejado do IEMA, uma vez que somam apenas 03 (três) servidores. Segundo dados da GEP, a GCA conta com os seguintes servidores remanejados de outros órgãos: 01 Agente em Extensão de Desenvolvimento Rural, do Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural – Incaper; 01 Biólogo, do Departamento de Estradas de Rodagem do Espírito Santo – DER; e, 01 Engenheiro Ambiental, da Companhia Espírito Santense de Saneamento – CESAN.

Análise do quadro de servidores da GCA/IEMA considerando os concursos realizados

Para fins de realização do concurso de 2004 foram abertas, por meio do Edital Nº 1/2004 - IEMA, de 18 de outubro de 2004, vagas para diversos cargos efetivos do órgão, tendo sido 91 vagas para o cargo de Técnico de Meio Ambiente – TMA (hoje denominados ADARH; cargo que incorporou também o cargo Técnico de Recursos Hídricos – TRH). Desse total, 38 vagas foram destinadas à GCA (TMA – Controle Ambiental); as demais ficaram distribuídas entre as áreas de Educação Ambiental (12), Fiscalização (09), Geoprocessamento (04), Legislação (02), Mecânica/Metalurgia/Mineração (05) e Recursos Naturais (21), conforme previsto no respectivo Edital (ESPÍRITO SANTO, 2004a).

A partir da análise de informações constantes de planilhas digitais repassadas pela GEP, constatou-se que apenas 13 servidores, ainda do concurso 2004, estão em plena atuação na GCA. Constatou-se, ainda, que além desses servidores, há outros 3 (três) servidores do concurso de 2004, originalmente do quadro da GCA, que encontram-se remanejados para a SEAMA; motivo pelo qual não participaram desta pesquisa.

Referente ao concurso de 2007, considerando que este teve sua validade prorrogada em 2009, por um período de mais dois anos, optou-se aqui por dividi-lo em duas etapas: a primeira referente às posses ocorridas até o final de 2009 e a segunda referente às posses ocorridas a partir de 2010.

Em relação aos servidores que entraram no IEMA entre 2007 e 2009, em virtude do concurso de 2007, destaca-se que 41 ADARH estão lotados na GCA. Nem todos, porém, estão em atuação no setor, uma vez que 2 (dois) estão de licença sem vencimento e 2 (dois) estão cedidos a outros órgãos de governo (Prefeituras de Aracruz e Domingos Martins).

Quanto aos servidores do concurso de 2007 que entraram no IEMA após 2010, resalta-se que 15 ADARH encontram-se ativos na GCA, apesar de 03 (três) deles encontram-se afastados em virtude de remanejamento (2 casos) e licença (1 caso).

A partir das informações obtidas, nota-se, portanto, que a GCA/IEMA conta com 56 servidores ativos classificados no âmbito do concurso de 2007; todos ocupantes do cargo de ADARH. Dentre estes 56 ADARH, 49 exercem atualmente suas funções na GCA; os outros 07 estão afastados do setor por estarem de licença ou cedidos ou remanejados, conforme previamente exposto.

Em suma, dentre os 62 ADARH considerados ativos e vinculados de fato à GCA – atuando nas atividades atribuídas à gerência e/ou às suas respectivas subgerências –, 21% é fruto do concurso de 2004. Este é um percentual relativamente baixo se partirmos do fato de que 61,3% das vagas, atualmente ocupadas por ADARH na GCA/IEMA, existem desde a realização do primeiro concurso em 2004, quando foram destinadas 38 vagas de TMA (atualmente denominado ADRAH) para o setor de controle ambiental.

Análise comparativa de resultados encontrados em 2008 e 2015

A partir da análise comparativa dos resultados da aplicação de questionário sobre clima organizacional, realizada em 2015, com os resultados decorrentes da aplicação de questionário similar realizada em 2008, quando 108 servidores da GCA, distribuídos entre SAIA, SL e SLM, participaram da pesquisa (o equivalente a 86,4% do total de servidores da gerência que se encontravam lotados nos setores em referência), constata-se um percentual menor de participantes (81,1%) em 2015. Neste contexto, vale destacar que os setores em referência totalizavam na época o quantitativo de 125 servidores; 51 colaboradores a mais do que se verifica atualmente nestes setores.

A redução deste quantitativo decorre em função de dois fatores principais. O primeiro relacionado aos servidores em Designação Temporária – DT's, à época contratados, por um período de 2 (dois) anos, para auxiliar na redução de processos antigos, considerados como passivos; a pesquisa realizada em 2008 contou, por exemplo, com a participação de 30 DT's.

O segundo fator é a rotatividade de servidores, caracterizada por desligamentos (exonerações à pedido do servidor, encerramento de contratos e outros), licenças, remanejamento (interno ou para outros órgãos do governo estadual) e cessão para desempenho de atividades em Prefeituras Municipais.

Vale ressaltar que em 2008 apenas 24 servidores participantes (17 efetivos) atuavam a mais de três anos no órgão. Desde aquele ano (2008) constatou-se nos setores da GCA, submetidos à pesquisa, 44 desligamentos, 17 remanejamentos, 02 licenças sem vencimento e 01 afastamento em virtude de mandato classista; 26 servidores permanecem atuando na GCA.

Por todo o exposto, considerando o fato de em 2005 terem sido empossados, em virtude do concurso, 38 servidores ao cargo de Técnico em Meio Ambiente – hoje denominados ADARH –, para atuarem na GCA/IEMA; e, considerando que apenas 34% dos TMA do concurso em referência permanecem na GCA, tendo a grande maioria se desligado do órgão para seguir a trajetória profissional em outra instituição, torna-se evidente a alta rotatividade no órgão.

Para suprir esta rotatividade percebe-se que a alternativa adotada pelo órgão tem sido a realização de concursos públicos com vistas a preencher vagas que, geralmente, ficaram disponíveis em função dos pedidos de exoneração de servidores efetivos. Contudo, não se pode afirmar que apenas a realização desses concursos seja a solução para o problema.

Ao longo dos anos de atuação no IEMA o servidor da GCA adquire uma experiência em licenciamento que dificilmente será vista em um recém-ingressante ao órgão; este é um dos fatores negativos da rotatividade, analisado sob a ótica do desenvolvimento de capacidades e experiência. As peculiaridades do setor exigem o desenvolvimento de capacidades específicas, que apenas a prática é capaz de conferir ao servidor.

Motivos que levam os servidores efetivos a pedirem exoneração do Órgão

A partir de entrevistas realizadas com cinco servidores efetivos da GCA/IEMA, empossados em 2005, foi possível identificar algumas das razões que levaram servidores que trabalhavam no setor a pedirem exoneração.

Considerando o cruzamento das informações levantadas pelos entrevistados, bem como a proximidade destes com os servidores exonerados, assim relatado pelos próprios entrevistados, foi possível identificar que os pedidos de exoneração não decorriam de um único motivo ou um motivo principal. Segundo relatos prestados pelos entrevistados, muitos servidores que entram no IEMA vêm de outros estados; alguns trazem inclusive suas famílias (cônjuge e filhos).

A vontade de retornar ao Estado de origem e/ou de ficar mais próximo da família foi um dos motivos que levaram alguns dos servidores a prestarem novos concursos e pedirem exoneração; isto foi observado em pelo menos dois casos.

Além do desejo de poder estar mais próximo de seus familiares, constatou-se por meio das entrevistas que outros fatores também foram considerados pelos servidores exonerados. Dentre os fatores citados pelos entrevistados, estão: a vontade de encarar novos desafios, o desejo de obter maior reconhecimento profissional e a busca pela satisfação pessoal.

Na busca de tais objetivos, vários servidores deixaram o setor para atuarem em órgãos federais, tais como: Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA, Agência Nacional de Águas – ANA, Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ, Departamento Nacional de Trânsito – DNIT, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Civil, Universidades e.

Conforme se observa, não necessariamente as exonerações devem-se a aprovação em concursos de órgãos ambientais. Isso porque todos os servidores que deixaram a instituição, segundo os entrevistados, alegaram, em algum momento, que um dos motivos que contribuíram para sua decisão foi o salário oferecido, além dos benefícios possíveis de serem obtidos.

Em busca por maior satisfação e reconhecimento profissional, houve inclusive servidores efetivos que deixaram o órgão para atuar em empresa privada, deixando a segurança financeira do serviço público em segundo plano.

Segundo relato de um dos entrevistados lotado na Subgerência de Avaliação de Impactos Ambientais (SAIA/GCA),

“[...] o que a maioria buscava era mesmo melhores salários e maior projeção para as suas carreiras. Tiveram alguns que arriscaram encarar uma instabilidade por estarem insatisfeitos no IEMA”.

A partir de entrevistas realizadas com alguns servidores da GCA, que tomaram posse no IEMA há mais de (nove) anos, pôde-se notar uma visão comum entre eles no que tange aos motivos que levaram seus colegas do primeiro concurso a deixarem o Instituto. Segundo os entrevistados, são fatores que motivaram os pedidos de exoneração dos servidores do primeiro concurso : a busca por reconhecimento profissional, a satisfação pessoal e a proposta de salários maiores. Segundo os relatos, os servidores exonerados optavam, preferencialmente, por vaga em órgãos públicos, a fim de manter a segurança da estabilidade financeira, proporcionada por meio de cargos efetivos; mas, em havendo oportunidade no setor privado, alguns relatavam que não descartariam a possibilidade de mudança. Foi o que se observou com alguns ADARH, conforme já exposto.

Em linhas gerais, pode-se resumir, com base nas entrevistas realizadas, que dentre os motivos que levaram servidores efetivos a pedirem exoneração do órgão estão:

- Família;
- Salário;
- Benefícios;
- Satisfação pessoal; e,
- Reconhecimento profissional.

Apesar da identificação dos motivos em tela, considerados pelos servidores na decisão quanto ao pedido de exoneração do IEMA, não é possível afirmar qual deles exerce maior influência em tal decisão. Para tal classificação seria fundamental ouvir cada um dos servidores exonerados, pois apenas eles são capazes de fazer tal julgamento.

Nota-se, enfim, que a rotatividade de servidores pode ser reduzida, uma vez que a maioria dos motivos que subsidiam tal decisão é passível de serem discutidos junto ao governo e de serem trabalhados no âmbito da gestão institucional. Assim, cabe aos dirigentes estudarem a melhor forma de atuação a fim de adotarem medidas eficazes na solução deste problema.

Eliminar o problema da rotatividade parece uma tarefa impossível. Contudo, trazer melhorias internas que contribuam para o desenvolvimento institucional e satisfação do servidor, podem com certeza mitigar esse problema e, ainda, propiciar melhorias no clima organizacional.

4.2.5 Perspectivas político-institucionais

O novo paradigma de gestão pública pressupõe a substituição do modelo de administração burocrática por um mais gerencial, orientado para resultados. A conquista deve ser disseminada para todo o aparelho do Estado, incluindo práticas inovadoras, profissionais e transparentes. (ESPÍRITO SANTO, 2015; p. 103).

Em se tratando de perspectivas político-institucionais, foram consideradas neste item as informações oficialmente divulgadas pelo Governo do Estado por meio da publicação intitulada Orientações Estratégicas 2015-2018, que trata dos desafios, resultados, diretrizes e entregas à sociedade previstas para o quadriênio 2015 a 2018.

Dentre os valores orientadores do Governo, que de certo pode vir a contribuir na melhoria do clima organizacional dos órgãos públicos estaduais, consta a qualidade das instituições públicas, as quais “[...] devem aperfeiçoar-se e regenerar-se em busca da eficácia e da credibilidade, rompendo as práticas clientelistas e paternalistas e eliminando a corrupção de suas estruturas” (ESPÍRITO SANTO, 2015; p. 29).

O atual Governo, considerando o horizonte de quatro anos e a visão futura de fazer do Espírito Santo um Estado dinâmico, inovador e sustentável, definiu 10 áreas de resultado, as quais contemplam os temas de concentração dos esforços e recursos.

Considerando o contexto da presente pesquisa, destaca-se dentre as 10 (dez) áreas de resultados, a área denominada Gestão Pública, focada em três objetivos: transparência, profissionalização e governo em rede com a sociedade.

Nesta área, um dos desafios apontados pelo governo é promover o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor público. O Governo espera neste quadriênio, além de reduzir o número de cargos comissionados e DT's, reduzir também o índice de absenteísmo. Outros resultados esperados são a ampliação da capacitação e formação do servidor, a melhoria da qualidade de vida no trabalho e a elevação dos níveis de produtividade.

Ainda na área de Gestão Pública, foi identificado pelo Governo outros quatro desafios: garantir equilíbrio fiscal sustentável; melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos; aprimorar a transparência das informações e os canais de comunicação com o Governo, bem como prevenir e combater a corrupção; e, integrar o governo em rede com a sociedade.

Para superar esses desafios e alcançar os resultados almejados, o Governo do Estado assume ser necessária a adoção de novas soluções de governança público-

privadas e o aumento da capacidade de gestão estratégica para orientar suas ações em ambiente de alta incerteza.

O Governo também reconhece que para o alcance das melhorias previstas deve-se considerar a cultura como fator determinante do sucesso das mudanças de métodos e abordagens da gestão pública. A importância da liderança e das habilidades dos gestores públicos de alto nível para empreender as transformações necessárias, bem como a capacidade de compreender os impactos de sua própria ação e formular políticas públicas mais avançadas, também compreendem o rol de soluções identificadas pelo Governo para alcance das melhorias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análises, as quais consideraram fatores que permeiam as relações no ambiente de trabalho e influenciam a satisfação do colaborador, a exemplo do modo como o colaborador interpreta o contexto da instituição por meio das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno, foi possível analisar aspectos referentes à cultura e ao clima organizacionais.

Levantamento das características da cultura organizacional da GCA/IEMA, junto aos colaboradores do setor, possibilitaram a identificação de uma cultura em que os colaboradores da instituição são vistos como integrantes de uma família, havendo uma grande disposição para a colaboração entre seus membros. Trata-se da cultura de trabalho em rede, a qual se destaca pela amizade existente entre os membros do órgão e, portanto, pelo alto nível de sociabilidade.

Considerando que a pesquisa focou numa abordagem humanística, com maior dedicação e ênfase às pessoas, deixando em segundo plano, sem contudo deixar de abordar, a estrutura e as tarefas, vale registrar o perfil característico da maioria dos servidores da GCA: servidores com alto nível de escolaridade (mais de 50% com pós-graduação), que em geral tiveram a oportunidade de ter no IEMA seu primeiro emprego; a maioria ocupando cargo técnico de ADARH, cujos salários lhes possibilitam constituir o grupo da faixa salarial mais representativa do setor, que também compreende os salários de alguns servidores com função gratificada.

Ocupantes da maioria dos cargos efetivos do quadro de servidores permanentes do IEMA, os ADARH são os que perfazem o grupo com maior rotatividade na GCA/IEMA; seja por considerarem seus próprios salários incompatíveis com as funções e responsabilidades que o cargo exige, seja por outro motivo de ordem pessoal e/ou profissional, tais como família, realização pessoal e reconhecimento profissional.

A partir da pesquisa de clima realizada e das informações teóricas que fundamentaram este trabalho, foi possível esclarecer o papel do Clima Organizacional: ser um indicador nas organizações no que se refere às necessidades atuais.

Após diversos estudos, incluindo revisão bibliográfica, busca de informações – inclusive junto aos colaboradores da GCA/IEMA e junto à GEP/IEMA –, entrevistas com alguns dos servidores efetivos mais antigos do órgão e acompanhamento da aplicação dos questionários, o que permitiu um contato direto com os colaboradores, chegou-se a diversas conclusões, dentre elas a de que há problemas complexos em empresas e instituições, alguns decorrentes da cultura organizacional existente.

No caso do IEMA, verificou-se a falta de comunicação interna e de investimento na orientação para os processos e para as pessoas, a exigência quanto à apresentação de soluções rápidas por meio de estudos técnicos e situações que levam seus servidores à busca por outras oportunidades. Dentre as sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização, constatou-se que o menor investimento do IEMA está na inovação, sendo muito baixo o grau em que os servidores são estimulados a inovar e assumirem riscos.

Considerando as variáveis empregadas na pesquisa de clima organizacional, conclui-se que a visão geral dos colaboradores da GCA/IEMA é a seguinte:

- há boa percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que desenvolvem, sendo este um dos motivos que inclusive mais motiva o servidor da GCA a trabalhar no IEMA;
- há elevada cooperação e bom relacionamento entre os servidores da GCA e os demais colaboradores do órgão, com destaque para os trabalhos em equipe;
- há boa satisfação quanto à chefia, haja vista sua capacidade de estimular a equipe e sua qualidade de supervisão em termos de competência, feedback, organização, relacionamento, etc;
- há um sentimento favorável dos colaboradores em relação à imagem do IEMA, que se destaca pelo profissionalismo de sua equipe;
- há eventuais distorções referentes aos salários internos e descontentamentos quanto ao salário recebido no IEMA, em relação aos salários pagos por outras empresas;

- há sobrecarga de trabalho, sendo a remuneração considerada inadequada pela maioria dos servidores, haja vista as responsabilidades assumidas.
- há relatos de arbitrariedade, opressão, intolerância e isolamento no órgão;
- há participação dos colaboradores na gestão e abertura ao diálogo, apesar de alguns considerarem o individualismo como uma das características observadas;
- há qualidade razoável em termos de condições físicas de trabalho, sendo observado: boas instalações, porém, com necessidade de algumas adequações, a exemplo do que se observa em algumas instalações físicas externas;*

* Por meio da pesquisa houve registro de caso recente de acidente de trabalho causado em decorrência da falta de manutenção na estrada de acesso aos setores, confirmando a existência de risco de acidentes de trabalho.

- há grande pressão para que seus colaboradores se responsabilizem efetivamente pelo alcance de resultados e pela análise realizada, para a qual muitas vezes são concedidos prazos muito inferiores aos necessários; e,
- não há procedimentos claros no órgão, sendo relatado o excesso de burocracia e a falta de comunicação interna.

Apesar de alguns servidores terem esperança de melhoria, a maioria declara um clima interno desmotivador, desestimulante e sem perspectiva; poucos são os servidores que consideram o clima satisfatório, agradável e ou favorável a uma gestão sem conflitos.

A pesquisa de clima permitiu ainda retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos servidores da organização por meio da apuração de seus aspectos positivos, deficiências, expectativas e aspirações.

Assim, considerando que a pesquisa orienta a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da organização;

E que, portanto, a análise do clima organizacional deve ainda orientar o gestor quanto às necessidades de adequação no ambiente de trabalho bem como nas atividades voltadas a qualidade do atendimento ao cliente;

Ressaltando, ainda, a importância das recompensas sociais e materiais, bem como a grande articulação dos servidores na busca por maiores salários, a fim de adequá-los às responsabilidades do cargo no IEMA;

E que diante disso considera-se que o nível hierárquico não influenciou os resultados da pesquisa de clima na GCA/IEMA, o que provavelmente decorre do fato dos cargos de chefia estarem ocupados por servidores efetivos;

Eis que a carência por apoio e recompensas, observada na GCA/IEMA e apontada inclusive por servidores das diferentes subgerências e, mesmo, de cargos distintos;

Destacando a sincronia de percepção dos servidores dos diferentes setores acerca do clima organizacional;

Ressaltando que o único ponto forte, identificado a partir da pesquisa realizada na GCA/IEMA, em conformidade com a metodologia já descrita, é a disposição para auxiliar os colegas de trabalho em outras atividades; e,

Considerando que os pontos fracos identificados, relacionam-se ao salário, considerado inadequado frente às responsabilidades atribuídas aos colaboradores; ao sentimento de não realização profissional dos servidores; e, à forma de avaliação de desempenho, considerada incorreta, conclui-se pelo que segue.

O clima organizacional da GCA/IEMA está enfraquecido e precisa de atenção urgente. Nos últimos sete anos constatou-se uma piora do clima organizacional no setor, que, na ausência da devida atenção de seus dirigentes e/ou mesmo do Governo do Estado, continuará em declínio.

A adoção de um plano de ação para melhoria do clima organizacional, neste momento ou o mais breve possível, tornará menos morosa e custosa a retomada de uma condição satisfatória, no sentido de fazer com que seus servidores voltem à condição de servidores motivados e satisfeitos, com o sentimento de esperança e vontade de contribuir para o crescimento do órgão. Esperar, poderá tornar a situa-

ção do clima na GCA/IEMA ainda mais crítica; a rotatividade está confirmada e, de certo, constitui um aspecto negativo para a instituição, que perde mão de obra qualificada e capacitada.

Os servidores precisam se sentir valorizados e reconhecidos; a GCA/IEMA já conta com um importante aspecto, que é ter no seu quadro servidores que gostam do que fazem. Esses servidores, precisam apenas da demonstração efetiva de que o processo de mudança acontecerá; e, que este será em prol da valorização do servidor e do serviço de qualidade.

Promover o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor público, já é, por exemplo, um dos desafios reconhecidos pelo Governo, estando registrada em papéis, conforme orientações estratégicas para o quadriênio 2015-2018. Resta, agora, colocar em prática as ações previstas para superação deste desafio.

Esse pode ser o primeiro passo rumo a um clima organizacional favorável. Em paralelo, sugere-se, internamente, promover pequenas mudanças no sentido de enfraquecer os pontos fracos e fortalecer os pontos fortes, capazes de influenciar o clima da GCA/IEMA.

6 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 173-199.

AFONSO, M. L. **Administração da empresa de serviços**. 2. ed. rev. Goiânia: Kelps, 2001. 253p.

ANDREWS, Christina W.; KOUZMIN, Alexander. O discurso da nova administração pública. **Lua Nova Revista de Cultura e Política**, n° 45, 1998.

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996. 162p.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa organizacional. **Produção**, v.16, n. 2, p. 258-273, mai/ago. 2006.

BOEREE, C. G. **Personality Theories: Abraham Maslow 1908-1970**. 1998. Disponível em: <<http://webpace.ship.edu/cgboer/maslow.html>>. Acesso em: 25 out. 2008.

CAMPELLO, M. L.C.; OLIVEIRA, J. S. G. de. **Clima organizacional no desempenho das empresas**. Bauru: UNESP, 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COELHO, T. Profissional empreendedor: tempo de escolher. **Newsletter Carreira & Sucesso**. 209.ed., 09 dez. 2003. Disponível em: <www.catho.com.br>. Acesso em: 12 jun. 2008.

CRUZEIRO, A. L. S. **Gestão integrada do capital intelectual**: clima organizacional e fatores associados. 2007. Disponível em: <<http://senacrs.spaceblog.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2008.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações, cap. 1, p. 3-27. In: **Gestão com pessoas e subjetividade**. DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (orgs.). 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ENRIQUEZ, E. Interioridade e organizações. cap. 6, p. 145-159. In: **Gestão com pessoas e subjetividade**. DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (orgs.). 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ESPÍRITO SANTO. **Orientações estratégicas 2015-2018**. Vitória: Secretaria de Economia e Planejamento, 2015.

_____. Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos. Instrução de Serviço N° 430-S, de 30 de dezembro de 2009. **Diário Oficial do Estado do Espírito Santo**. Vitória: DIO-ES, 02 dez. 2009, p. 27.

_____. Lei Complementar n° 431, de 21 de dezembro de 2007. **Diário Oficial do Estado do Espírito Santo**. Vitória: DIO-ES, 26 dez. 2007, p.4. Disponível em: <<http://www.dio.es.gov.br>>. Acesso em: 01 ago. 2014.

_____. Lei Complementar n° 339, de 07 de dezembro de 2005. **Diário Oficial do Estado do Espírito Santo**. Vitória: DIO-ES, 09 dez. 2005, p. 4. Disponível em: <<http://www.dio.es.gov.br>>. Acesso em: 01 ago. 2014.

_____. Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos. Edital N° 1/2004 - IEMA, de 18 de outubro de 2004c. **Diário Oficial do Estado do Espírito Santo**. Vitória: DIO-ES, 19 out. 2004.

_____. Lei Complementar nº 294, de 09 de julho de 2004b. **Diário Oficial do Estado do Espírito Santo**. Vitória: DIO-ES, 12 jul. 2004.

_____. Decreto Nº 1.324-R, de 07 de maio de 2004. **Diário Oficial do Estado do Espírito Santo**. Vitória: DIO-ES, 10 mai. 2004a. Disponível em: <<http://www.dio.es.gov.br>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

_____. Lei Complementar nº 248, de 28 de junho de 2002. **Diário Oficial do Estado do Espírito Santo**. Vitória: DIO-ES, 02 jul. 2002.

_____. Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos. **Licenciamento Ambiental**: Gerência de Controle Ambiental. Cariacica. Disponível em: <<http://www.iema.es.gov.br>>. Acesso em: 16 de agosto de 2008.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.180p.

_____. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO. **Gestão de pessoas: a motivação no contexto das organizações**. Programa de Desenvolvimento Gerencial. Vitória: SGERH/ESESP, 2007. Cap. 5, p.29.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOFFEE, R.; JONES, G. **The Character of a Corporation: how your Company's Culture can make or break your business**. New York: Harper Business, 1998.

JAMES, L.; HATER, J.; GENT, M. e BRUNI, J. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31: 783-813, 1978. In: SOUZA, E. L. P. de. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Rev. Adm. Empresas** [online]. São Paulo: FGV, 22(1): 14-18, jan./mar. 1982. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901982000100002>>. Acesso em: 02 mai./2015.

KATZ, D.; KHAN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970. In: SOUZA, E. L. P. de. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Rev. Adm.**

Empresas [online]. São Paulo: FGV, 22(1): 14-18, jan./mar. 1982. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901982000100002>>. Acesso em: 02 mai./2015.

KOLB, D.; RUBIN, I.; McINTYRE, J. Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978. In: SOUZA, E. L. P. de. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Rev. Adm. Empresas** [online]. São Paulo: FGV, 22(1): 14-18, jan./mar. 1982. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901982000100002>>. Acesso em: 02 mai./2015.

LIKERT, R. New patterns of management. Magraw-Hill, New York, 1971. *Apud*: LOBO, Fátima. **Clima organizacional no sector público e privado no norte de Portugal**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

LIMA, M. C. R. **Gestão de Pessoas**: exercício dos Conceitos às práticas de Cultura Organizacional. Vitória: A&P Educação e Desenvolvimento, 2008.

LOBO, F. **Clima organizacional no sector público e privado no norte de Portugal**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

LOPES, V. S. C. Cultura e Comunicação na relação entre empresas e consumidores, cap. 4, p. 89-???. In: **Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas**. FREITAS, Ricardo Ferreira; LUCAS, Luciane (orgs.) São Paulo: Summus Editorial, 2002.

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

_____. Conhecendo o clima organizacional. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, v.4, n.41, p.14-15, maio 1996.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. Fundamentos de Metodologia Científica. 7 ed.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

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

PEDRASSOLI, A. **Psicologia**: Abraham Harold Maslow (1908-1970). Disponível em: <<http://www.pedrassoli.psc.br/psicologia/maslow.aspx>>. Acesso em: 25 out. 2008.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. O neoliberal disfarçado ou os percalços de uma certa lógica. **Lua Nova Revista de Cultura e Política**, n° 46, 1999.

PEREIRA, O. G. **Fundamentos de Comportamento organizacional**. 2 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 570-581, 1979.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagem teórica e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista da Administração**, São Paulo, v.37, n.3, p.96-104, jul./set. 2002.

SCHERMERHORN Jr., John R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SOUZA, E. L. P. de. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Rev. Adm. Empresas** [online]. São Paulo: FGV, 22(1): 14-18, jan./mar. 1982. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901982000100002>>. Acesso em: 02 mai./2015.

_____. Motivação, cultura e clima em órgãos públicos. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro: FGV, 15(4):89-98, out./dez. 1981. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/11557>>. Acesso em: 02 mai./2015.

_____. Análise de clima numa secretaria de estado. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 14(3):111-125, jul./set. 1980a. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/7588>>. Acesso em: 02 mai./2015.

_____. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. **Rev. Adm. Empresas** [online]. Rio de Janeiro, FGV, 20(4):51-56, out./dez. 1980b. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901980000400005>>. Acesso em: 02 mai./2015.

_____. **Clima e Cultura Organizacionais**: como se manifestam e como se mane-
jam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

_____. Aspectos Culturais da Organização Pública e suas Consequências para o
Desenvolvimento Organizacional. **Rev. Adm.** São Paulo: IA/USP, 13(4):47-55,
out./dez., 1978b. Disponível em:
<http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1009>. Acesso em: 02
mai./2015.

_____. Diagnóstico de clima organizacional. **Rev. Adm. Pública.** Rio de Janeiro:
FGV, 11(2):141-158, abr./jul. 1977. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6127>>. Acesso em:
02 mai./2015.

TAYLOR, J. C.; BOWERS, D. G. The survey of organizations. Ann Arbor, Michigan:
Institute for Social Research, 1970. In: SOUZA, E. L. P. de. Clima e motivação em
uma empresa estatal. **Rev. Adm. Empresas** [online]. São Paulo: FGV, 22(1): 14-18,
jan./mar. 1982. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901982000100002>>. Acesso em: 02 mai./2015.

TOLEDO, F. de. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

SORIO, W. Clima organizacional. **Guia RH**. São Paulo. Disponível em:
<<http://www.guiarh.com.br/x28.htm>>. Acesso em: 20 ago. 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed.
São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

7 APÊNDICES

7.1 APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA: CULTURA ORGANIZACIONAL

AVALIAÇÃO DE CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO IEMA*				
Considerando as sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização; e, considerando a escala de avaliação apresentada, marque com um “X” a opção que melhor representa sua opinião quanto a estas características no âmbito do IEMA.				
CARACTERÍSTICAS	AVALIAÇÃO**			
	Baixo	Entre baixo e médio	Entre médio e alto	Alto
Inovação e assunção de riscos: grau em que os servidores são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atenção aos detalhes: grau que se espera que os servidores demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientação para resultados: grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance dos mesmos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientação para as pessoas: grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientação para a equipe: grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipe do que de indivíduos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agressividade: grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabilidade: grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> em contraste ao crescimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Esta avaliação é parte integrante do trabalho sobre Clima Organizacional realizado por Aline Nunes Garcia, em cumprimento às exigências do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo.

** Observações/comentários pessoais acerca das características avaliadas poderão ser feitas no verso desta avaliação.

7.2 APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA: CLIMA ORGANIZACIONAL

Gerência de Controle Ambiental – GCA Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – IEMA				
ATENÇÃO: esta avaliação é parte integrante de pesquisa sobre Clima Organizacional, realizado por Aline Nunes Garcia em cumprimento às exigências do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo.				
Sexo: () masculino () feminino				
Função e/ou Cargo no IEMA:				
() Diretor	() Agente de Des. Amb. e Rec. Hídricos	() Estagiário (nível superior)		
() Gerente	() Tecnólogo	() Estagiário (nível médio)		
() Coord. de Área	() Técnico em Des. Amb. e Rec Hídricos	() outra, _____		
Categoria funcional:				
() Efetivo	() Designação Temporária	() Comissionado	() outro, _____	
Área de atuação na Gerência: () Documentação – SUD () Licenciamento de Mineração – SLM () Licenciamento – SL () Avaliação de Impactos Ambientais – SAIA () outra, _____				
Tempo de atuação no IEMA (em ANOS): () menos de 1 () entre 3 e 6 () mais de 9 () entre 1 e 3 () entre 6 e 9				
Faixa salarial (renda bruta):				
() até R\$ 788,00	() R\$ 2.364,01 à R\$ 3.546,00	() R\$ 5.910,01 à R\$ 7.092,00		
() R\$ 788,01 à R\$ 1.576,00	() R\$ 3.546,01 à R\$ 4.728,00	() acima de R\$ 7.092,00		
() R\$ 1.576,01 a R\$ 2.364,00	() R\$ 4.728,01 à R\$ 5.910,00			
Escolaridade:				
NÍVEL	SITUAÇÃO ATUAL			
	COMPLETO	INCOMPLETO		
		EM CURSO	PARALISADO	
Ensino Fundamental	()	()	()	* Favor especificar: _____ _____ _____ _____ _____ _____
Ensino Médio	()	()	()	
Ensino Técnico	()	()	()	
Ensino Superior*	()	()	()	
Especialização*	()	()	()	
Mestrado*	()	()	()	
Doutorado*	()	()	()	
Pós-Doutorado*	()	()	()	
PARA CADA QUESTÃO AFIRMATIVA, ASSINALE AQUELA QUE MELHOR REPRESENTA SUA OPINIÃO.				
1. O salário é o elemento que mais me motiva para o trabalho.				
() concordo () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo				
2. Por um salário maior eu sairia do IEMA para atuar em uma empresa do setor privado.				
() concordo () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo				
3. Considero-me realizado profissionalmente.				
() concordo () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo				

4. Tenho um ótimo relacionamento com os demais colaboradores do IEMA.

concordo concordo parcialmente discordo parcialmente discordo

5. Costumo ajudar os colegas em suas tarefas.

concordo concordo parcialmente discordo parcialmente discordo

6. Em meu setor, os colaboradores esforçam-se para apresentar o melhor resultado possível.

concordo concordo parcialmente discordo parcialmente discordo

7. O IEMA é uma boa empresa para trabalhar.

concordo concordo parcialmente discordo parcialmente discordo

8. Orgulho-me de trabalhar no IEMA.

concordo concordo parcialmente discordo parcialmente discordo

9. Dos itens abaixo indique com um "X" 3 (três) opções que você considera como fatores que o motivam a trabalhar no IEMA:

<input type="checkbox"/> instalações físicas	<input type="checkbox"/> treinamentos	<input type="checkbox"/> oportunidades de crescimento
<input type="checkbox"/> autonomia	<input type="checkbox"/> estabilidade do emprego	<input type="checkbox"/> gostar do que faz
<input type="checkbox"/> salário somado a benefícios	<input type="checkbox"/> imagem da instituição	<input type="checkbox"/> nada
<input type="checkbox"/> outro _____		

10. O relacionamento entre o superior imediato e subordinados em meu setor é muito satisfatório.

concordo concordo parcialmente discordo parcialmente discordo

11. Meu superior é uma pessoa qualificada para solucionar os problemas que surgem no setor.

concordo concordo parcialmente discordo parcialmente discordo

12. Meu superior sabe como estimular sua equipe para melhorar os resultados dos projetos / trabalhos em andamento.

concordo concordo parcialmente discordo parcialmente discordo

13. Meu salário é adequado para as responsabilidades que possuo.

concordo concordo parcialmente discordo parcialmente discordo

14. Meu desempenho no trabalho é avaliado corretamente.

concordo concordo parcialmente discordo parcialmente discordo

15. Sinto-me bem ambientado / recebido em meu setor de trabalho.

concordo concordo parcialmente discordo parcialmente discordo

Cite três palavras que para você resume o Clima Organizacional na GCA/IEMA? Sinta-se à vontade para fazer observações que julgar pertinentes no contexto desta pesquisa.

I. _____ II. _____ III. _____

Cariacica, ____ de _____ de 2015.

Muito obrigada por sua colaboração!
Aline Nunes Garcia

7.3 APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA: ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGIDA

A fim de conduzir a entrevista sob a forma de um diálogo, para obtenção de informações específicas, focadas em objetivos previamente definidos, adotou-se como roteiro de entrevista dirigida os seguintes tópicos:

- I. Contextualização: breve relato da importância da entrevista para a pesquisa sobre clima organizacional na GCA/IEMA, seguida da apresentação sucinta dos tópicos que serão abordados ao longo da entrevista;
- II. Coleta de informações/temas para abordagem:
 - a. Servidores que saíram da GCA;
 - b. Motivos que levaram os servidores a saírem da GCA/IEMA; e,
 - c. O que, na visão do entrevistado, contribuiu com a rotatividade dos servidores da GCA ao longo dos últimos dez anos de IEMA;
- III. Agradecimento pela colaboração do entrevistado.