

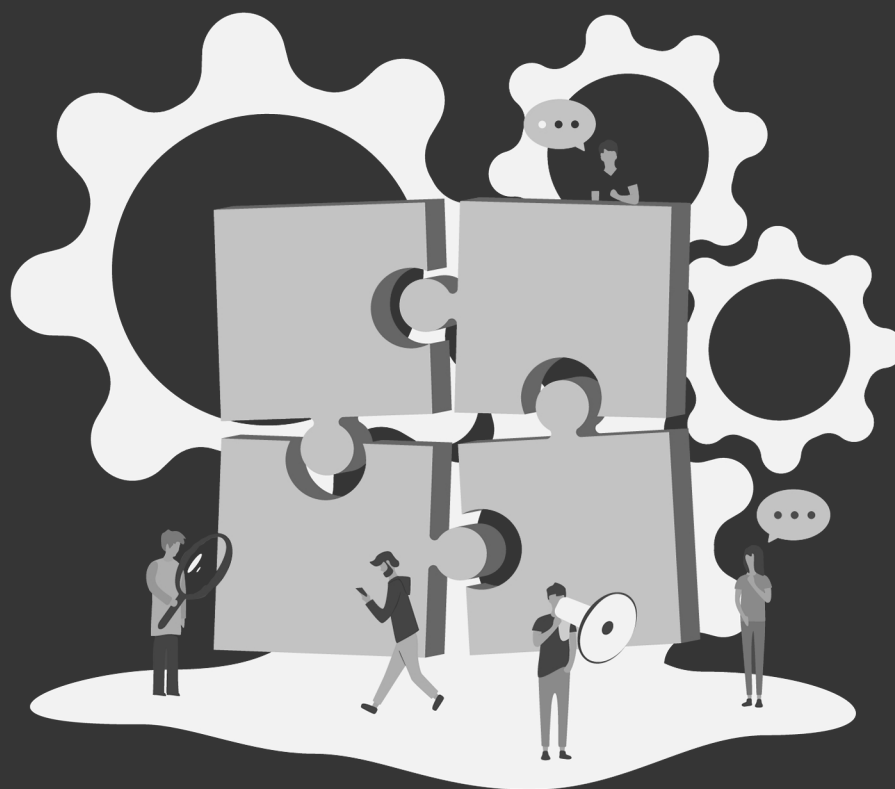


# CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA SECRETARIA ESTADUAL

DAVID NOGUEIRA SILVA MARZZONI  
YANNA PATRÍCIA ARAÚJO PEREIRA

Atena  
Editora

Ano 2020



# CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA SECRETARIA ESTADUAL

DAVID NOGUEIRA SILVA MARZZONI  
YANNA PATRÍCIA ARAÚJO PEREIRA

 **Atena**  
Editora

Ano 2020

**Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecário**

Maurício Amormino Júnior

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Karine de Lima Wisniewski

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

Shutterstock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

#### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

#### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

#### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

#### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Eivaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza

Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis  
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Me. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará  
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão  
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

## Clima organizacional: estudo de caso em uma secretaria estadual

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecário** Maurício Amormino Júnior  
**Diagramação:** Luiza Alves Batista  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Autores:** David Nogueira Silva Marzzoni  
Yanna Patrícia Araújo Pereira

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

M393  
c Marzzoni, David Nogueira Silva.  
Clima organizacional [recurso eletrônico] : estudo de caso em  
uma secretaria estadual / David Nogueira Silva Marzzoni, Yanna  
Patrícia Araújo Pereira,. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
Modo de acesso: World Wide Web  
Inclui bibliografia  
ISBN 978-65-5706-257-9  
DOI 10.22533/at.ed.579201008

1. Comportamento organizacional. 2. Gestão de pessoas.  
3. Clima organizacional – Pesquisa. I. Pereira, Yanna Patrícia  
Araújo. II. Título.

CDD 658.3

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

  
**Ano 2020**



Dedicamos aos que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para que nos finalizássemos este curso.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por tudo.

Aos nossos pais, pelo amor, confiança e força.

A nossa professora Nadja Pessoa, por acreditar em nosso projeto e caminhar junto.

Aos nossos e amigos de curso, por todos os desafios enfrentados.

Aos Técnicos Administrativos da Sede da Secretaria de Educação do Estado, por suas lutas diárias e por suas disponibilidades em participar desta pesquisa.

Aos que contribuíram de forma direta ou indireta para que este trabalho fosse concluído.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>7</b>
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>60</b>
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>66</b>
ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>91</b>
<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA</b> .....	<b>94</b>
<b>RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS</b> .....	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>96</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>102</b>
<b>ANEXO A - MODELO DE BURKE-LITWIN</b> .....	<b>111</b>
<b>SOBRE OS AUTORES</b> .....	<b>115</b>

Este trabalho analisou a influência dos fatores que afetam o clima organizacional dentro de uma organização pública. Buscou-se, como objetivo geral, diagnosticar a percepção e a satisfação dos servidores técnico-administrativos da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba em relação ao ambiente de trabalho, sugerindo-se ações que auxiliem a organização na superação das suas fragilidades, consonante aos resultados obtidos. Do universo de 197 servidores, 120 participaram da pesquisa, representando 61% do quadro de pessoal administrativo do órgão investigado. A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica e de campo, tendo-se utilizado um questionário de coleta de dados baseado no modelo de Burke-Litwin, integrado por doze dimensões que influenciam o desempenho da organização, relacionando-os ao seu modelo de gestão, cultura, estrutura e clima interno. A análise e interpretação dos dados se deram por abordagem quantitativa. No que concerne à revisão bibliográfica, abordou-se temáticas relacionadas a comportamento organizacional, gestão de pessoas, relacionamento interno, liderança, qualidade de vida no trabalho, motivação e clima organizacional. A partir dos resultados obtidos, concluiu-se que os respondentes estão medianamente satisfeitos com o seu ambiente de trabalho, ressaltando-se como elementos para uma ação corretiva imediata a desmotivação dos servidores, especialmente em relação ao salário, benefícios e reconhecimento, bem como a insatisfação com o relacionamento mantido com a alta gestão da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento Organizacional. Gestão de Pessoas. Pesquisa de Clima Organizacional.

# ABSTRACT

The present research analyzed the influence of factors that affect the organizational climate within a public organization. The main objective was to diagnose the perception and satisfaction of the State Department of Education at Paraíba technical-administrative public servants with the work environment, and to suggest actions that could help the organization to overcome its fragilities, consonant with the results obtained. Of the universe of 197 public servants, 120 participated in the research, representing 61% of the administrative staff. The methodology used was the bibliographical and field research, using a data collection questionnaire based on the Burke-Litwin model, composed of twelve dimensions that influence the performance of the organization, relating them to its management model, culture, Structure and internal climate. The analysis and interpretation of the data were by quantitative approach. Regarding the bibliographic review, topics related to organizational behavior, people management, internal relationships, leadership, work quality of life, motivation and organizational climate were addressed. From the results obtained, it was concluded that the respondents are moderately satisfied with their work environment, emphasizing as elements for immediate corrective action, the motivation of the employees, especially in relation to salary, benefits and recognition, as well as Dissatisfaction with the relationship maintained with the senior management of the organization.

**KEYWORDS:** Organizational Behavior. Organizational Climate Survey. People Management.

Segundo Ribeiro (2005), a administração com pessoas significa alinhar os objetivos intrínsecos dos colaboradores aos objetivos organizacionais, permitindo o surgimento da parceria entre empresa e sujeito ativo empreendedor de suas ações, e não somente agente passivo no processo de mudança dos desafios futuros. Urge que as organizações se preparem para desenvolver, em conjunto com os colaboradores, melhores práticas organizacionais e com essas experiências forjarem um desempenho padrão que leve à excelência na sua área de atuação.

No âmbito do setor público, Bergue (2007, p. 18) afirma que gestão de pessoas é o “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. No setor público, a gestão de pessoas ainda possui um desafio maior, devido à necessidade de seguir o que rege a legislação da área, além de fazer a prestação de contas ao cenário público, por se tratar de um serviço subsidiado por todos os cidadãos da sociedade. Muito embora, não seja difícil buscar a excelência e boas práticas de gestão de pessoas voltadas para um melhor desempenho dos servidores, que são o maior patrimônio de qualquer instituição.

A partir deste entendimento, os estudos do comportamento organizacional sondam continuamente o indivíduo dentro da organização, para conquistar um espaço favorável ao sucesso de ambos os atores organizacionais.

Para Robbins (2005, p. 6): O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos, e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Promover a constante participação dos colaboradores em qualquer organização torna os funcionários comprometidos com o bom desempenho nela. As pesquisas de clima organizacional são fundamentais no intuito de analisar diversas variáveis que sustentam a percepção dos colaboradores acerca da liderança, motivação, condições de trabalho, etc., no seu ambiente laboral.

Tendo em vista que o clima organizacional influi diretamente na motivação da equipe,

no seu grau de satisfação e, conseqüentemente, na qualidade de seu trabalho, é bastante importante para as empresas mensurarem a percepção que os colaboradores têm delas.

Chiavenato (2008) corrobora com este entendimento quando afirma que as pesquisas de clima são excelentes instrumentos para avaliar a função de gestão de pessoas, pois compilam informações do campo psicológico e do ambiente de trabalho, identificando a sensação das pessoas nesse cenário – como interagem uma com as outras, com clientes e fornecedores, evidenciando informações relevantes sobre quais os principais fatores que podem ser melhorados, tornando-se relevante que se realizem estudos nesse sentido.

No que tange à pesquisa de satisfação dos colaboradores no serviço público, esta se torna semelhante às pesquisas do setor privado, posto que é imprescindível um trabalho de conhecimento do servidor para que haja estímulos aos seus desempenhos e estes se tornem excelentes na prestação do serviço público.

## **IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Nos processos de melhoria do desempenho de qualquer instituição, é preciso haver investimentos em estudos de percepção dos agentes envolvidos nas atividades desenvolvidas, intencionando descobrir suas necessidades dentro da organização. Foi a observação da falta de ferramentas que fez com que buscássemos desenvolver este trabalho, com a proposta de demonstrar a eficácia do tipo de projeto no que tange à participação dos colaboradores da organização.

Esta pesquisa auxilia a Secretaria de Estado da Educação no conhecimento do clima interno da instituição e de quais são as solicitações de melhoria do público estudado. Neste caso específico, foram selecionados os servidores efetivos recém-admitidos, no concurso público do ano de 2013. Por serem novos no serviço da instituição, eles puderam opinar sem os vícios de um veterano acerca do clima organizacional, sendo avaliados os critérios que dizem respeito à participação nos processos de decisão, às práticas de gestão utilizadas e todos os outros fatores que constituem os processos de uma típica instituição pública.

De acordo com Bowditch e Buono (2015, p. 207):

Um conjunto de definições equaciona a Qualidade de Vida no Trabalho como a existência de certo conjunto de condições e práticas organizacionais tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante.

Portanto, foi avaliado como problema de pesquisa a seguinte indagação: qual o nível de satisfação dos colaboradores da organização pesquisada em relação aos principais fatores que determinam o clima organizacional?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GERAL**

Diagnosticar a percepção e a satisfação dos servidores da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba em relação ao ambiente de trabalho, por meio de uma pesquisa de clima organizacional.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Avaliar o clima no ambiente interno da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba, segundo a percepção dos seus servidores técnico-administrativos.
- Analisar os fatores que influenciam negativamente e/ou positivamente o clima da organização.
- Sugerir ações que auxiliem a organização na minimização/superação das suas deficiências/fragilidades relativas ao clima organizacional, com base nos resultados obtidos.

### **JUSTIFICATIVA**

Esta pesquisa teve como ponto de partida o interesse da autora por gestão de pessoas e satisfação no trabalho, no contexto da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba, por pertencer ao quadro de servidores, atuando na Gerência de Recursos Humanos. As demandas do contexto profissional levaram à feitura de uma Pós-graduação na área de Gestão Pública, consolidando a partir das abordagens teórico-práticas, a decisão em desenvolver uma pesquisa de clima organizacional na instituição, pelas contribuições que poderiam trazer à qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Com a publicização dos resultados desta pesquisa junto ao Secretário da Pasta e ao setor de Recursos Humanos, esperamos contribuir para a minimização/superação dos problemas encontrados. Além do que, acreditamos que este estudo aumentará o conhecimento organizacional acerca de quais políticas e práticas de gestão de pessoas melhorar ou implementar, ampliando o posicionamento estratégico da área de Recursos Humanos. Pretendemos, com esta pesquisa, divulgar os resultados aos Secretários da Pasta e ainda ao setor de RH, objetivando contribuir para a minimização/superação dos problemas encontrados.

Oportunamente, a abordagem poderá gerar outras pesquisas nessa perspectiva ou mesmo mais aprofundadas, com o intuito de melhorar continuamente a gestão da instituição. Para alcançarmos uma Gestão Pública eficiente, precisamos de colaboradores envolvidos e participantes dos resultados, mas é preciso compreender que as pessoas só



se sentem partes do processo quando são conclamadas a opinar e sugerir. Diagnosticar o clima organizacional é o começo da gestão participativa.

Esses diagnósticos e pesquisas organizacionais envolvem o servidor com a empresa e com suas ações, passam maior credibilidade às relações trabalhistas e ainda criam um círculo virtuoso de *feedback* das ações desenvolvidas. Portanto, este trabalho poderá abrir portas para melhorias consideráveis no que tange aos fatores que serão analisados, gerando maior eficiência, eficácia e efetividade das ações da Secretaria. Além disso, poderá proporcionar maior satisfação dos funcionários, que se sentirão valorizados e engajados nos processos, ao serem questionados a respeito do que está sendo desenvolvido na instituição.

# CAPÍTULO 1

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo faremos o embasamento teórico do estudo, cujo objetivo central foi diagnosticar a percepção e a satisfação dos servidores da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba em relação ao ambiente de trabalho, por meio de uma pesquisa de clima. Para tanto, consideramos oportuno abordar e contextualizar as dimensões e fatores-chave contemplados no modelo de pesquisa de clima organizacional de Burke e Litwin (1992), adotado no processo de coleta de dados desta pesquisa, conforme Quadro 1.

<b>Dimensões</b>	<b>Fatores-Chave</b>
<b>Ambiente Externo</b>	Enfoque e compromisso com o cliente
	Mudanças externas
<b>Missão e Estratégia</b>	Clareza de objetivos
	Missão, visão e valores difundidos
<b>Liderança Executiva</b>	Liderança (alta gestão)
	Gestão da mudança
<b>Cultura</b>	Alinhamento dos valores culturais
	Histórico de mudanças
	Prontidão à mudança
<b>Estrutura</b>	Relacionamento interdepartamental
	Dimensionamento do quadro
<b>Práticas Gerenciais</b>	Gestão da liderança
	Estilo da liderança
	Gestão de pessoas
	Comunicação organizacional
<b>Sistemas</b>	Sistemas de segurança do trabalho
	Sistemas de qualidade
	Sistemas de informação
<b>Requisitos de Tarefa</b>	Procedimento de trabalho
	Participação dos colaboradores
	Conhecimentos e habilidades
<b>Clima Específico na Unidade de Trabalho</b>	Satisfação com o trabalho
	Espírito de equipe
	Soluções de problemas de relacionamento
<b>Motivação</b>	Motivação
	Reconhecimento e recompensa
<b>Comprometimento</b>	Comprometimento

Quadro 1 - Dimensões e fatores-chave do Modelo de Burke-Litwin adaptado pela PWC

Fonte: Adaptado pela autora, com base em PWC (2011)

Na construção do arcabouço teórico, fizemos a abordagem a partir de cinco sessões distintas e complementares, sendo elas: o atual ambiente das organizações na era da informação e do conhecimento; comportamento organizacional; liderança e práticas gerenciais; gestão de pessoas; e clima organizacional.

## **O AMBIENTE ORGANIZACIONAL A ERA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

As modificações do mundo estão cada vez mais interferindo no comportamento das empresas em qualquer parte do planeta, uma vez que a globalização, devido ao seu caráter de independência e flexibilidade, permite essas situações.

O atual cenário organizacional, delineado pelo advento da era do conhecimento e da informação, consolida-se em um ambiente globalizado, altamente competitivo, caracterizado por intensas transformações econômicas, sociais e tecnológicas, no qual a principal certeza é a incerteza, tendo em vista que as mudanças acontecem em níveis de velocidade e complexidade jamais presenciados.

Vivenciamos a era da comunicação portátil e isso tornou tudo conectado e prático. Muito embora haja resistências, essa onda não pode ser negligenciada. As comunicações se tornaram móveis, flexíveis, rápidas, diretas e em tempo real, possibilitando maior tempo de dedicação ao cliente. Então, pode-se dizer que a sociedade mudou e com ela a necessidade de adequação de toda e qualquer organização (CHIAVENATO, 2008).

No dizer de Amarante (2015, p. 107):

Face às demandas e desafios da emergente era do conhecimento, constatou-se nas últimas três décadas, um movimento crescente das organizações brasileiras, tanto privadas quanto públicas, no sentido de reavaliarem os seus modelos de gestão. Para as empresas privadas, disso dependiam a sua sobrevivência e competitividade no mercado. Na instância pública, era preciso aumentar a eficiência e melhorar a capacidade para o cumprimento da missão, isto é, oferecer serviços de excelência a uma sociedade cada vez mais exigente.

No atual contexto, as organizações devem se adaptar aos modelos de sistemas abertos, ou seja, devem criar maior interação com as mudanças do ambiente em que estão inseridas. Nos modelos como a Administração Científica, as empresas interagiam pouco com o seu ambiente externo, sendo difícil para as mesmas serem ágeis frente às mudanças e ainda construir uma relação mais próxima dos seus clientes. No entanto, é possível dizer que hoje tudo o que acontece no ambiente externo à empresa lhe traz impactos diretos, e sua sobrevivência depende, em muito, de como reage e enfrenta as mudanças que vêm de fora.

Considerando o mundo empresarial contemporâneo, pode-se afirmar que a única coisa certa é que haverá mudança, seja no mercado, na organização ou no produto. Nesse sentido, uma empresa de sucesso precisa observar as mudanças do seu segmento com mais cautela e tentar criar um ambiente de aceitação das mudanças, visto que há muita

resistência diante do que é desconhecido. Essa realidade não muda no setor público, mesmo porque os trabalhadores buscam ideais parecidas nas duas esferas e essa variável é bastante parecida em todos os segmentos.

Segundo Newstrom (2008, p. 323), “A mudança pode ser descrita como qualquer alteração no ambiente de trabalho que afete as maneiras como os funcionários devem agir [...]. Independente de sua fonte, origem, velocidade ou intensidade, as mudanças podem ter efeitos profundos nos seus receptores”.

Vê-se que a mudança é sempre um processo de transformação que gera um impacto na organização, tornando-se, invariavelmente, um fator sujeito à resistência, porque afeta o modo de trabalhar, alguns costumes vivenciados e algumas vezes até o orgulho do trabalhador. De acordo com Robbins (2008), uma das descobertas mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e individual é que as organizações e seus membros resistem à mudança.

Para Bergue (2010, p. 51), “[...] dimensão de perda a ser considerada pelas pessoas como ensejadoras de ações de resistência aos processos de mudança são os riscos de afetação das condições que conferem estabilidade (segurança) às pessoas em relação aos processos e ambiente de trabalho”. Apesar da mudança se tornar inevitável e abrangente, cerca de 70% de todas as iniciativas de mudanças empresariais falham, tendo em vista que a maioria das organizações não está preparada para promover as mudanças necessárias para sua sobrevivência futura.

Vemos, dessa forma, que as mudanças não devem ser realizadas de maneira negligente. Todos os processos de mudança são complexos e devem passar por uma avaliação da alta administração, seja no setor público ou privado, no sentido de inseri-las de maneira a não gerar traumas aos envolvidos. Nesse sentido, Newstrom (2008, p. 332) enfatiza que “Os líderes carismáticos precisam reconhecer a ‘vulnerabilidade emocional’ que os funcionários experimentam durante a mudança e minimizar os temores dos funcionários enquanto estimulam a energia deles para a mudança”.

Isso exige o comprometimento da alta gestão, no sentido de criar um ambiente minimamente favorável às mudanças, inseri-las de maneira a não gerar traumas, e permitir, num contexto de gestão participativa, que todos os envolvidos recebam informação suficiente e possam contribuir ativamente no processo, da decisão à implementação da mudança.

Entendemos, assim, que a atual sociedade do conhecimento é demandante imperiosa de uma gestão pública moderna, célere e eficiente, que, para se concretizar, terá de se valer de alguns padrões, princípios e estrutura de gestão, que, até então, só eram praticados pelas empresas privadas. Não há dúvida de que precisará romper com os modelos tradicionais, burocráticos e rígidos de administrar os recursos públicos (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006).

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Os estudos da Administração, desde os seus primórdios, buscavam um maior entendimento técnico a respeito das práticas administrativas, como a economia, as finanças, e até o marketing, mas pouco se pesquisava ou se investia nas pessoas. Surgiu, então, o comportamento organizacional, cujo campo de pesquisa engloba os comportamentos e habilidades dos trabalhadores e envolvidos no ambiente do trabalho.

Como um dos precursores desses estudos, Herbert Simon defendia, já em 1945, a análise comportamental da administração. Em seu livro *Administrative Behavior*, ele apresentou a racionalidade do comportamento e fez restrições ao pensamento dos administradores clássicos sobre o homem econômico. De acordo com o seu entendimento, nos estudos do comportamento organizacional em busca da maior produtividade no trabalho, verificam-se as visões opostas dos economistas, de um lado, e do outro os estudiosos da psicologia social, que são mais voltados para a influência afetiva. Nessa dicotomia pautada entre a racionalidade e o emocional, o desenvolvimento econômico não se misturava com o investimento em pessoal (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Diante da descoberta de que as pessoas produzem mais e melhor ao se sentirem motivadas, não apenas financeiramente, mas também socialmente, surge a preocupação com o incentivo ao lado “afetivo” dos negócios. Uma das mais relevantes e conhecidas teorias que se baseia nessa premissa foi proposta por Abraham Maslow, em 1943, a partir de sua Hierarquia das Necessidades Humanas.

Esse estudioso dispôs as necessidades sentidas pelos indivíduos em uma pirâmide, composta por níveis ou estágios, e as definiu como necessidades primárias e necessidades secundárias. Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança (abrigo, comida, conforto, melhores condições de trabalho, remuneração, etc.) e necessidades secundárias são as sociais, de estima e de autorrealização. Cada vez que satisfeita as necessidades de um desses níveis, surge a seguinte, para servir de centro da organização do comportamento.

Baseado nesse entendimento, Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer às suas necessidades.

Dessa perspectiva surge o comportamento organizacional compreendido como sendo um estudo a respeito do que as pessoas pensam, sentem e fazem dentro e em torno das organizações. Ele envolve a análise dos comportamentos, decisões, percepções e respostas emocionais dos funcionários (MCSHANE, 2014).

Segundo Robbins (2008, p. 6), “comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização”.

Cohen e Fink (2003) afirmam que o enfoque comportamental representa o estudo de indivíduos e grupos nas organizações, e se divide em dois grupos:

- Comportamentos das pessoas com indivíduos: características pessoais e comportamentais e serem gerenciadas no âmbito individual, tais como a percepção, personalidade, competências, conhecimentos, aptidões, habilidades, atitudes, interesses e valores e motivação; e
- Comportamento coletivo: o qual engloba clima, cultura, poder, grupos informais, processos de comunicação, liderança, motivação e todos os outros aspectos comportamentais a serem gerenciados no âmbito grupal.

## Cultura Organizacional

As organizações possuem as suas individualidades e, por essa razão, tornam-se únicas em seus valores e ética, disseminando suas ideias e princípios mediante a carga de valor que transmitem aos colaboradores em geral. Estes, por sua vez, propagam a cultura da organização por meio de suas atitudes no desempenho de suas atividades do cotidiano.

A cultura organizacional, segundo Robbins (2008, p. 226), “[...] se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra”. Quanto a essa distinção entre organizações, Bergue (2010, p.19) reforça: “Podemos então afirmar que a singularidade organizacional é determinada pelo conjunto de valores organizacionais que derivam do modo como as pessoas em interação na organização, constroem e reconstroem seus valores”.

Ainda na concepção de Robbins (2008, p. 228): “A cultura é, por definição, sutil, intangível, implícita e sempre presente. Mas toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento rotineiro no ambiente de trabalho”.

Para Newstrom (2008), a cultura organizacional é importante, por se tratar de um modo como os colaboradores irão se identificar com a empresa, além de se tornar uma maneira de estimulá-los a serem entusiastas de suas tarefas. Chiavenato (2008, p. 223), no que lhe concerne, conclui que “[...] a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais”.

Compreendemos, portanto, que a cultura organizacional é o esteio com o qual se pode firmar os objetivos organizacionais e compreender sua existência, reconhecendo os envolvidos diretamente em um negócio e o comportamento deles requeridos.

Uma cultura pode ser forte ou fraca, dependendo da administração da empresa. Para Robbins (2008, p. 227), “em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e compartilhados”. Um resultado positivo desse tipo de cultura é a pouca rotatividade de funcionário, maior coesão e lealdade dos envolvidos no processo.

De acordo com Newstrom (2008, p. 77): “As pessoas aprendem a depender de sua

cultura. Ela lhes proporciona estabilidade e segurança, pois elas podem compreender o que está se passando em sua comunidade cultural e saber como reagir enquanto estiverem dentro dela”.

Partindo desse pressuposto, o funcionário precisa ter o perfil adequado para a cultura da empresa para a qual foi admitido, caso contrário estará sempre em uma situação de desvantagem devido ao não reconhecimento das práticas que será obrigado a adotar.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p. 357), “a cultura pode ser explicitada por meio de códigos de ética, declarações de princípios, credos, ou, simplesmente, por meio do conjunto das políticas e normas da organização”.

“A missão estabelece a utilidade da organização para seus mercados e clientes e para a sociedade. Identificar a missão é entender qual problema a empresa está resolvendo no ambiente” (MAXIMIANO, 2007, p. 138). É o mesmo que pensa Hitt et al. (2009, p.18), que diz que a Missão: “[...] especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes que pretende atender”. Assemelha-se ao que pensa Moraes (2004, p. 168): “a declaração da missão de uma empresa consiste no estabelecimento de premissas de planejamento, pressupostos básicos sobre os propósitos da organização, seus valores, suas competências essenciais e seus lugar no mundo”.

Para Hitt *et al.* (2009, p. 17), “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos gerais, do que pretende realizar”. Já para Robbins (2008, p. 17), “Os valores representam convicções básicas”. Para Snell e Bohlander (2010, p. 46): “A visão estratégica da organização vai além da definição da missão, visando fornecer uma perspectiva da direção para qual a companhia está seguindo e o que a organização poderá se tornar no futuro”.

Está implícita a necessidade de divulgação dessas premissas e a organização deve difundir os seus valores por meio de seus canais de comunicação diversos, tentando conectar os seus colaboradores com a sua cultura e informar aos seus *stakeholders* a sua presença e atuação.

Uma empresa que não criou sua missão e valores está ainda em fase embrionária. Não há como crescer sem ter um propósito claro, no intuito de difundir entre os participantes da organização. Os valores da organização andam *pari passu* com a missão, a forma como a empresa se posiciona tem muito haver com seus valores. A intenção de uma empresa difundir os seus valores e missão é justamente deixar claro, aos *stakeholders*, a sua razão de existir.

O maior compromisso dos envolvidos em um negócio é ser reconhecido pelos seus usuários e prestigiados por seus serviços. De acordo com Snell e Bohlander (2010, p. 46), “uma das mais importantes avaliações que uma companhia pode fazer é identificar as necessidades de seus clientes”. Portanto, a missão, visão e os valores de uma empresa devem estar alinhados com seus propósitos culturais e sempre levando em consideração o seu público-alvo.

A conexão e o pronto atendimento aos usuários do serviço público deve ser sempre o maior objetivo dos servidores públicos. Esta atitude faz parte de um dos princípios administrativos brasileiros, a eficiência. Que assume como seu compromisso, não só “[...] o consumo adequado dos insumos utilizados em determinado processo” (CHIAVENATO, 2008, p. 459), como também, a forma como se trata as pessoas às quais irão usufruir dos processos no serviço prestado.

Realizando-se uma análise superficial quanto à cultura que permeia a Administração Pública do Brasil, é possível perceber que os processos e procedimentos administrativos no serviço público são balizados pelo Modelo Burocrático e muitas vezes estático. De acordo com Chiavenato (2008, p. 198), a cultura burocrática brasileira: “não reconhece que o Patrimonialismo, embora presente como prática, não constitui mais valor hoje no Brasil. Não reconhece que os políticos, em uma democracia, são crescentemente controlados por seus eleitores”.

Esta prática põe em risco a confiança dos administradores públicos acerca de quem irá trabalhar com os mesmos e ainda cria uma propensão à centralização das funções, por pura desconfiança e medo de rejeição acerca de seus posicionamentos administrativos para com o bem público. Essa constatação acerca da cultura do serviço público brasileiro deixa claro que a conjuntura atual desse setor é voltada para uma cultura ainda estática e temerosa. É o que diz Chiavenato (2008, p. 198):

Explica-se daí a rigidez da estabilidade e dos concursos, o formalismo do sistema de licitações e o detalhismo do orçamento. Esses obstáculos a uma administração pública eficiente só poderão ser superados quando, conjuntamente com a mudança institucional-legal, ocorrer uma mudança cultural no sentido da administração pública gerencial.

“A missão estabelece a utilidade da organização para seus mercados e clientes e para a sociedade. Identificar a missão é entender qual problema a empresa está resolvendo no ambiente” (MAXIMIANO, 2007, p. 138). Uma empresa que não criou sua missão e valores está ainda em fase embrionária. Não há como crescer sem ter um propósito claro, no intuito de difundir entre os participantes da organização. Os valores da organização andam *pari passu* com a missão, a forma como a empresa se posiciona tem muito haver com seus valores.

“Os valores representam convicções básicas” (ROBBINS, 2008, p. 17). A organização deve difundir os seus valores por meio de seus canais diversos de comunicação, tentando conectar os colaboradores com a sua cultura.

### *Cultura Organizacional nas Organizações Públicas*

A história da Administração Pública Brasileira (APB), segundo Castor e José (1998), vem se repetindo a partir da luta “perversa” e “monótona” entre duas forças, cujos interesses não importam, nem ao Estado e nem aos cidadãos brasileiros. De um lado, encontram-se os



administradores públicos burocratas, legalistas, centralizadores e politicamente influentes, que administram para preservar o controle social e seus privilégios. De outro, os adeptos das correntes modernizantes da burocracia, que, no entanto, enxergam no liberalismo pleno e na privatização do Estado o caminho ideal para a sua flexibilidade e modernidade administrativa, sendo que a elevada autonomia operacional concedida às organizações públicas logo resultam em privilégios corporativistas e fisiologistas, prevalecendo, em ambas as situações, a luta pelo poder e manutenção do *status quo*, baseada em relações de estima e jogos de influência.

No dizer de Chiavenato (2008, p. 198):

Explica-se daí a rigidez da estabilidade e dos concursos, o formalismo do sistema de licitações e o detalhismo do orçamento. Esses obstáculos a uma administração pública eficiente só poderão ser superados quando, conjuntamente com a mudança institucional-legal, ocorrer uma mudança cultural no sentido da administração pública gerencial.

Entendimento convergente tem Carbone (2000), quando também destaca algumas características ainda vigentes na cultura de grande parte das organizações públicas, que dificultam a sua mudança e sua consolidação como organizações aprendentes, dentre as quais estão:

- a. burocratismo, que é o excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, lenta e desfocada dos reais interesses da sociedade;
- b. autoritarismo/centralização, em função de uma estrutura hierárquica altamente verticalizada e centralização do processo decisório;
- c. paternalismo, caracterizado por um controle desmedido da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, prevalecendo a lógica dos interesses políticos dominantes.
- d. reformismo, considerando que, no Brasil, cada governo tende a privilegiar apenas projetos que possam ser concluídos em seu mandato, visando ao retorno político. Para Carbone (2000), essa descontinuidade tem contribuído para o predomínio de projetos de curto prazo, em detrimento dos estratégicos, e da prevalência de critérios políticos, no processo de nomeação de servidores, em prejuízo da capacidade técnica ou administrativa. Segundo o autor, esse conjunto de fatores faz com que a APB se torne amadora em muitos aspectos de gestão.

De acordo com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado:

No plano administrativo, a administração pública burocrática surgiu no século passado conjuntamente com o Estado liberal, exatamente como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo. Na medida, porém, que o Estado assumia a responsabilidade pela defesa dos direitos sociais e crescia em dimensão, foi-se percebendo que os custos dessa defesa podiam ser mais altos que os benefícios do controle. Por isso, neste século as práticas burocráticas vêm sendo substituídas por um novo tipo de administração: a administração gerencial.

Neste sentido, Bresser-Pereira e Spink (2006) enfatizam que a APB vem passando

por uma reforma, desde 1995, a qual os autores afirmam se apoiar em uma proposta de administração pública gerencial, em resposta à crise interna e à globalização da economia. No dizer de Bresser-Pereira e Spink (2006, p. 237), “A crise do Estado implicou a necessidade de reformá-lo e reconstruí-lo; a globalização tornou imperativa a tarefa de redefinir suas funções”. Ainda na concepção dos autores, as reformas da administração do setor público, realizadas ao longo dos anos 1990, tiveram por intenção instaurar estilos de gerência dotados de um espírito empreendedor e de liderança, capaz de utilizar de maneira flexível os recursos disponíveis, estilo que está sempre orientado para a obtenção de resultados em função do cliente-cidadão.

De acordo com o que Paludo (2012, p. 67) explica, “Na Administração Pública Gerencial a estratégia volta-se: para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade”. Esse autor ainda enfatiza que “a administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas privadas, mas não pode ser confundida com esta” (PALUDO, 2012, p. 67). Assim, a administração pública gerencial é focada na solução dos problemas dos clientes, além de procurar realizar o trabalho com maior eficiência e qualidade, tendo consciência e responsabilidade com a *res pública*, ou coisa pública.

No contexto dos avanços e das melhorias já evidenciadas, o marco divisor entre a administração pública administrativa e a gerencial, foi a aprovação da Emenda Constitucional 19/98 (BRASIL, 1998), uma vez que, dentre todas as alterações constitucionais sofridas pela atual Carta Magna, ela pode ser considerada a mais profunda, abrangendo um vasto número de dispositivos constitucionais, além de alterar o âmago da Administração Pública Brasileira. Como principais conquistas advindas desta emenda, voltadas para tornar a administração pública mais eficiente, mais orientada para o cidadão e mais moderna, destacamos: a redução dos custos e gastos públicos, amparada pela Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000); a descentralização e redução das funções de Estado; a flexibilização da estabilidade; e gestão por competências, voltada para resultados.

Compreendemos que a proposta da administração pública gerencial é a de revalorizar a imagem dos agentes públicos, garantir equilíbrio das contas públicas, oferecer transparência, equidade e justiça na administração, modelo este de gestão, que tende a ser cada vez mais seguido pelo mundo contemporâneo, uma vez que o Estado deve focalizar sua atenção sobre o cidadão, resgatando a função da esfera pública como instrumento do exercício da cidadania. Assim, toda ação do Estado passa a ser realizada tendo como finalidade a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Vê-se que o sistema administrativo brasileiro é bem guarnecido de leis que podem ajudar a reger tranquilamente a administração pública, embora, muitas vezes, não ofereça flexibilidade para o administrador. A proposta de inovação, a qual muitos são adeptos, é flexibilizar a atuação do administrador público no que tange aos meios para que consiga atingir os resultados esperados e previamente definidos, muito embora exista o dilema

cultural no país, no sentido de refrear atitudes pouco transparentes. A implantação da Administração Pública Gerencial pode ser uma alternativa, ainda que esteja distante na realidade atual do país (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Bergue (2010, p. 69):

Observadas as especificidades de cada esfera de governo, a Administração Pública converge para um formato híbrido que podemos definir como estruturas ainda bastante frágeis do ponto de vista burocrático que convivem com o predomínio de padrões culturais marcados por profundos traços patrimonialistas e que são intensamente compelidas a orientarem-se para a adoção de um perfil gerencial.

Concluimos, portanto, que a despeito do progresso evidenciado, muito ainda se tem por fazer em prol da mudança da cultura organizacional vigente na esfera pública. Talvez, esta seja a mais complexa instigação imposta aos administradores públicos e à sociedade, como parte interessada, em alinhamento ao entendimento de Guimarães (2000, p. 127), quando afirma que “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

Outro aspecto importante a ser analisado no contexto do comportamento organizacional, diz respeito à estrutura e sistemas existentes nas organizações.

## **Estrutura e Sistemas**

As organizações consideradas estratégicas estão apoiadas por um tipo de cultura aberta ao risco, à experimentação e à colaboração, onde o poder é devolvido aos seus funcionários, por meio do encorajamento do diálogo, do *feedback* mútuo e da aprendizagem em equipe. Corroborando esses pressupostos, Davenport e Prusak (2003, p. 184) enfatizam que essas organizações estão estruturadas em “[...] uma cultura orientada para o conhecimento; infraestrutura técnica e organizacional; apoio da alta gerência [...], clareza de visão e linguagem [...] e múltiplos canais para a transferência do conhecimento”.

Nesta seção, damos ênfase aos aspectos relacionados à estrutura e aos sistemas que compõe as organizações, relevantes a esse estudo, tais como cargos e funções, sistemas de qualidade, segurança do trabalho e sistemas de informação.

### *Cargos e Funções*

As organizações possuem a função de suprir demandas da sociedade e ainda criar novas. No entanto, para que sejam efetivas em suas missões precisam dimensionar suas necessidades de pessoas no que tange às habilidades e conhecimentos dos mesmos para inseri-los nos cargos corretos.

Para Chiavenato (2014, p. 149):

Embora possuam coisas físicas e inanimadas, como edifícios, salas, máquinas e

equipamentos, instalações, mesas, arquivos, etc., as organizações são, afinal de contas, constituídas por pessoas. Elas somente podem funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e são capazes de desempenhá-las.

**De acordo com Snell e Bohlander (2010, p. 126):**

Antes de encontrar funcionários capazes para uma empresa, os recrutadores precisam conhecer as especificações de cargo para as posições que eles devem preencher. Especificação de cargo consiste na declaração dos conhecimentos, habilidades e capacidades exigidos da pessoa que executa o trabalho.

A falta de investimento no recrutamento e seleção de pessoal pode levar à má colocação do profissional em determinado posto de trabalho. Muito embora, ainda haja a possibilidade de a empresa investir no treinamento e no desenvolvimento deste profissional e suprir determinadas carências, mas é importante que ele seja bem selecionado.

O planejamento do quadro de mão de obra, portanto, é uma tarefa fundamental dentro de uma organização. Para isso, é preciso realizar a análise e descrição dos cargos existentes no intuito de equalizar as funções em cada empresa, em particular, e deixar claro o que se requer do colaborador no desempenho de suas atividades. Para Snell e Bohlander (2010, p. 128): “análise de cargos é o processo de obtenção de informações sobre os cargos, determinando-se quais são os deveres, as tarefas ou as atividades de cargos”.

Ainda no entendimento de Snell e Bohlander (2010, p. 134), a descrição de cargos “[...] é uma exposição escrita de um cargo e dos deveres que ele inclui. Não há um padrão para as descrições de cargo; elas variam em aparência e conteúdo de uma empresa para outra”. Já de acordo com Chiavenato (2010, p. 82), “A descrição de cargo representa o elenco das tarefas que deverão ser executadas pelo ocupante do cargo. Essas tarefas precisam ser verificadas e relacionadas no formulário de descrição de cargo”.

De acordo com Oliveira e Medeiros (2011, p. 52), para um desempenho com qualidade das funções de um cargo na administração pública, “o desenho do cargo deve ser formalizado em manuais administrativos destinados ao servidor e ao gestor público. Na medida do possível, os textos legais remeterão a uma normatização hierarquicamente inferior à lei que rege o cargo”.

Nesta perspectiva, Ribeiro (2005, p. 53) analisa que “são necessárias informações claras e registradas do que se faz nesse cargo e de quais são os requisitos pessoais necessários para seu bom desempenho”. Seguindo esse pensamento, forja-se a ideia de que é imprescindível investir em pessoal com bons conhecimentos e habilidades para a empresa, no intuito de evitar custos e alcançar os objetivos estipulados. No entanto, é primordial que as tarefas sejam registradas e demonstrem quais são os requisitos pessoais básicos para o seu bom desempenho.

Muito embora seja necessário que os colaboradores sejam habilitados ao trabalho e sigam corretamente as funções de seus cargos, é imprescindível que o trabalho flua sem que os colaboradores se prendam somente aos procedimentos básicos padronizados e

formalizados em suas descrições de funções.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006, p. 89):

Realizar a análise de funções e descrição são formas de ajudar a contratação das pessoas certas; mas o apego excessivo às descrições formais pode levar à rigidez e a problemas localizados (por exemplo, “isto não consta da descrição da minha função” ou “você não tem autoridade para tomar esta decisão”). Solução: enfoque em um conjunto amplo de tarefas e nos resultados finais.

Rizzatti (2002, p. 60) reforça essa compreensão, quando enfatiza que:

É comum que aquelas organizações muito estruturadas e voltadas para regras apresentem uma rigidez que as estagna e aprisiona. [...] Esta rigidez organizacional geralmente acarreta praticamente nenhuma autonomia e liberdade do pessoal de linha de frente, que trabalha numa rotina repetitiva e robotizada, condicionando os indivíduos a pensarem e agirem sempre da mesma forma.

Oliveira e Medeiros (2011, p. 47), por sua vez, alertam que “no cargo público, o ‘engessamento’ prejudica principalmente o enriquecimento da tarefa, mais possível de ser aplicado, uma vez que as relações de autoridade e responsabilidade são definidas em lei de forma mais fechada”.

É necessário seguir os parâmetros determinados pelas funções dos cargos (manuais e padrões), muito embora o enfoque demasiado no desempenho restrito dessas funções possa acarretar muita formalização, gerando problemas futuros, no que tange à qualidade dos serviços. Diante dessa linha de pensamento, é possível entender que mesmo devendo ser padronizadas as funções dos mais diversos cargos nas empresas, é preciso não deixar que as pessoas se sintam presas às conformidades das atividades de seus cargos.

Na concepção de Senge *et al.* (2000), as organizações devem fazer investimento também em infraestrutura, correspondente aos meios disponibilizados para apoiar as pessoas na condução dos processos organizacionais. Esses recursos de infraestrutura possibilitam que o aprendizado seja integrado ao trabalho principal da organização, com base em planejamento, fóruns de reflexão, formas inovadoras de treinamento e de práticas gerenciais.

Para Senge *et al.* (2000), as teorias, métodos e ferramentas são alavancados pelas inovações em infraestrutura e não funcionarão se não forem gerados por meio de ideias norteadoras compatíveis, que, por sua vez, têm vida curta e não se sustentam, se ancoradas em antigas formas de trabalho, o que inviabiliza as inovações.

### *Sistemas de Qualidade*

A qualidade é uma inquietação antiga dos seres humanos. Desde a Grécia Antiga, a humanidade se preocupa com os bons atributos dos produtos para edificações, a procedência dos alimentos, etc. Mas somente a partir do século XX é que a qualidade, como atividade independente, começou a fazer parte de uma sistematização de especificações e padronizações que oportunizaram medir os resultados e amparar a gestão de empresas de

maneira mais técnica em suas decisões (RODRIGUES, 2004).

No início do século XX, os estudiosos da área, tentando conquistar a qualidade, desenvolveram controles estatísticos que se dedicavam a encontrar defeitos nas peças produzidas. Após meados desse mesmo século, foram introduzidas teorias como a da Qualidade Total de Feigenbaum, na qual a satisfação do cliente era primordial, ao invés de estatísticas frias. A Teoria da Qualidade Total de Ishikawa já havia prosperado em suas práticas no Japão do pós-guerra, a qual intencionava conquistar o comprometimento da equipe de produção, quanto às melhorias que poderiam ser realizadas nas suas atividades, impactando na melhoria do produto (MAXIMIANO, 2007).

Para Marshall Junior (2008, p. 31), “as legislações de defesa do consumidor, além de normas internacionais amplas e aplicáveis na cadeia de interação cliente-fornecedor, como a família ISO 9000, transformaram definitivamente o escopo da qualidade, consolidando-a em todos os pontos dos negócios”.

Uniformizar os procedimentos é uma prática da Qualidade Total. Essas uniformizações são muitas vezes criadas pela própria empresa, ou utilizadas de acordo com as séries de ISO existentes. De qualquer forma, o fato de primordial importância é que haja uma forma de medir os atributos dos produtos e serviços, e isso é feito por meio de indicadores de desempenho.

De acordo com Rodrigues (2004, p. 57):

Indicadores de desempenho - ID são critérios explícitos de medidas, que devem monitorar as ações gerenciais em um processo. Os indicadores são definidos para quantificar os resultados das ações e para estabelecer e valorar o cumprimento dos objetivos específicos e metas, diante da natureza e especialidade do processo.

Em uma empresa, é importante que os processos de todos os setores sejam monitorados por meio de indicadores de desempenho. Estes irão quantificar os esforços e os conhecimentos utilizados para os seus desempenhos. De acordo com a Teoria da Qualidade Total de Feigenbaum, a qualidade tem que ser embutida no produto; a produção deve evitar erros desde a composição do produto, seguindo as especificações e satisfazendo as necessidades dos usuários, e ainda sob a égide e participação dos que o processam o produto ou serviço (MAXIMIANO, 2007).

Seguindo a linha do tempo do pensamento da qualidade está a Teoria da Qualidade de Crosby, que é mais recente e sugere os seguintes slogans: “zero defeito” e “fazer certo desde a primeira vez”. Ele sugere 14 passos para o processo de desenvolvimento da qualidade, são eles: 1 - Comprometimento com a qualidade (empenho da direção); 2 - Grupo de melhoria da qualidade; 3 - Mensuração (estabelecer padrões); 4 - Custo da qualidade; 5 - Consciência ; 6 - Ação Corretiva; 7 - Planejamento “zero defeito”; 8 - Educação do empregado; 9 - Dia do zero defeito; 10 - Estabelecimento de objetivo; 11 - Remoção da causa do erro; 12 - Identificação; 13 - Conselhos da qualidade e 14 - Fazer tudo de novo (MARSHALL JUNIOR, 2008).

Em Marshall Junior (2008), vê-se que Crosby criou o “zero defeito” e o “fazer bem feito desde a primeira vez”, que segundo ele devem ser perseguidos pelas empresas. Para o autor (2008, p. 42), a teoria de qualidade de Crosby diz que: “qualidade significa conformidade com especificações, que, por sua vez, variam de acordo com as necessidades dos clientes. O objetivo é produzir, atendendo às especificações, o que encoraja as pessoas a melhorarem continuamente”.

De acordo com a Qualidade Total, faz-se necessário buscar o zero defeito, mas para isso é preciso ter um controle de qualidade que conheça seus objetivos e busque-os por meio das metas estipuladas com a ajuda de indicadores de desempenho.

De acordo com Juran (1997 apud TOLEDO, 2013, p. 352):

Um sistema de controle tem por objetivo garantir que os resultados de um processo atinjam determinadas metas estabelecidas para atender às expectativas dos consumidores. Juran (1987) destaca que o controle de processo consiste em três atividades básicas: 1) Medir o desempenho do processo; 2) Comparar o desempenho com as metas; 3) Tomar providências a respeito da diferença.

Para Rodrigues (2004, p. 71), é preciso que:

As atividades sejam bem definidas de forma clara e delimitadas no tempo e espaço, sempre com foco no objetivo do processo e buscando o desempenho esperado. Para que isso ocorra é necessário definir: As especificações das atividades, A melhoria/resultados esperado; A metodologia para a medição da melhoria/resultados; A unidade de medida a ser utilizada, A periodicidade da medição ou análise, O histórico da atividade e As referências internas ou externas com relação à atividade.

Quanto aos estudos sobre a qualidade, vemos na literatura que estão divididos nos seguintes enfoques: a) Enfoque transcendental - atribui a qualidade à uma “excelência nata” nos objetos; b) Enfoque baseado no produto - leva em consideração o valor do produto; c) Enfoque baseado no usuário - atribui qualidade à uma visão específica e subjetiva do usuário acerca do produto; d) Enfoque baseado na fabricação - atribui qualidade ao atendimento às conformidades das especificações para a fabricação do produto; e) Enfoque no valor - relaciona qualidade a um produto que possui preço e valor compatíveis com a aceitabilidade dos mesmos no mercado. Diante desse rol de enfoques, nota-se que cada área específica entende como importante para si o que irá lhe ser mais específico; por exemplo, a indústria utiliza o Enfoque na Fabricação, e assim por diante (TOLEDO, 2014).

No âmbito da administração pública, com base no Direito Administrativo, a qualidade está relacionada à eficácia e ao princípio da eficiência na prestação do serviço público. Neste sentido, Grotti (2003, p. 298-299) assim enfatiza:

É um conceito econômico que introduz, no mundo jurídico, parâmetros relativos de aproveitamento ótimo de recursos escassos disponíveis para a realização máxima de resultados desejados. Não se cuida apenas de exigir que o Estado alcance resultados com os meios que lhe são colocados à disposição pela sociedade (eficácia), mas de que os efetue o melhor possível (eficiência), tendo, assim, uma dimensão qualitativa.

[...]

A eficiência diz respeito ao cumprimento das finalidades do serviço público, de modo a satisfazer necessidades dos usuários, do modo menos oneroso possível, extraíndo-se dos recursos empregados a maior qualidade na sua prestação.

Gomes (2009, p. 19), por sua vez, defende que eficiência diz respeito ao “cumprimento de normas e à redução de custos. Sua utilidade é verificar se um programa público foi executado de maneira mais competente e segundo a melhor relação custo-resultado”. A eficácia se refere ao alcance de resultados e a qualidade dos produtos e serviços e sua utilidade e verificar se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade.

Esse autor também introduz o conceito de efetividade, referindo-se a ela como sendo:

[...] o efeito da decisão pública e sua utilidade de verificar se o programa responde adequadamente as demandas, aos apoios e as necessidades da comunidade. [...] avaliar eficiência é saber como aconteceu; a eficácia, o que aconteceu; a efetividade, que diferença faz (GOMES, 2009, p. 19).

Aragão (1997, p. 117) estabelece que os estudiosos da administração pública, no que concerne à qualidade e à eficiência na prestação dos serviços públicos, devem procurar responder a questões tais como:

[...] como se desvencilhar do emaranhado de normas e procedimentos que impedem o alcance de resultados? b) como motivar os funcionários para que ajam no sentido do alcance dos objetivos públicos? c) como medir o desempenho das agências públicas e como melhorar os resultados atingidos?

### *Sistemas de Segurança do Trabalho*

Embora a Higiene e Segurança do Trabalho seja uma disciplina nova, a preocupação com a saúde do trabalhador é antiga. A relação entre trabalho-saúde-doença foi encontrada em papiros egípcios, no império babilônico, e ainda em textos da civilização greco-romana (MATTOS; MÁSCULO, 2011).

Corroborando com esse pensamento, Chiavenato (2014, p. 225) diz que:

Desde os tempos da antiga Grécia, já se procurava uma maneira de diminuir o esforço físico dos trabalhadores. Os princípios de geometria de Euclides de Alexandria (300 a.C.) serviram de base para a melhoria do método de trabalho dos agricultores das margens do rio Nilo, e o princípio da alavanca de Arquimedes (287 a.C.) reduziu o esforço físico dos trabalhadores da época, mas o cuidado maior estava no aumento da eficiência do trabalho, e não no cuidado com o trabalhador. Contudo, foi principalmente a partir da Revolução Industrial que os problemas da extrema exposição a acidentes, salários aviltantes e da baixíssima qualidade de vida no trabalho começaram a surgir com toda força.

Essa realidade começou a ser mudada progressivamente após uma maior conscientização da importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para o sucesso organizacional, com as experiências de Hawthorne, que levou à Teoria das Relações Humanas e às abordagens de McGregor, Maslow e Herzberg sobre a motivação humana, as quais contribuíram para que as mudanças nessa área tomassem proporções maiores



(CHIAVENATO, 2014)

A Segurança do Trabalho surgiu na perspectiva de melhorar o ambiente de trabalho e adequá-lo ao trabalhador, todavia de maneira específica, tratando do dia a dia e de situações que estejam levando a riscos que possam causar transtornos ao empregador, além do risco social.

Algumas ações no trabalho causam transtornos físicos aos trabalhadores e podem lesioná-los seriamente, embora muitas vezes seja possível evitá-los com novos desenhos (*designs*) dos equipamentos e materiais utilizados nas atividades laborais. Por exemplo, uma estratégia para evitar problemas ergonômicos nos punhos é permitir intervalos frequentes de descanso aos colaboradores que precisam digitar muito (SPECTOR, 2002).

Nesse sentido, “A teoria do risco social parte do princípio que cabe à sociedade arcar com o ônus das indenizações aos trabalhadores, decorrentes dos acidentes e das doenças laborais” (MATTOS; MÁSCULO, 2011, p. 20). Esses autores defendem, ainda que “segundo a legislação trabalhista brasileira (ver Lei 8.213), acidente de trabalho (AT) é o que decorre do exercício do trabalho que cause a morte, ou a perda ou redução, permanente ou temporária da capacidade para o trabalho” (MATTOS; MÁSCULO, 2011, p. 35).

Na atualidade brasileira, tanto o serviço público, quanto o setor privado, têm a obrigação de seguir os parâmetros traçados em lei acerca da Saúde e Segurança no Trabalho, sob pena de estarem praticando ilícito. A legislação que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social (Lei 8.213/91) mostra que existe uma relação estreita entre o trabalhador e a qualidade de vida na atividade que desempenha, pois somente a partir do momento que se pode dispor de certo grau de saúde é que o trabalhador pode contribuir para o crescimento do país, da atividade executada e da sua própria carreira profissional.

As condições de trabalho podem afetar a saúde física e emocional dos trabalhadores, tornando os impactos das atividades laborais na saúde do trabalhador objeto de estudo de disciplinas como o Estresse Ocupacional (SPECTOR, 2002).

De acordo com Limongi-França (2004), a qualidade de vida no trabalho é individualizada por meio de suas diferentes manifestações de estresse, sendo este, talvez, a melhor medida do estado de bem-estar de uma pessoa nos seu ambiente laboral.

Diante dessa mesma temática, Chiavenato (2010, p. 290) escreve que “o estresse persegue as pessoas no contexto organizacional. Algumas pessoas conseguem administrá-lo adequadamente e evitam suas consequências. Outras sucumbem aos seus efeitos e mostram claramente seus sinais em seus comportamentos”.

Na Figura 1 são elencados os fatores de propensão (fontes potenciais) ao desenvolvimento do estresse e suas consequências. Este esquema demonstra algumas situações em diversas esferas da vida de um trabalhador que podem desencadear sintomas de estresse.

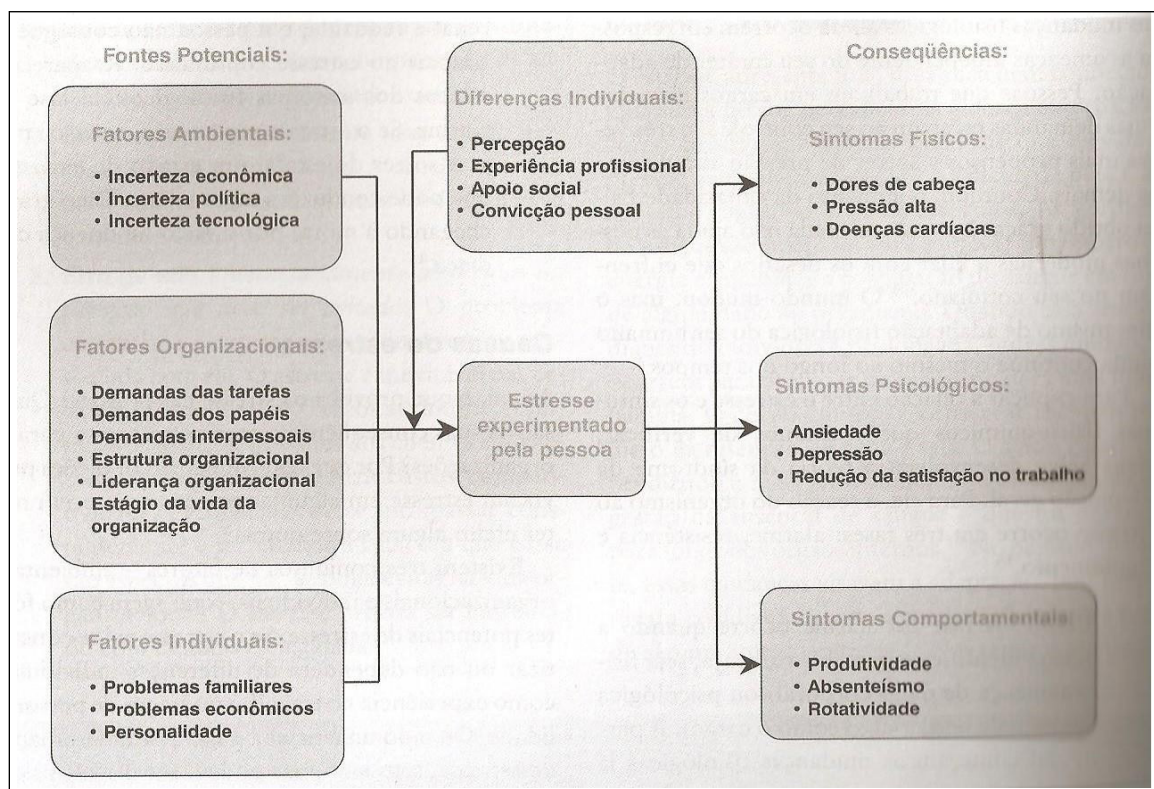


Figura 1 - Fontes potenciais e consequências do estresse

Fonte: Chiavenato (2010)

Nesse prisma, deve ser observada a influência das diferenças individuais, ou seja, como cada trabalhador vê a vida, suas experiências profissionais, necessidades sociais, entre outros aspectos.

Atualmente, existem várias estratégias para inibir os acidentes de trabalho, passando pelas questões estruturais até as comportamentais, que vão depender das necessidades do ambiente e de como os funcionários recebem as práticas de segurança e se comprometem com elas. O clima de segurança é refletido tanto nas políticas da organização quanto nas práticas relevantes à segurança, como a utilização de equipamentos protetores. O Brasil, no entanto, tem sofrido constantemente com os problemas de acidentes de trabalho, tornando-se conhecido, mundialmente, devido a esta prática, exigindo estudos mais acurados sobre o sistema vigente (MATTOS; MÁSCULO, 2011).

Na esfera pública, a situação é ainda mais preocupante do que no âmbito privado, em face de lentidão, no sentido de se implementar políticas, manualizar as práticas e criar sistemas de acompanhamento interno de saúde e segurança do trabalho para os servidores, principalmente quando se trata do nível de gestão estadual e municipal.

De acordo com Ponce (2014, p. 23):

Em comparação aos trabalhadores celetistas, podemos considerar que as normativas, os procedimentos, as práticas e as ações voltadas à saúde e à segurança no serviço público é temática recente, ainda em processo de organização. Desse modo, faz-se necessário que os servidores, os atores e os responsáveis pela atual Política despendam atenção para os diversos aspectos da sua implantação.

Com a intenção de conhecer os problemas para buscar melhorias na saúde e segurança dos servidores, um estudo realizado por Silva (2009, p. 508) revelou que:

Em Alagoas, no ano de 2009, 8.249 servidores públicos estaduais foram afastados das atividades laborais por diversas causas. [...] Do total dos afastamentos por transtornos mentais e comportamentais estudados, a categoria profissional que se sobressaiu – de um total de 75 categorias – foi a dos professores, com 749 casos que representam 45,0% do total das licenças médicas concedidas. A categoria dos professores foi seguida pela dos auxiliares de serviços diversos, com 137 casos que equivalem a 8,0%, e pelos auxiliares de enfermagem, com 102 casos, correspondentes a 6,0% das licenças acontecidas.

Uma saída seria criar uma melhoria da saúde e segurança no trabalho para os servidores públicos a partir do cumprimento das normas divulgadas no Decreto Nº 7.602, de 7 de novembro de 2011 (BRASIL, 2011), que dispõe sobre a criação de uma Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador (PNSST). O mesmo tem como objetivo e princípios o seguinte inciso:

III - Para o alcance de seu objetivo a PNSST deverá ser implementada por meio da articulação continuada das ações de governo no campo das relações de trabalho, produção, consumo, ambiente e saúde, com a participação voluntária das organizações representativas de trabalhadores e empregadores.

Paralelamente, existe o apoio legal da Lei 8.112/90 em seu art. 230 (BRASIL, 1990), sobre a assistência à saúde do servidor prestada pelo SUS, além da Convenção nº 155, de 1981, intitulada Segurança e Saúde dos Trabalhadores da OIT (1981), que diz:

Art. 3. 1. Todo Membro se compromete a instituir, progressivamente, serviços de saúde no trabalho para todos os trabalhadores, entre os quais se contam os do setor público, e os cooperantes das cooperativas de produção, em todos os ramos da atividade econômica e em todas as empresas; as disposições adotadas deverão ser adequadas e corresponder aos riscos específicos que prevalecem nas empresas.

Há ainda a Convenção nº 161, de 1985, da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1985), sobre Serviços de Saúde no Trabalho que incluem os servidores públicos, que define:

Art. 3. Para os fins da presente Convenção: a) a expressão 'áreas de atividade econômica' abrange todas as áreas em que existam trabalhadores empregados, inclusive a administração pública.

A título de exemplo de planejamento de acordo com as legislações citadas acima, tem-se a Prefeitura do Município de Guarulhos, que editou o Decreto 29.354, de 20 de outubro de 2011, no qual instituiu e deu publicidade à Política de Saúde e Segurança do Trabalhador da Prefeitura de Guarulhos. Uma das ações do decreto visa a disponibilizar um manual de orientações com informações sobre Saúde e Segurança destinado às chefias e servidores.

Políticas desenvolvidas para suportarem a Saúde e Segurança no Trabalho garantem que seja possível desenvolver ações estruturantes para os servidores, gerando maior qualidade de vida no trabalho aos mesmos.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 402):

De um lado, a higiene e segurança do trabalho; de outro, a qualidade de vida no trabalho. Esses aspectos constituem os fundamentos básicos para que uma organização se torne o melhor lugar para trabalhar. Se esse mínimo elementar não for plenamente alcançado e ultrapassado, não há que se falar em manter pessoas. Elas certamente migrarão para outro lugar ou permanecerão insatisfeitas e pouco produtivas.

De acordo com Oliveira e Medeiros (2011, p. 118):

A organização, seja ela pública ou privada, deve compreender que há uma necessidade de promover a valorização dos membros internos, proporcionando-lhes condições adequadas e dignas para trabalhar. Há alta probabilidade de que eles sejam estimulados e motivados a realizar suas atividades com maior empenho, o que, sem devida, trará êxito para a organização.

Cada instituição tem a liberdade de implantar sua política de prevenção e segurança de acordo com a sua atividade. Estudiosos alertam que colaboradores que não sentem que a instituição cria oportunidades para preservá-los são mais propensos a deixar a organização. É preciso investir em retenção de colaboradores.

Vale ressaltar que não é só uma questão de preocupação meramente com o social, mas também com o econômico, partindo-se do pressuposto de que é mais caro ter que tratar o trabalhador depois que ele adoece. Então, torna-se mais vantajoso para todos – governo e empresas – investir preventivamente em qualidade de vida, segurança e saúde no trabalho.

Também é importante destacar que a análise da qualidade de vida no trabalho começa pelo diagnóstico do clima interno, através do estudo das expectativas e da percepção do colaborador com a organização, como forma de conhecer os fatores de satisfação e insatisfação.

### *Sistemas de Informação*

Os sistemas de informação são necessários em qualquer nível hierárquico, autorizado o fluxo de informação devido para os diferentes graus de decisão e responsabilidade. Rezende e Abreu (2010, p. 44) explicam que “A utilização e a gestão da informação em seus diversos níveis (estratégico, tático e operacional) favorecerão as decisões, as soluções e a satisfação dos clientes, externos e internos”.

É partindo desse panorama que as organizações investem em sistemas de informação, visto que por meio deles é possível não só acessar dados, como armazenar informações importantes que podem vir a serem utilizadas oportunamente em todos os níveis hierárquicos.

De acordo com Cassaro (2010, p. 25): “sistema é um conjunto de partes e componentes, logicamente estruturados, com a finalidade de atender a um dado objetivo”.

A informação é composta por dados trabalhados e que possuem valor útil, com a

finalidade de agregar valor lógico para quem for utilizá-la. Ou seja, quando a informação é bem trabalhada, ela se torna conhecimento e vice versa, auxiliando em diversas atividades dentro da organização (REZENDE; ABREU, 2010).

Os níveis informacionais dos sistemas obedecem a uma hierarquia que pode atingir os grupos de trabalho de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Há uma diferença entre sistemas de informação pessoal e grupal. Segundo Rezende e Abreu (2010, p. 119):

A principal diferença entre sistemas de informação pessoal e grupal é que o último deve dar suporte e controlar o compartilhamento de recursos. O compartilhamento controlado de recursos permite ao usuário acessar os mesmos recursos sem que um interfira na atividade do outro e também reforça a segurança.

Os sistemas de informação (SI) das empresas devem estar adequados ao trabalho no intuito de contribuírem com as soluções para o alcance dos objetivos da organização. Na concepção de Rezende (2010, p. 91), “os SI adequados estão relacionados com a geração de informações apropriadas, convenientes, ajustadas e suficientes para as operações e integração das funções empresariais da organização”.

Os sistemas de informação possuem três classificações, sendo elas: Sistema de Informação Operacional (SIO) - controlam dados detalhados como funções rotineiras da empresa; Sistema de Informação Gerencial (SIG) - é muito importante, de maneira geral, para todas as organizações, pois é por ele que passa a maioria das informações da empresa e é por onde a maioria dos trabalhadores buscam os dados necessários para o seu trabalho; e Sistema de Informação Estratégico (SIE) - as informações são tratadas de forma macro, sempre relacionadas com o meio ambiente interno e/ou externo (REZENDE; ABREU, 2010).

Oliveira (2009) acredita que os condicionantes para a implantação de SIG sejam: a qualidade dos profissionais, a qualidade da informação, a qualidade dos processos estabelecidos, a tecnologia da empresa, a relação custo *versus* benefícios e o risco envolvido e aceito.

Ainda segundo o autor, “de muito pouco adianta um SIG bem estruturado e com boa sustentação na qualidade profissional das pessoas, se não existir efetiva qualidade dos insumos do SIG, que são representados pelas várias informações necessárias” (OLIVEIRA, 2009, p. 139). Portanto, para que todo o investimento em pessoal, estrutura e riscos financeiros sejam recompensados, é preciso que as informações a serem informatizadas sejam úteis e indispensáveis ao serviço que se vai realizar, no intuito de evitar a desinformação que passa de setor para setor.

Por conseguinte, faz-se necessário observar a capacitação que as pessoas terão para conseguir utilizar essas informações de maneira prática e exequível. Neste sentido, Laudon e Laudon (2010, p.15) enfatizam que:

Uma empresa é tão boa quanto as pessoas que a formam. O mesmo se aplica aos sistemas de informação: eles são inúteis sem pessoas gabaritadas para desenvolvê-los e mantê-los e sem quem saiba usar as informações de um sistema para atingir os

objetivos organizacionais.

**Batista (2006, p. 50), por sua vez, alerta que:**

Muitos profissionais criam uma barreira à tecnologia, não se interessando em torná-la parte do seu dia-a-dia. Muitos pontos de divergência em processos de mecanização e automação, principalmente aqueles que causam o desemprego, são fruto do alto índice de profissionais de baixa escolaridade.

**Muito embora seja compreensível a importância que essas inovações tecnológicas (novos sistemas) tenham para o desenvolvimento organizacional, ainda se faz presente a resistência acerca dessas novas práticas.**

**Para Rezende (2010, p. 85):**

A resistência é um fenômeno de facetas múltiplas que provoca atrasos, custos e instabilidades comportamentais inesperadas dentro da organização. A lealdade orgânica é a diminuição da resistência comportamental, cultural e política, proporcionalmente a contribuição positiva esperada dos componentes da empresa.

**De acordo com Laudon e Laudon (2010, p. 21):**

Para implantar uma solução que envolva sistemas de informação, é preciso desenvolver essa solução e introduzi-la na empresa. Isso inclui adquirir ou desenvolver software - a parte tecnológica da equação. Primeiro o software deve ser testado em um cenário empresarial realista; depois, os funcionários precisam ser treinados para usá-lo.

**Para Rezende e Abreu (2010, p. 126):**

A fim de evitar a desinformação nas empresas, toda informação deve ter: padrões de qualidade e oportunidade definidos pela empresa, conceitos precisos e aceitos de forma unânime, fórmulas de processamento depurados e algoritmos documentados, data, hora, e ciclos de atualização conhecidos por todos os envolvidos, responsável determinado, porém com consenso de todos, acesso à mesma base de dados idênticamente fidedigna, critérios de acesso e direitos de uso definidos e bons recursos tecnológicos e infraestrutura logística disponíveis para utilização.

**É preciso que os usuários, de maneira geral, garantam a boa utilização dos sistemas informatizados da empresa. Faz-se necessário que haja confiabilidade nas informações inseridas por todos os setores da instituição e que estas contribuam efetivamente para o desenvolvimento da organização. Ainda no que concerne à abordagem sobre o comportamento organizacional, trataremos a seguir sobre comunicação interna nas organizações.**

## **Comunicação Organizacional Interna**

Se em todas as épocas a comunicação foi fator essencial de desenvolvimento e de progresso em qualquer área do conhecimento humano, ela assume particular relevo na época atual e constitui um elemento fundamental na complexa estrutura econômica e administrativa dos vários setores de atividade de um país. A partir do pressuposto de que o principal ativo das empresas são seus funcionários, o debate sobre a importância da comunicação interna se intensificou, de forma a colocá-la como uma das principais

estratégias da empresa com relação aos seus colaboradores.

Nesse contexto, o êxito de qualquer empresa passa a depender, em grande medida, da eficiência, oportunidade e racionalização dos sistemas e canais de comunicação, exigidas pelo número sempre crescente de interlocutores e pela variedade de situações vividas e, sobretudo em garantir a disseminação das informações e objetivos da empresa a todos os seus funcionários.

Hoje, não basta à empresa ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem bem, não será possível potencializar a força humana da empresa. Parte da atenção dedicada ao pessoal dentro de uma organização deve se relacionar, portanto, ao conceito de marketing interno ou *endomarketing*, que visualiza os funcionários como clientes internos e suas tarefas como produtos internos.

Segundo Hitt (2013, p. 268), “comunicação envolve o compartilhamento de informações entre duas ou mais pessoas, a fim de se alcançar um entendimento comum sobre um objeto ou uma situação”.

A comunicação é um processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, no qual as informações transmitidas por intermédio de recursos físicos (fala, audição, visão, etc.) ou de aparelhos e dispositivos técnicos, são codificadas na fonte e decodificadas no destino, com o uso de sistemas convencionados de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais, etc. Comunicar, portanto, é negociar interesses imediatos para alcançar resultados de curto, médio e longo prazo, que se alinhem com nossos propósitos maiores de existência (ROBBINS, 2002).

De acordo com Vecchio (2008, p. 292), “a comunicação verdadeira ou precisa, muitas vezes, é difícil de realizar, por exigir uma sequência complexa de passos: geração de ideias, codificação, transmissão por diversos canais, decodificação, compreensão e resposta”.

Abordando o processo de comunicação, Robbins (2002, p. 233-234) enfatiza que:

A fonte inicia a mensagem pela codificação de um pensamento. A mensagem é o produto físico codificado pelo emissor. [...] O canal é a mídia por onde a mensagem viaja. [...] Os canais formais são estabelecidos pela organização e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros. Tradicionalmente, eles seguem a rede de autoridade dentro da organização. [...] O receptor é o sujeito a quem a mensagem se dirige. Antes que a mensagem seja recebida, seus símbolos precisam ser traduzidos em uma forma que possa ser compreendida pelo receptor. Isto é a decodificação da mensagem. O ruído é composto pelas barreiras à comunicação que distorcem a clareza da mensagem. [...] O *feedback* faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem como pretendida inicialmente. Ele determina se a compreensão foi ou não obtida.

O processo de comunicação está representado na Figura 2.

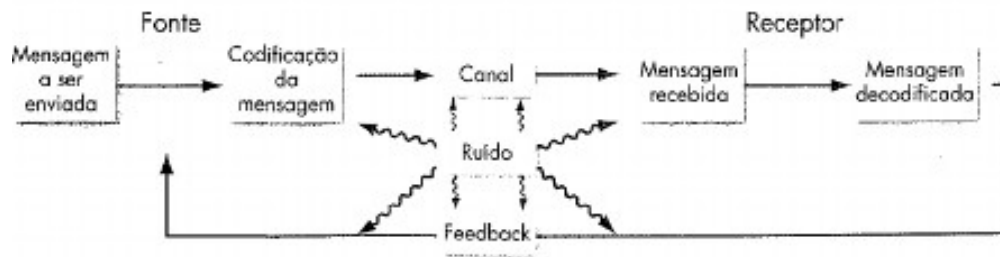


Figura 2 - O processo de comunicação

Fonte: Robbins (2002)

Quando esse processo ocorre no interior de uma organização, é estabelecida a comunicação organizacional, na qual a informação se movimenta entre as pessoas dentro da empresa. Por esta razão, nesse contexto, é importante conhecer os meios mais apropriados para uma comunicação eficiente e eficaz. Para Bowditch e Buono (2015, p. 88), “a comunicação organizacional é a disposição e a estrutura de como a comunicação é dirigida a pessoas específicas e grupos que dela precisam para fins de trabalho, solução de problemas, controle ou tomada de decisões”.

Segundo Robbins (2002), há pelo menos três padrões de fluxo de informação nas organizações:

- a. Comunicação descendente - na comunicação descendente, a informação tem início na gestão de topo e flui descendentemente, através dos níveis de gestão, para os colaboradores. Visa a informar, dirigir e instruir os funcionários e proporcionar-lhes informação relacionada com as tarefas. As formas usuais deste tipo de comunicação são os memorandos, as reuniões, os orçamentos, os manuais do empregado, as publicações da organização e a televisão em circuito interno.
- b. Comunicação ascendente - na comunicação ascendente, a informação flui dos subordinados para os superiores, fornecendo informações aos níveis superiores da gestão. Toma a forma de relatórios, exposições e reações dos empregados, podendo ainda incluir os contatos diretos dos gestores com os escritórios, fábricas e laboratórios. O fluxo de comunicação ascendente é por vezes mais reduzido do que o da comunicação descendente. A razão está em que os empregados tendem a não revelar aos superiores a informação desfavorável e, mesmo quando enviam alguma informação não desfavorável, esta tende a exprimir os pontos de vista dos empregados.
- c. Comunicação horizontal ou lateral - na comunicação horizontal, a informação flui entre os membros de um mesmo grupo de trabalho ou entre membros de diferentes grupos de trabalho situados ao mesmo nível hierárquico. Visa a proporcionar um canal direto de comunicação para os que, fora da cadeia de comando, consi-



gam rápida coordenação e cooperação.

Martinez (2010) apresenta outra possibilidade de fluxo comunicacional dentro das organizações, sendo esta a comunicação transversal, cruzada ou diagonal. A comunicação diagonal flui entre membros da mesma organização, nos diferentes departamentos situados em níveis distintos da hierarquia, que não tenham dependência entre si. Para a autora, um dos principais resultados desse processo é a criação de uma linguagem comum entre todos os membros.

As comunicações dentro de uma empresa são classificadas como formais e informais. Nas redes formais existem, de acordo com Bowditch e Buono (2015, p. 88), “cinco padrões ou redes de comunicação: as redes em círculo, em todos os canais, em roda, em cadeia e em ‘Y’”. É interessante notar que os padrões em Cadeia e em “Y” fazem menção às formas tradicionais de comunicação dentro da empresa, dos mais altos cargos para os mais baixos; já os padrões Círculo e Todos os Canais são mais descentralizados e propiciam uma comunicação mais inter- relacional. Esses padrões de comunicação estão representados na Figura 3.

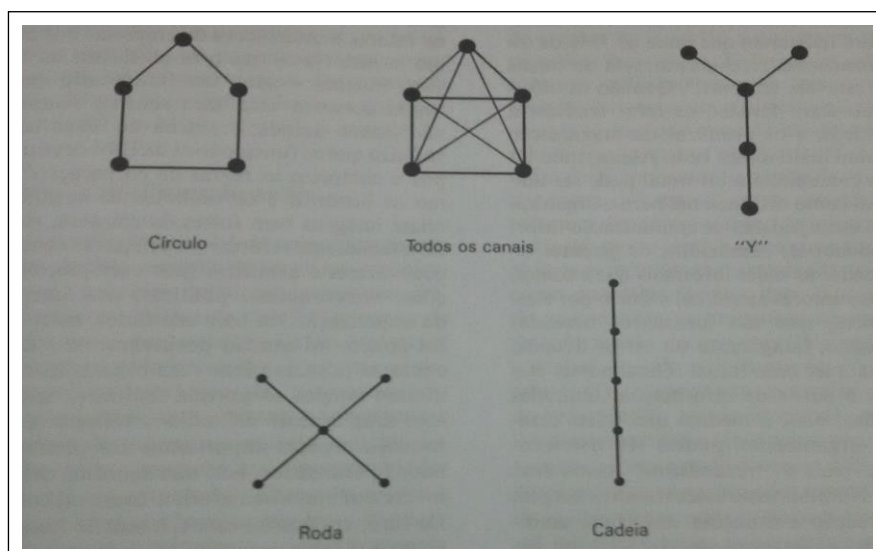


Figura 3 - Redes básicas de comunicação

Fonte: Bowditch e Buono (2015)

Qualquer instituição é constituída por pessoas e os colaboradores são parte dos processos de construção do sucesso da organização. É preciso que se perceba que o uso da informação é vantagem competitiva no mundo corporativo; a tomada de decisões depende da ampla e transparente comunicação dentro da organização. A partir desse panorama, é possível traçar metas para melhoria e ampliação da comunicação dentro da instituição, seja ela pública ou privada.

Segundo Chiavenato (2010, p. 332):

Os administradores devem procurar melhorar sua comunicação por meio de dois modos distintos. Em primeiro lugar, devem melhorar suas mensagens - a informação que desejam transmitir. Em segundo, devem procurar compreender o que as outras pessoas estão tentando lhes comunicar.

Entendemos, portanto, que a comunicação organizacional é essencial para o gradativo alcance da consistência do comportamento das pessoas nas organizações. Assim, torna-se imprescindível que os gestores ampliem e melhorem os canais de comunicação, buscando a transparência, a empatia, a afetividade, o comprometimento e a cooperação nas relações interpessoais, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento, e conseqüentemente, em prestação de serviços de excelência.

Concluimos a abordagem sobre comportamento organizacional, tratando sobre um dos seus aspectos mais importantes, que diz respeito à liderança e às práticas gerenciais.

## **Liderança e Práticas Gerenciais**

O atual cenário organizacional exige organizações com lideranças mais humanizadas, que possam suprir necessidades humanas e não somente tecnológicas. O papel dos gestores passa a ser de um agente facilitador do processo de transformar organizações mecanicistas em organizações humanizadas. Segundo Robbins (2002), liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas.

Kotter (2000) enfatiza que a palavra liderança pode ser usada de duas maneiras básicas, sendo a primeira como o processo de mover um grupo em alguma direção através de meios não coercitivos na maior parte das vezes, e a segunda para se referir a pessoas que ocupam posições em que se espera liderança.

Para Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem com entusiasmo, a fim de atingir metas para o bem comum, com um caráter que inspire confiança.

Liderar, para Bergue (2010, p. 95), é a “capacidade de fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas, responda positivamente à indicação de um rumo de ação, por reconhecê-la como viável e necessária. Liderar, portanto, é influenciar legitimamente pessoas”.

Wu (2009) identificou quatro épocas no desenvolvimento das teorias da liderança: a teoria dos traços; a teoria do comportamento ou estilos de liderança; a teoria contingencial/ situacional e as novas abordagens da liderança. Para Armandi, Oppdisano e Sherman (2003), as primeiras teorias da liderança contêm teorias focalizadas em “como” ser um líder eficiente, e não em “como” tornar eficiente a liderança. As teorias tradicionais da liderança veem a relação entre líderes e seguidores como ativa e passiva, enquanto que nas novas teorias, a liderança é um processo contínuo, ajustado, onde o comportamento

do líder muda de acordo com o *feedback* dos seguidores.

A Teoria dos Traços de Personalidade (STOGDILL, 1948) teve sua origem nos anos 1920 e partia do pressuposto que o líder tem características únicas, que o leva a se destacar como líder em toda e qualquer circunstância ou organização. Nesta abordagem, a liderança é entendida como resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, onde o mesmo deve possuir certas características de personalidade especiais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança. Nesta teoria são enfatizadas qualidades intrínsecas da pessoa. Ela permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de “fazê-los” posteriormente, por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal.

Spector (2002) propõe seis traços que diferenciam os líderes dos liderados: 1) ambição e energia; 2) desejo de liderar; 3) honestidade; 4) integridade; 5) autoconfiança; 6) inteligência e conhecimentos relevantes para o trabalho.

Diferentemente das teorias dos traços, as teorias comportamentais defendem que os comportamentos podem ser aprendidos e, portanto, as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados poderiam liderar eficazmente. A partir dessa linha de abordagem, os estudiosos se concentraram nas funções de liderança, defendendo que para um grupo funcionar bem, alguém deveria desempenhar duas funções principais: uma relacionada com as tarefas, voltada para a resolução de problemas, e uma outra função, de manutenção do grupo ou funções sociais.

Segundo Robbins (2008), Lippit e White foram os pioneiros a pesquisarem o impacto causado por três diferentes estilos de liderança e o resultado nos climas organizacionais, sendo eles:

- Autocrático ou autoritário - o líder toma as decisões e as impõe. Ele detém todo o poder e responsabilidade nas decisões, definindo tudo o que quer ver desenvolvido/executado, e os seus subordinados apenas têm que cumprir com tudo o que lhes é pedido. Neste estilo, os pesquisadores verificaram que o impacto psicológico observado nos liderados foi altamente negativo, a tarefa se desenvolvia apenas de forma quantitativa, e apenas na presença do líder.
- Democrático - um estilo de liderança democrática implica, não só na participação do líder, como também na dos restantes elementos de grupo envolvidos, cabendo ao líder orientar as pessoas, incentivando e assistindo na execução das atividades. Na sua relação com o grupo, é objetivo e, ao elogiar ou criticar, apenas se limita aos fatos. Assim sendo, todas as decisões que necessitam ser tomadas são feitas em conjunto. O grupo respondeu de forma satisfatória à liderança, demonstrando um comprometimento pessoal, e as tarefas se desenvolviam de forma harmônica e constante, tanto de forma qualitativa, quanto de forma quantitativa.
- Liberal - o líder delega decisões e não exerce controle algum. Os subordinados são os responsáveis por tomarem todas as decisões, sendo a participação do líder quase nula. O líder só participa quando é interrogado sobre algo, caso contrário, não se manifesta. Constatou-se que o fato de não existir um líder que oriente leva a constantes perdas de tempo em discussões entre os elementos do grupo e faz

com que os objetivos e tarefas previamente definidas sejam constantemente alterados. Como resultado, o rendimento das tarefas foi extremamente baixo, o grupo não demonstrou grande respeito pelo líder, visto que este passa quase despercebido e o individualismo foi favorecido.

As teorias contingenciais/situacionais da liderança analisam como os fatores situacionais alteram a eficácia do comportamento e o estilo de liderança de um líder em particular. O pressuposto é de que nem as características dos líderes, nem o comportamento ou os estilos automaticamente formem líderes. A chave é a adequação entre os estilos de liderança e as situações enfrentadas pelos líderes. O princípio fundamental, portanto, é que a eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou se ajustar a determinada situação (FIEDLER, 1967; ROBBINS, 2008).

Do trabalho de Fiedler (1967), conclui-se que não é correto falar em líderes eficientes e não eficientes. Ele sugere que existem somente líderes que desempenham melhor em determinadas situações, mas não em todas. Nesse sentido, qualquer um pode ser um líder se cuidadosamente selecionar as situações que ajusta ao seu estilo de liderança. Por último, aumentando ou diminuindo o poder formal do líder, alterando a estrutura das tarefas ou influenciando a relação entre o líder e os membros, as organizações podem alterar as situações para melhor se ajustarem ao estilo do líder.

No contexto das teorias de liderança mais atuais, destacamos a liderança estratégica, a liderança baseada em resultados, liderança cultural e holística. A liderança estratégica representa a integração entre parcerias internas e externas. Drucker (1999) destaca três elementos dessa integração: o financeiro, o desempenho e o pessoal. O autor acredita que os líderes são responsáveis pelo desempenho de suas organizações e pela comunidade como um todo.

Segundo Kotter (2000), os líderes estratégicos comunicam a visão e o rumo, alinham as pessoas, motivam, inspiram e energizam seus seguidores. Além disso, eles são agentes de mudança e fortalecem seu pessoal. A liderança é o processo de dar propósito (um rumo significativo) ao esforço coletivo, e estímulo à realização de maiores esforços para que o propósito seja alcançado.

Para Motta (1991), o líder estratégico tem como características:

- a. Em relação às habilidades organizacionais:
  - O bom conhecimento da missão e dos objetivos internos, para que estes possam ser comunicados, e do contexto da ambiência externa, de modo a facilitar a interação da empresa com a realidade existente.
  - A capacidade de descoberta permanente e de processamento contínuo de problemas e soluções.
  - Formulação de uma visão (intuição sobre o futuro) e capacidade de se orientar em termos prospectivos.

b. Em relação às habilidades interpessoais:

- A capacidade de aprender a aceitar as pessoas como realmente são e de reconhecer o seu valor positivo.
- Estimular o contato direto permanente com as pessoas, aumentando a confiança mútua.
- Desenvolver as capacidades de comunicação e de negociação, reforçando o compartilhamento de informações, a interação permanente e a participação.

No que concerne à liderança baseada em resultado, Ulrich, Zenger e Smallwood (1999) propuseram um modelo de liderança baseado na descrição dos diferentes resultados que os líderes produzem e associam os resultados ao caráter moral, integridade e energia, assim como aos conhecimentos técnicos e pensamento estratégico. A liderança baseada em resultados significa conseguir resultados, portanto, os atributos da liderança que não impulsionem os resultados não contam.

Para esses autores, os resultados desejados são aqueles previstos, esperados e planejados. Os líderes que não o obtêm não estão liderando realmente, já que todo líder deve aprender a compreender os resultados e se concentrar neles, sabendo que os resultados apontam para os fins, não para os meios.

Segundo Ulrich, Zenger e Smallwood (1999), os resultados desejados precisam ser:

- Equilibrados: centrados no processo; focados para o interior e o exterior da organização.
- Centrado nas pessoas: o líder deve formar uma equipe que cubra coletivamente todas as bases, pois é impossível que dê conta de tudo sozinho.
- Estratégicos: contribuem para distinguir a organização e dar-lhe uma vantagem competitiva.
- Duradouros: não sacrificam o sucesso em longo prazo em função dos ganhos em curto prazo.
- Altruístas: são alcançados em benefício de todos e do todo, fazendo-se bom uso do poder.

Nohria, Joyce e Roberson (2003), por acreditarem que os resultados da liderança podem ser medidos, examinaram mais de 200 práticas gerenciais no transcurso de um período de dez anos, para determinar quais geram resultados verdadeiramente superiores. As práticas primárias identificadas foram: estratégia, execução e cultura. As empresas com resultados superiores também adotam pelo menos duas das quatro práticas secundárias: talento, inovação, liderança e fusões e aquisições.

Na sua perspectiva holística de liderança, Senge (1990) afirma que os líderes, seja no nível estratégico, tático ou operacional de gestão, devem atuar, simultaneamente, como projetistas, professores e regentes. No exercício do papel de projetistas, o líder se envolve como idealizador dos propósitos da organização e, de sua tradução prática, das políticas e estratégias, construídas coletivamente. O termo “construção coletiva” sugere conceber o

processo de planejamento das políticas e estratégias como um processo de aprendizagem organizacional ampla. A promoção de um ambiente de aprendizagem por meio da difusão do pensamento estratégico seria uma das funções essenciais da liderança.

Assumir o papel de líder como professor, segundo Senge (1990), não é ensinar, mas estimular o aprendizado para todos. Como professores, os líderes devem fazer emergir e pôr em questionamento os modelos mentais vigentes, de modo a ajudarem as pessoas a reestruturarem suas visões da realidade e expandirem continuamente, pelo aprendizado e pela tensão criativa, sua capacidade de criar o futuro.

No papel de regentes, devem atuar no sentido de engajarem as pessoas na construção da cultura da organização e na concretização da missão da empresa. Assim comprometidos, enxergam suas organizações como um canal de aprendizagem e mudanças, não apenas internamente, mas no contexto da sociedade, entendendo que sua própria visão pessoal é parte de algo maior.

Outro aspecto interessante, defendido por Senge (2000), é o de que a liderança não seria um fator individual. Na organização haveria vários líderes, em várias instâncias. Destacam-se, dentre eles, os “que portam a semente”, isto é, aqueles que detêm a capacidade de estabelecer redes mais ou menos informais de comunicação, de impulsionar em todos os níveis, em relações de transversalidade, a possibilidade da transferência de habilidades e de conhecimentos.

Nessa linha de estudos sobre liderança, observa-se a existência de dois tipos de líderes: os líderes transacionais e os líderes transformacionais. Para Robbins (2008, p.164) o líder transacional “conduz ou motiva os seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas”. É o mesmo que pensa Vecchio (2008, p.156), quando escreve que liderança transacional “refere-se às trocas diárias que ocorrem entre líderes e subordinados, ao desempenharem rotineiramente suas funções”.

“Os líderes transformacionais ou carismáticos, [...] transformam os seus liderados mediante o despertar do sentimento de importância e de valor em relação às tarefas” (ROBBINS, 2008, p. 164). Outra visão sobre essa mesma temática é a de Vecchio (2008, p. 156), segundo a qual “a liderança transformacional ressalta as metas dos subordinados e aumenta sua autoconfiança para se empenhar por metas mais elevadas”.

Os líderes transformacionais possuem as seguintes características: identificação com um agente de mudança, coragem e extroversão, fé nas pessoas, orientados por valores, sempre aprendendo, capacidade de lidar com complexidade, ambiguidade e incerteza e visionários. Em resumo, são figuras que influenciam pessoas dentro da organização de maneira inspiradora e motivadora, comunicando positivamente ou negativamente, dependendo do que se dedicar a desenvolver (BOWDITCH; BUONO, 2015).

Para Soto (2002, p. 219):

As aptidões emocionais marcam a diferença crucial entre os líderes medíocres e os melhores. Os talentosos se destacam significativamente em uma variedade de atitudes emocionais, entre elas a influência, a liderança de equipes, a solidariedade, a consciência política, a confiança em si mesmo e a ânsia de triunfar sem prejudicar ninguém.

No contexto da administração pública, seus gestores são aqueles que dirigem os órgãos públicos, indistintamente do grau hierárquico de sua função, de modo a torná-los eficiente, ágil, eficaz e sustentável.

Na concepção de Pereira e Silva (2009, p. 5):

Os gestores configuram-se como os principais agentes na condução das transformações dos processos de trabalho rumo à situação almejada e exercem um papel fundamental no processo de transposição das competências individuais (encontradas nos servidores) ao nível das organizacionais (associadas aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão, objetivos e metas), possibilitando a execução de responsabilidades e atribuições cada vez mais complexas.

A modelagem do novo perfil do gestor público está fortemente vinculada à definição das competências, habilidades e atitudes que deverão ser desenvolvidas, requerendo um enorme esforço de capacitação e de gestão do conhecimento. Dutra *et al.* (2001) apresentam uma definição para esses termos, sendo eles:

- **Competência:** forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em um determinado contexto, de modo a agregar valor para a organização no qual está inserida (competência em ação).
- **Habilidade:** saber fazer. Capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais.
- **Atitude:** querer fazer. Ação particularizada diante de um contexto ou situação.
- **Conhecimento:** o saber em ação. Conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos através da educação e de experiências.

Segundo Pereira e Silva (2009), as competências gerenciais, no âmbito da administração pública, se inserem em quatro dimensões:

- **Competências cognitivas:** referem-se à mobilização dos conhecimentos na realização do trabalho e às atividades a serem executadas no dia a dia.
- **Competências funcionais:** reúnem aspectos relacionados à gestão dos processos de trabalho, à complexidade e à definição das estratégias da organização.
- **Competências comportamentais:** habilidade para adotar comportamento apropriado, observável em situações relacionadas ao trabalho, em seu posicionamento diante das atividades e na interação com outros, de modo que as atividades sejam executadas a contento e sem conflitos (é o saber ser).
- **Competências políticas:** compreensão dos interesses relacionados aos valores sociais do gestor e suas atitudes frente à instituição como servidor público. Senso de cidadania: ter ciência dos seus direitos e deveres civis, políticos, sociais e ambiental perante o universo. O foco é o público, a junção e colaboração entre os setores, ou seja, a prioridade será dada aos interesses institucionais e não individuais, a partir do zelo pelo bem comum.

Nesse sentido, o gestor público tem o papel de integrar sua equipe, exigindo eficiência e eficácia na prestação de serviços, agregando novos valores à administração pública em prol de serviços públicos de qualidade.

Investir na liderança pode se configurar uma medida de melhoria do ambiente de trabalho. Esse critério pode se tornar determinante para uma organização. A liderança que é colocada à frente de qualquer atividade precisa garantir o alcance do objetivo empresarial com efetividade. Portanto, é de suma importância que seja estudado com cautela o tipo de líder e estilo de liderança que se deseja para gerenciar uma instituição.

Na atualidade, é notória a busca por uma administração mais eficiente, principalmente no serviço público. Uma alternativa seria começar pelo investimento em uma liderança mais participativa e preocupada com a transparência das ações, no intuito de gerar mais confiança e credibilidade na gestão.

Vale ressaltar, ainda, que todo gestor é, prioritariamente, gestor de pessoas, o que implica dizer que a Gestão de Pessoas nas organizações é uma atividade que não deve ser realizada apenas pela unidade da estrutura responsável pela sua execução, mas por todos os que administram, conforme preconiza o Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006), artigo 4º, inciso VI:

Art. 4º. VI. [...] a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFE.

## **GESTÃO DE PESSOAS E SEU CONTEXTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Gestão de Pessoas se refere à maneira pela qual as pessoas são administradas dentro das organizações, configurada por uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho. Sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização em atingir seus objetivos permanentes e estratégicos.

### **Conceito e Importância para as Organizações**

Para adentrarmos em Gestão de Pessoas, é preciso informar os seus primórdios. A história da Gestão de Pessoas teve como primeiras pesquisas na área a experiência de Hawthorne, realizada por Elton Mayo, em uma fábrica de equipamentos telefônicos, em Chicago, Estados Unidos. Foi lá o princípio de um esforço para introduzir as práticas de relações humanas na Administração (RIBEIRO, 2005).

Para escrever sobre Administração de Recursos Humanos, é preciso entender as proposições que esta escola da Administração traz. A intenção principal do estudo em Hawthorne era buscar o que estimulava a motivação e a produtividade dos trabalhadores, pesquisando condições fisiológicas e psicológicas dos funcionários em seus ambientes



de trabalho, buscando criar um banco de dados a respeito das situações encontradas e catalogá-las.

Como resultados da pesquisa têm-se: produção relacionada à Integração Social – mesmo que o empregado tenha excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho, se não se sentir integrado ao grupo, não terá uma boa produtividade; Sanções sociais – as pessoas se sentem mais motivadas em ambientes que lhes conferem maior reconhecimento e aprovação social; Grupos informais – os aspectos informais dos grupos são mais visualizados pelas empresas, pois estes definem o que cada participante assimila no seu comportamento; e Importância do Cargo – trabalhos simples e repetitivos afetam negativamente a atitude do trabalhador reduzindo a sua satisfação e eficiência (CHIAVENATO, 2000).

Sobre as conclusões da Experiência de Hawthorne, Ribeiro (2005, p. 61) diz: “a principal conclusão foi, sem dúvida, a importância do fator social para o sucesso da empresa, ao contrário do que considerava a Administração Científica, que via a empresa como uma máquina, sem se importar com o fator humano”. Ribeiro (2005) defende que as pessoas precisam se sentir pertencentes à sociedade ou ter um lugar nela, o que para ele implica, particularmente, no acúmulo de bens e no reconhecimento dos pares. Este fala em consonância com o que pensa Lacombe e Heilborn (2008), sobre as mesmas conclusões da Experiência de Hawthorne: “a partir daí começou a tomar vulto a preocupação com a motivação dos empregados, com a necessidade de compreender as relações entre as pessoas e com a importância de ouvir os empregados para melhorar a produção” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 311).

Muitos anos se passaram desde a intervenção dos estudiosos nas práticas administrativas para o conhecimento acerca do impacto causado pelas condições do trabalho na produtividade e satisfação dos trabalhadores. É nesse contexto que a Administração de Recursos Humanos surge tomando tais princípios para desenvolver pessoas, criando um ambiente de bem-estar no trabalho.

De acordo com Milkovich (2006, p. 19):

Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes é simplesmente impossível atingir seus objetivos.

De acordo com Rezende (2010, p. 85), “o diferencial oferecido pelas organizações é dependente dos recursos humanos que nelas trabalham, de sua capacitação, de sua satisfação e de sua habilidade de gestão”. Essa interação entre pessoas e empresa precisa contar com investimentos no desenvolvimento das equipes no geral. A escolha da política de recursos humanos da empresa é fundamental, pois é com ela que irão ser influenciados os resultados e objetivos empresariais. Se o interesse da organização for construir algo perene, investir nesse tipo de política de desenvolvimento de pessoal é uma alternativa

(LACOMBE; HEILBORN, 2008).

## **Gestão de Pessoas nas Organizações Públicas**

No contexto do setor público, Bergue (2007, p. 18) afirma que Gestão de Pessoas é o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Os primórdios da administração do serviço público no Brasil se deram por meio de práticas menos comprometidas com o público e mais preocupadas com a realização dos governantes. Este foi o caso do Patrimonialismo, que depois evoluiu para a Administração Pública da Burocracia, que hoje tenta se moldar a um estilo mais moderno e espelhado na administração privada: a Administração Pública Gerencial. Esses padrões estão mudando devido ao reconhecimento da necessidade de capacitação de pessoal e do valor do conhecimento e da competência individual dos colaboradores dentro de uma organização (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

A esfera pública possui uma particularidade no que tange ao acompanhamento das suas ações, devido aos seus realinhamentos políticos de tempos em tempos (eleições). De acordo com Barzelay (2005 apud OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 33):

Os objetivos e a atuação dos programas e dos projetos públicos evoluem constantemente em razão do aprendizado organizacional, dos realinhamentos políticos, do desenvolvimento tecnológico e das alterações no contexto interno de governo. Acrescenta o autor que daí se origina a responsabilidade do gestor público e dos representantes da cidadania em inovar e em acompanhar esses fatores e as exigências cada vez mais ampliadas dos cidadãos.

O grande desafio da gestão de pessoas do serviço público é gerar valor para os servidores públicos por meio de políticas de treinamento e desenvolvimento constantes. Tenta-se, assim, superar as adversidades enfrentadas por mudanças políticas constantes (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Segundo Chiavenato (2008), a atual modelagem da gestão de pessoas se estrutura nos princípios, políticas e processos do Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas (MGEP). A essência deste modelo se traduz em vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização, às estratégias competitivas das unidades de negócios e às estratégias funcionais, de modo a propiciar o desempenho necessário em um ambiente de competitividade global e mudança permanente.

Este modelo contribui para que as organizações obtenham vantagem competitiva no mercado e consolidem a prática efetiva da gestão participativa, envolvendo todos os seus membros. Isto se torna possível a partir da adoção de estratégias operacionais, tais como: flexibilização da estrutura; ação coordenada de todos os indivíduos; desenvolvimento das competências e habilidades individuais e coletivas; atuação das lideranças, no sentido de

construir uma visão compartilhada, estimulando padrões mais sistêmicos de pensamento; percepção do ser humano como artífice criador do conhecimento; implementação de uma infraestrutura voltada à tecnologia; e reorganização das linhas de poder e recomposição dos quadros funcionais da organização em função de seus objetivos permanentes e estratégicos (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 18):

O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão. Essa política deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros.

Ainda na concepção dos autores, para que uma organização implemente a gestão estratégica de pessoas é preciso antes possibilitar que a função RH esteja próxima à alta administração, colocar os servidores no centro da organização e instituir a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores.

## **Principais Atribuições da Gestão de Pessoas**

As atribuições de Gestão de Pessoas perpassam por assuntos como contratação de pessoal, desenvolvimento de equipes, gestão de benefícios e salários, etc. Este tópico se preocupa em analisar esses fatos.

### *Formação de equipes*

De acordo com Bowditch e Buono (2015, p. 95), “um grupo consiste de: (1) duas ou mais pessoas, (2) psicologicamente conscientes umas das outras e que (3) interagem para atingir uma (4) meta comum”. Dessa forma, percebe-se que grupos necessariamente precisam de um objetivo comum para que assim o sejam caracterizados.

É o mesmo que pensa Soto (2002, p. 173):

Um grupo é um conjunto de pessoas com objetivo, finalidade ou meta comum. Os espectadores de um cinema, por exemplo, não são um grupo. Mas, se um deles começa a protestar porque o ar-condicionado não está funcionando e os outros se unem ao protesto, e todos decidem resolver a situação com o responsável, forma-se um grupo.

Para Newstrom (2008, p. 275), “os grupos têm propriedades que se distinguem das propriedades dos indivíduos que o formam.” Os grupos são fundamentais para uma instituição; são eles que perseguem os objetivos comuns da organização. Estes grupos possuem uma função dentro e são divididos em formais e informais.

Existe uma diferença essencial entre grupos formais, os quais são estabelecidos pela organização e têm uma identidade pública e uma meta para ser alcançada, e os grupos informais, que surgem com base nos interesses comuns, em proximidade e laços de

Ainda existe a diferença que alguns autores fazem do grupo para a equipe, baseando-se em situações de desempenho. De acordo com Robbins (2008, p. 120):

Os grupos de trabalho não têm necessidade nem oportunidade para se engajarem em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. Portanto, seu desempenho é apenas o somatório das contribuições individuais de seus membros. [...] Uma equipe de trabalho gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das entradas individuais.

Por esta razão, nos dias atuais as equipes têm se tornado mais requeridas nas empresas, por buscarem para além do que simplesmente foram criadas. As equipes perseguem os objetivos da empresa como se fossem seus. Ao atingir seus objetivos, o fazem com desempenhos excelentes e coletivos (ROBBINS, 2008).

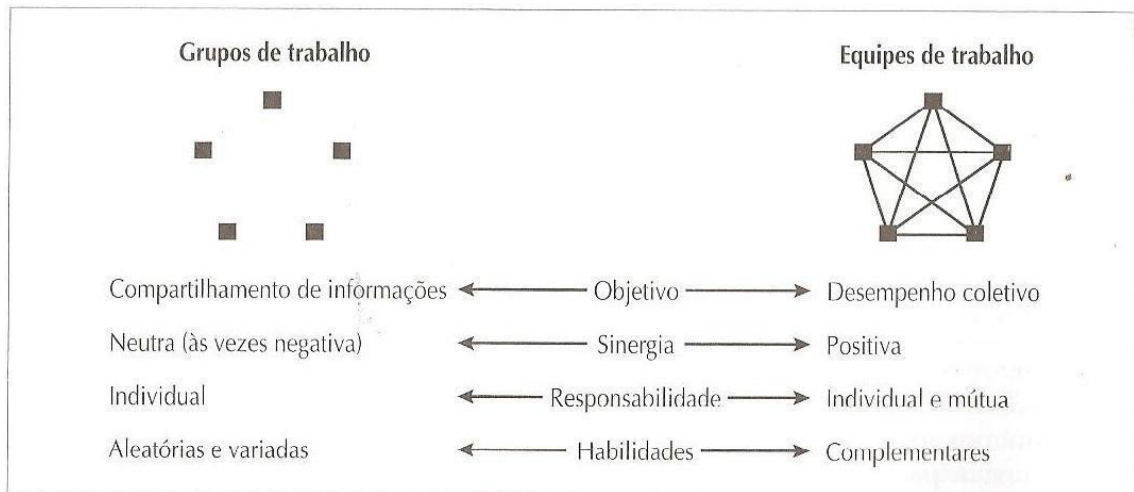


Figura 4 - Comparação entre grupos e equipes de trabalho

Fonte: Robbins (2008)

Para Oliveira e Medeiros (2011, p. 142):

Se uma organização pretende criar ou manter uma cultura de trabalho em equipe, os gestores deverão estar atentos ao momento da seleção dos servidores que entrarão para aquela instituição. No caso da formação de equipes com servidores já existentes, também é importante que o gestor observe as habilidades dos possíveis candidatos à equipe a ser formada e, juntamente com a área de Gestão de Pessoas, crie condições para potencialização das habilidades.

O processo de formação de equipes começa com a compreensão e definição do cargo a ser preenchido. A partir daí se define as especificações do cargo (qualificações que o cargo exige do seu ocupante), bem como quais as características pessoais e o perfil profissional que o futuro ocupante deverá possuir, em consonância com os objetivos institucionais.

No atual mercado de trabalho, onde os talentos são poucos e tão importantes para a organização, buscá-los e mantê-los é uma atividade cada vez mais estratégica, a partir da qual é preciso considerar que os mais qualificados irão escolher onde trabalhar. Neste sentido, o:

[...] recrutamento e seleção deixam de ser uma porta de entrada da organização para se transformarem em um núcleo comprometido com os resultados apresentados por cada um dos profissionais que se agregam à organização, em sintonia com as exigências do novo paradigma do mundo do trabalho (FRANCO, 2002 apud OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 62).

A admissão no setor público ocorre por meio de concurso público, que é considerada a forma legal para a Administração Pública selecionar, de forma impessoal e igualitária, candidatos a cargos ou a empregos públicos, embora haja as exceções dos cargos em comissão declarados em lei, de livre nomeação e exoneração. De acordo com a lei, os concursos públicos serão constituídos de provas ou de provas de títulos (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Na definição de Carvalho Filho (2001, p. 472):

Concurso Público é o procedimento administrativo que tem por fim aferir as aptidões pessoais e selecionar os melhores candidatos ao provimento de cargos e funções públicas. Na aferição pessoal, o Estado verifica a capacidade intelectual, física e psíquica de interessados em ocupar funções públicas e no aspecto seletivo são escolhidos aqueles que ultrapassam as barreiras opostas no procedimento, obedecidas sempre à ordem de classificação. Cuida-se, na verdade, do mais idôneo meio de recrutamento de servidores públicos.

No Estado Brasileiro, o ingresso de qualquer cidadão no serviço público está definido no art. 37, incisos I, II e V da Carta Federal, a saber:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

[...]

V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Importante notar que no serviço público a subjetividade na contratação é evitada, principalmente por ser necessária a transparência. Deve-se prestar contas de todos os atos que são realizados em prol do benefício público, incluindo os cargos públicos criados. O cargo público é criado por lei, possui denominação e atribuições, além de fixação de vencimentos ou remuneração dispostas em lei. Existe uma diferença entre ocupante de cargo público e de emprego público, que consiste basicamente no vínculo que cada um possui com a administração. O primeiro é estatutário e o segundo é regido pela CLT (DI PIETRO, 2008).

Portanto, após a seleção e a aprovação em concurso público, o então aprovado deverá entrar em exercício para que seja configurada a sua contratação para o serviço público. De acordo com a Lei 8.112/90:

Art. 15. Exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança.

Além disso, a Constituição Federal de 1988 ainda prevê no Art. 37, inciso IX que:

Art. 37. IX. A lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público.

Sobre isso, Di Pietro (2008, p. 499) diz que “estados e municípios que queiram contratar servidores temporários com base no art. 37, IX, têm que estabelecer, por suas próprias leis, as hipóteses em que essa contratação é possível e o regime jurídico em que a mesma se dará”.

É importante ressaltar que essas contratações de prestação de serviço devem ser feitas por excepcional interesse público, posto que o concurso público é a via legal e transparente para realizar esse ato.

Na Figura 5, podem ser vistos os macroprocessos de admissão de pessoal no Setor Público, sendo eles: necessidade de servidores; recrutamento; seleção; admissão; estágio probatório (período de adaptação e aprendizagem em que o candidato comprova estar apto para o cargo); e registro, efetuado com a entrada em exercício.

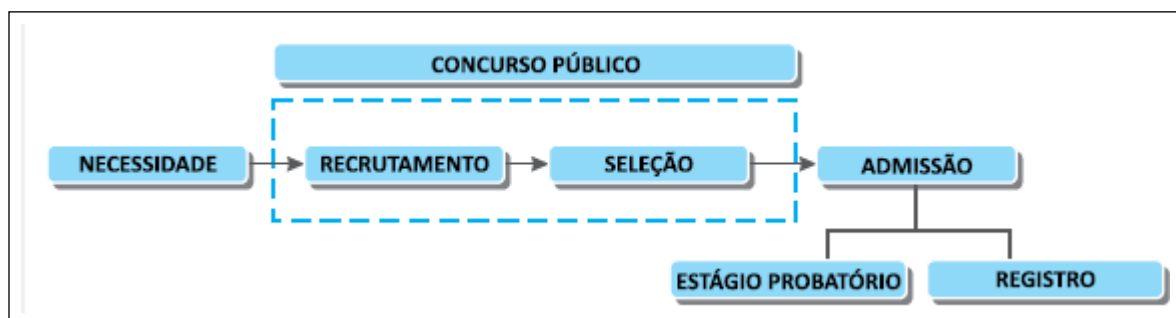


Figura 5 - Macroprocesso de admissão de pessoal no Setor Público

Fonte: Bergue (2007)

Segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010), o recrutamento e a seleção realizados por concursos ainda têm foco baseado em cargos, e não em competência. Isso implica que, muitas vezes, os profissionais contratados não suprem as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas. Neste sentido, é urgente a definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização.

Ainda sob o foco desses autores, a gestão estratégica de pessoas demanda o estabelecimento de um novo “contrato de trabalho” entre o servidor e a organização para o qual foi admitido. Não se trata do contrato formal obrigatório para a sua efetiva vinculação, mas de um “contrato operacional e psicológico”, a partir do qual devem ser acordadas as formas de relacionamento entre as pessoas e a organização. Diferente do vínculo trabalhista, esse contrato estabelece o que podemos chamar de “vínculo emocional” entre contratante e contratado.

### *Capacitação e Desenvolvimento*

No contexto das organizações, sabe-se hoje, mais do que nunca, que o principal ativo é o seu pessoal. E o principal ativo de cada pessoa é a sua competência profissional. A aplicação das energias humanas pode ser infinitamente aumentada quando a organização oferece condições capazes de potencializar e canalizar as predisposições das pessoas e transformá-las em resultados práticos e positivos. O desenvolvimento de pessoas se refere às atividades programadas para aumentar o valor do servidor depois do seu ingresso na empresa.

Neste sentido, os treinamentos empresariais são um dos meios de transmissão dos conhecimentos empresariais e da cultura que as organizações possuem. “O treinamento é um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho dos seus cargos e adquirem novas competências” (CHIAVENATO, 2010, p. 61).

Cada setor deve procurar conhecer as suas fragilidades e forças e, partindo desse conhecimento, criar programas de treinamentos para suprir suas necessidades. “Isso significa que o treinamento é uma responsabilidade de cada gerente em relação aos seus subordinados. Se um funcionário não está devidamente capacitado para o seu trabalho, a responsabilidade é do seu gerente e não da ARH” (CHIAVENATO, 2010, p. 61).

Ainda há o treinamento conhecido como Treinamento de Integração, no qual os colaboradores que são recentemente ingressos na instituição irão ser recebidos e informados a respeito das normas e procedimentos da organização e do seu trabalho. Carvalho (2001 apud OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 86) recomenda que: “se entregue ao colaborador uma espécie de Manual de Integração, que, além das informações sobre a organização, deve conter os direitos e os deveres, as normas etc.”.

De acordo com Oliveira e Medeiros (2011, p. 86), “por ocasião da investidura no cargo, o servidor público deve receber esse tipo de treinamento a fim de conhecer a organização em sua totalidade, de receber seus regimentos internos e manuais e de começar a conscientizar-se do seu papel como servidor”.

“O treinamento é um processo cíclico composto de quatro etapas: 1 - levantamento das necessidades de treinamento, 2 - programação do treinamento para atender às necessidades, 3 - implementação e execução do treinamento, 4 - avaliação dos resultados do treinamento” (CHIAVENATO, 2008, p. 155).

Ainda sobre a importância do Treinamento para o servidor público, destaca-se o Artigo 39 da Constituição Federal de 1988, § 2º:

Art. 39. § 2º. A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada para isso a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

Desta feita, é imperiosa a formação, o treinamento e o desenvolvimento dos servidores públicos de qualquer esfera.

Sobre o Desenvolvimento Organizacional (DO) mencionado acima, Newstrom (2008, p. 338) diz que “é a aplicação sistemática do conhecimento da ciência comportamental em vários níveis (grupal, intergrupal e da organização como um todo) para se executar as mudanças planejadas.” E completa, “o desenvolvimento organizacional é um programa abrangente voltado para as interações entre as várias partes da organização que se afetam mutuamente. O DO está preocupado com a interação da estrutura, da tecnologia e das pessoas” (NEWSTROM, 2008, p. 338).

O Desenvolvimento Organizacional é mais complexo do que o treinamento e pode até utilizar esta ferramenta para desenvolver suas propostas. É um processo através do qual se dá atenção planejada e sistemática ao desenvolvimento de uma maior competência, de uma melhoria da eficácia e do funcionamento em geral da organização (BOWDITCH; BUONO, 2015).

No que tange aos indicadores avaliativos de captação do conteúdo e dos resultados por meio dos treinamentos e políticas de desenvolvimento, existem variáveis de avaliação que no setor público são mais eficazes.

Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 23) consideram que:

A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação. Ela deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a serem considerados para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira.

As organizações públicas, no entanto, em sua grande maioria, ainda deixam a desejar no que diz respeito ao estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional



e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do seu quadro de pessoal (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

### *Avaliação de Desempenho*

O desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Ele é consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos. Os resultados percebidos pela pessoa – seja em termos de alcançar os objetivos organizacionais ou individuais ou em termos de recompensas recebidas pela empresa – provocam um determinado grau de satisfação pessoal. Esse grau de satisfação – grande, pequeno ou nulo – realimentará positiva ou negativamente a motivação para um novo desempenho; ou simplesmente não mais motivará (CHIAVENATO, 2008).

As organizações bem-sucedidas geralmente não têm a menor dúvida a respeito da importância da avaliação do desempenho de seus colaboradores. O sistema de avaliação serve como importante ferramenta gerencial para melhorar o desempenho das pessoas, alavancar sua satisfação, melhorar o contexto do trabalho e da vida das pessoas, proporcionando melhores resultados em termos de eficiência e de eficácia.

De acordo com Oliveira e Medeiros (2011, p. 99):

A gestão do desempenho humano é um dos processos da área de Gestão de Pessoas de grande importância tanto para a organização pública quanto para a privada. É a atividade que consiste na utilização eficaz dos processos organizacionais que determinam como estão se desenvolvendo os servidores e a própria organização.

O sistema de avaliação do desempenho é utilizado não com uma finalidade em si mesmo, mas como um meio de se obter envolvimento, participação e comprometimento aliados ao aumento da velocidade em direção à inovação, às mudanças e à flexibilidade organizacional.

A avaliação de desempenho é realizada com o intuito de avaliar se o trabalho que está sendo realizado condiz com o que é esperado do colaborador dentro da organização. Para Snell e Bohlander (2010, p. 298):

A avaliação de desempenho pode ser definida como um processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para um subordinado, projetado para ajudar os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos suas expectativas e o sucesso em seu desempenho.

Segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 24), no nível do indivíduo, a avaliação de desempenho permite:

[...] avaliar o desempenho profissional; identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais; refletir sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado; conhecer o potencial do funcionário; obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros benefícios.

No nível de equipes, áreas ou no nível institucional, a avaliação de desempenho possibilita:

[...] maior alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos; o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à organização; o desenvolvimento do espírito de equipe; e a percepção da interdependência entre área e pessoas (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010, p. 24).

O desempenho do empregado se reflete não só na eficiência da organização, como também no seu comprometimento com a empresa. É importante conhecer a motivação do colaborador para ajudar também nesse processo de avaliação. A avaliação de desempenho fornece informações aos empregados sobre suas atuações de forma que possa ajudá-los sem diminuir suas motivações e independências (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

De acordo com Oliveira e Medeiros (2011, p. 75), no Brasil:

As organizações públicas começam a aumentar os níveis de exigências na qualidade dos serviços prestados à sociedade, e a eficiência dos servidores passa a ter destaque. Isso indica que os gestores públicos são cada vez mais cobrados a criarem e a implantarem processos de avaliação de desempenho que tragam mais confiança ao processo de gestão e à Gestão de Pessoas no serviço público.

Para Camões, Pantoja e Bergue (2010), a estruturação da avaliação de desempenho deve permitir, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação, devendo contar:

[...] com o envolvimento de todos os níveis da organização, estar integrada com a política de capacitação e vinculada ao plano de desenvolvimento profissional, de modo a oferecer oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nos assuntos e áreas em que eles apresentem pontos fracos (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010, p. 25).

Cada gestor deverá se preocupar em aumentar a cada momento a riqueza humana que está sob sua liderança, criando condições organizacionais para proporcionar crescimento e desenvolvimento das habilidades e capacidades dos colaboradores. Isto somente é possível, avaliando o desempenho, premiando e reforçando o desempenho desejado e melhorando gradativamente os resultados desse desempenho.

### *Reconhecimento e Valorização*

Segundo Vecchio (2008, p. 92):

Os reconhecimentos extrínsecos se originam de fontes externas ao indivíduo, ao passo que os reconhecimentos intrínsecos podem ser caracterizados mais precisamente como auto administrados, isto é, surgindo da própria pessoa. Exemplos de reconhecimentos extrínsecos incluem salário, benefícios, promoções e gratificações. Exemplos de reconhecimentos intrínsecos são sensação de competência, sucesso, responsabilidade e crescimento pessoal.

Esses reconhecimentos devem ter atenção especial na empresa e precisam ser parte de um programa que abranja todas as espécies de conhecimento das necessidades dos funcionários, além de estruturação de planos de ação para viabilizar as melhorias

intencionadas. Para Robbins (2008, p. 68):

Os programas de reconhecimento dos funcionários podem tomar diferentes formas. Vão desde um espontâneo e privado “muito obrigado” até programas formais explícitos nos quais tipos específicos de comportamento são encorajados e os procedimentos para a conquista do reconhecimento são claramente identificados.

Os programas desse tipo impulsionam os funcionários a buscar o seu melhor. É preciso também tomar as devidas providências para que esses programas propiciem um ambiente de competitividade sadia e confortável, não sendo motivo de discórdia ou maior tensão na equipe. O importante é que seja possível dar margem à participação e ao envolvimento dos trabalhadores nas decisões da organização.

Para Robbins (2008, p. 71), “A principal característica comum a todos os programas de gestão participativa é a tomada de decisão coletiva. Isso quer dizer que os subordinados realmente compartilham um grau significativo de poder de decisão com seus chefes imediatos”.

É importante haver essa participação, mas estudos comprovam que essas medidas, por si só, não garantem a satisfação dos funcionários. O esforço para criar esses programas se torna importante para fomentar a busca pela excelência na qualidade dos serviços prestados e a valorização do colaborador, que tem o acesso direto ao cliente final e irá transparecer toda a carga de treinamento e cultura organizacional a qual é exposto, para o seu tratamento com o cliente final ou usuário do serviço público.

De acordo com Newstrom (2008, p. 184), “a visão participativa ressalta que o poder em um sistema social pode ser aumentado sem que seja necessário retirá-lo de outra pessoa”. A parcela do poder é considerável e fixa apenas em uma visão que não é partilhada, a partir do momento que existem várias visões sobre um mesmo prisma a sua complexidade aumenta, embora se torne mais rica.

PODER SEGUNDO A VISÃO AUTOCRÁTICA	PODER SEGUNDO A VISÃO PARTICIPATIVA
É uma quantidade fixa.	É uma quantidade variável.
Surge a partir da estrutura de autoridade.	Provém das pessoas por meio de canais oficiais e extraoficiais.
É aplicado pela Administração.	É aplicado por meio de ideias compartilhadas e das atividades em grupo.
Flui de forma descendente.	Flui em todas as direções.

Quadro 2 - Poder e influência

Fonte: Newstrom (2008)

## Motivação

O conceito de motivação é vasto. Apesar de ser importante, não pode ser resumido em poucas palavras. De acordo com Chiavenato (2005, p. 243), existem vários conceitos, um deles é que: “a motivação tem a ver com (1) a direção do comportamento, (2) a força da resposta (isto é, do reforço), uma vez escolhido o curso de ação por parte da pessoa e (3) a persistência do comportamento ou a ação de determinada maneira.” Nessa mesma linha de pensamento, McShane (2014, p. 117) diz que a “motivação se refere às forças internas da pessoa que afetam a direção, a intensidade e a persistência de seu comportamento voluntário”.

A motivação é um estímulo intrínseco ao ser humano, muitas vezes o que o motiva hoje não o motiva amanhã. De acordo com Chiavenato (2005, p. 244):

O alcance das metas desejadas conduz a uma redução das necessidades humanas. As metas podem ser positivas – como é o caso de elogios, reconhecimento, interesse pessoal, aumento salarial ou promoção – como podem ser negativas – como é o caso de críticas, admoestações, desinteresse pessoal, não promoção.

Uma corrente dentro dos estudos da motivação que cresce mais é o dos estudos acerca do Envolvimento do Funcionário. Para McShane (2014, p. 118), “o envolvimento dos funcionários é um tema muito discutido pelos líderes empresariais da atualidade, pois parece ser um bom preditor de desempenho para indivíduos e unidades de trabalho”.

Não é possível dizer de maneira precisa se o envolvimento dos funcionários leva ao sucesso da empresa, embora alguns estudos em empresas nos Estados Unidos já levam em consideração este critério como influenciador dos resultados. O contrário também é possível – um funcionário com envolvimento negativo pode não só causar problemas para a empresa, como também influenciar os demais colegas negativamente minando suas motivações (McSHANE, 2014).

Há diversas teorias de motivação, entre elas a Teoria da Equidade, que implica em recompensar as pessoas proporcionalmente à sua contribuição. Quando acreditam que são recompensadas demais ou de menos, as pessoas se impactam negativamente. É a mesma coisa de um funcionário descobrir que algum colega de trabalho, com o mesmo tempo de empresa, mesma formação e mesmo desempenho, ganha mais do que você (McSHANE, 2014).

Já para Vecchio (2008, p. 82), a Teoria da Equidade:

Supõe que as pessoas se esforçarão para restaurar a equidade, caso percebam a existência de um desequilíbrio. Essa teoria tem como premissa básica a crença de que os colaboradores controlam o grau de equidade ou desigualdade em suas relações de trabalho, comparando com seus próprios resultados com os de uma pessoa muito similar.

Para reduzir as tensões que a iniquidade produz, é possível tomar atitudes como mudar os parâmetro de comparação ou deixar o campo. De acordo com McShane (2014, p. 141):

As pessoas costumam sentir menos injustiça quando lhes é dada uma explicação completa da decisão e suas preocupações são tratadas com respeito. Se os funcionários acreditarem que uma decisão é injusta, a recusa em explicar como ela foi tomada pode alimentar seus sentimentos de iniquidade.

Essa é uma geração das mídias digitais e da informatização de quase todos os processos administrativos. Tendo em vista essa tendência, muitas empresas investem em modernização do seu ambiente de trabalho, criando uma sensação de liberdade para o funcionário - que poderá trabalhar em casa, ou mesmo virtualmente de qualquer local. De acordo com Vecchio (2008, p. 92), “embora o tele trabalho permita redução de custos e novos níveis de eficiência para as empresas e para os colaboradores, ele não se destina a todos”. Portanto, há que ser encontrado um ambiente físico sociável e agradável para que os trabalhadores que não precisem do denominado “tele trabalho” ou que não possam o ter, sintam-se não menos à vontade realizando suas tarefas.

Para Vieira (2011, p. 17), “deve-se, no entanto, deixar claro que, considerando as dificuldades encontradas na Administração Pública, principalmente no que diz respeito à gestão de recursos humanos e às condições físicas e estruturais de trabalho, a ideia de motivação torna-se mais complexa”.

### *Salários e Benefícios*

Todo cargo ou emprego público, na sua criação, possui a prefixação de seus vencimentos ou remuneração. É o que a legislação da área explica. De acordo com a Constituição Federal de 1988:

Art. 39. A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará: I – a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; II – os requisitos para investidura; III – as peculiaridades do cargo.

Para Bergue (2007 apud OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 48):

A remuneração no setor público pode ser: Fixa (simples): é definida pelo subsídio, parcela única da remuneração, que não é salário, pois não pode ser acrescido de outras parcelas. Recebem subsídio, por exemplo, os Ministros de Estado, os Defensores Públicos, os Procuradores dos Estados e do Distrito Federal. Os benefícios fazem parte das remunerações fixas, mas nem sempre são pagos em pecúnia. Variável (composta): é constituída de uma parcela fixa acrescida de outra composta, que se denomina vantagem pecuniária (adicional, gratificação etc.).

Os benefícios são considerados vantagens pecuniárias variáveis, por muitas vezes não possuírem o caráter de remuneração. Para Oliveira e Medeiros (2011, p. 79), “o valor motivacional e estratégico dos benefícios depende hoje da forma como são elaborados e divulgados, pois passaram a ser considerados direitos e a fazer parte de negociações salariais”. Snell e Bohlander (2010, p. 408) afirmam que “para atender ao objetivo pretendido os programas de benefícios devem refletir as mudanças que estão ocorrendo continuamente na sociedade. Extremamente significativas são as mudanças de estilo de

vida da força de trabalho”. Na visão de Camões, Pantoja e Bergue (2010), em muitos órgãos públicos os mecanismos de remuneração estão desvinculados do desempenho. Dessa forma, faz-se com que os servidores se sintam pouco estimulados a melhorarem seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator. Os mesmos autores alertam que a gratificação ainda é “utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial”, constituindo uma deformação de sua verdadeira função, criada “para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização” (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010, p. 16).

### *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) envolve o bem-estar e a integração das pessoas da organização com o trabalho que é realizado, através de uma maior produtividade e qualidade no bem ou serviço que é disponibilizado ao usuário (RODRIGUES, 2012).

De acordo com Ferreira (2015, p. 111), “a Escola das Relações Humanas trouxe grandes contribuições para a compreensão mais integral do ser humano, destacando aspectos psicológicos e o bem-estar do trabalhador como fatores de grande impacto no desempenho e nos resultados da organização”.

Sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), é importante salientar a importância desta escola no estudo das organizações. No entanto, o mais importante é entender a proposta da qualidade de vida no trabalho (QVT), que é buscar conforto e melhor aproveitamento do colaborador no trabalho, por meio da promoção da qualidade total.

Para Ferreira (2015, p. 115):

Um caminho possível para obter maior produtividade e competitividade empresarial é realizar esforços para promover a melhoria de vida dos empregados [...] não faz muito sentido falar em qualidade do produto sem considerar a qualidade de ambiente de trabalho e as condições em que esse é realizado.

Por esta razão, urge que as empresas se adequem a esta proposta, não por ser uma moda, mas por trazer benefícios em larga e longa escala para ambos os envolvidos no processo do trabalho. E, além disso, a qualidade aqui mencionada é ampla, não se restringindo a partes da empresa.

De acordo com Oliveira e Medeiros (2011, p. 118):

A organização, seja ela pública ou privada, deve compreender que há uma necessidade de promover a valorização dos membros internos, proporcionando-lhes condições adequadas e dignas para trabalhar. Há alta probabilidade de que eles sejam estimulados e motivados a realizar suas atividades com maior empenho, o que, sem dúvida, trará êxito para a organização.

Segundo Ferreira (2015, p.117):

A Qualidade de Vida no Trabalho precisa ser analisada de forma ampla. Muitas vezes as empresas consideram a QVT relacionada apenas às atividades de saúde e segurança, e com isso acabam não associando com a Qualidade Total e com a melhoria do Clima Organizacional.

Já Bowditch e Buono (2015, p. 207), diante do fato de a Qualidade de Vida no Trabalho requerer uma visão ampla, concluem que a QVT é um conjunto de práticas “tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante”.

No entanto, não há o que se falar em Qualidade de Vida no Trabalho quando não existe uma política legítima e realmente voltada para o colaborador, como preocupação efetiva nas ações desenvolvidas (RODRIGUES, 2012).

De acordo com Chiavenato (2014, p. 401):

Não basta agregar, desenvolver, recompensar e aplicar talentos. É preciso retê-los na organização sempre engajados e satisfeitos. A razão disso é que o investimento mútuo – tanto da organização quanto do talento – precisa ser compensado pelo retorno duradouro e valioso. Se isso não ocorrer, ambas as partes saem perdendo. Na disputa por talentos, sobressaem-se as organizações bem-sucedidas em mantê-los e, mais do que isso, impulsioná-los rumo ao alcance de objetivos mútuos – tanto da organização quanto do talento.

Walton (1973), um dos pioneiros nesse campo de estudo, preconiza que as organizações para promoverem a qualidade de vida de seus funcionários, no ambiente de trabalho, deverão estabelecer pelo menos oito condições: 1) Compensação salarial adequada e justa; 2) Condições de trabalho seguro e saudável; 3) Desenvolvimento de capacidades (qualificação e aprendizado contínuos); 4) Oportunidade de crescimento na carreira; 5) Integração social da força de trabalho (relações interpessoais satisfatórias); 6) Constitucionalismo na organização do trabalho (normas, regras, direitos e deveres baseados em princípios éticos e legais); 7) Adequação da jornada de trabalho às necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores; e 8) Relevância social do trabalho (satisfação no trabalho; realização das atividades laborais vistas como um tempo produtivo, construtivo e relevante).

Portanto, é imperativo que as organizações se adequem às novas práticas de valorização dos colaboradores no que tange à Qualidade de Vida no Trabalho intencionando, inclusive, ganhando maior produtividade com isso. O serviço público não foge desta regra, devido à necessidade de ser eficiente em suas ações.

Os gestores devem garantir que os investimentos oportunizem um crescimento global do servidor, devendo, portanto, considerar não somente as suas necessidades técnicas e gerenciais relacionadas às atribuições diretas, mas também, o desenvolvimento dos aspectos emocional, relacional e outros que contribuam para a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional se refere às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura. Essas percepções podem mudar ao longo do tempo, mas permanecem o suficiente para serem significativas para os membros da organização, pois não são características passageiras ou de estado de ânimo da organização, mas padrões de ação e reação.

Os últimos anos têm sido de mudanças organizacionais no Brasil, afetando diretamente a atividade laboral e a própria Gestão de Pessoas nas organizações públicas. Aumentou a automação nos serviços públicos e o fato de tornar os processos administrativos automáticos, através da utilização de máquinas e computadores, visando a aumentar a produtividade no serviço, reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia do serviço público. Para isso, levando muitas vezes a substituição do homem pela máquina, influenciando negativamente os servidores, deixando-os, em algumas situações, indiferentes ou desmotivados para o trabalho. É nesse contexto que as mudanças organizacionais têm afetado o clima organizacional no setor público (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

### Conceito e Importância para as Organizações

O Clima organizacional é o modo como a empresa se encontra diante das diversas variáveis comportamentais e sociais que nela subsistem, de acordo com Oliveira (1995, p. 47):

Clima Interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não e/ou das reações dos empregados a essas ações ou a perspectiva delas.

Por essa razão, cada organização possui um clima organizacional original e que poderá influenciar as pessoas dentro e fora dela. Os colaboradores da empresa são os que mais convivem com ela e se esforçam para absorver esse ambiente ou repeli-lo.

Para Katz e Khan (1976, p. 85), “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”.

Na concepção de Ferreira (2015, p. 89), “o clima organizacional é a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes o satisfazem ou não”. O ambiente interno da organização (clima) influencia diretamente a vida laboral do funcionário. Essa interação deve ser estudada para conhecer as percepções dos funcionários em relação ao trabalho desempenhado (VICENTE, 2010).

No entendimento de Gomes (2002), esse tipo de pesquisa permite a realização de uma



análise da organização a partir do seu ambiente interno e do conjunto de condições que identificam o estado de satisfação e/ou de insatisfação dos seus colaboradores na empresa e das demais pessoas que com elas interagem. A avaliação do clima organizacional por meio de pesquisas é o ponto de partida para conhecer a percepção dos colaboradores acerca da instituição, e então tratar os pontos negativos encontrados e fortalecer os pontos positivos. Podemos considerar que o estudo de clima organizacional teve origem nos Estados Unidos e muitos foram os modelos criados para mensurá-lo (FERREIRA, 2015).

Na concepção de Luz (2003), o clima se manifesta através de indicadores, que dão sinais quanto ao seu estado, e dentre os sinais mais aparentes de um clima ruim, destacamos:

- a. Índice de rotatividade elevado (indica que a média de permanência de novos funcionários na empresa é baixa);
- b. Alto índice de absenteísmo (este índice se relaciona com as faltas e atrasos ao trabalho);
- c. Resultados ruins nas avaliações de desempenho (esta medida informa o quanto o estado de ânimo dos colaboradores interfere no seu desempenho);
- d. Greves (forma de demonstrar, principalmente aos gestores, da organização à insatisfação com as decisões tomadas);
- e. Conflitos interpessoais e interdepartamentais;
- f. Desperdício de material (maneira de o trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho, gerando prejuízos a organização);
- g. Queixas no serviço médico (a insatisfação pessoal gera as doenças ditas psicológicas, os distúrbios emocionais, motivados muitas vezes pela sobrecarga de trabalho e ingerência dos líderes).

Podemos concluir, então, que o clima interno é caracterizado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Quando o clima interno é marcado por um alto grau de concordância entre os membros, abre espaço para o comprometimento e a intensa identidade com a organização.

Atualmente, a forma mais usual de se fazer a avaliação do clima organizacional é a pesquisa de clima. Para Gomes (2002), esse tipo de pesquisa permite a realização de uma análise da organização a partir do seu ambiente interno e do conjunto de condições que identificam o estado de satisfação e/ou de insatisfação dos seus colaboradores na empresa e das demais pessoas que com elas interagem.

## **Pesquisa de Clima Organizacional**

Perguntar aos colaboradores se estão satisfeitos em trabalharem na instituição pode

ser um incômodo para os gestores, uma vez que as respostas poderão contrariar tudo aquilo que se imaginava a respeito de como anda o ambiente de trabalho. No entanto, enfrentar as opiniões corajosamente, tomando conhecimento daqueles pontos que podem estar criando um clima ruim entre os funcionários, e realizar ações para corrigi-los, poderá ser a diferença entre manter a organização produtiva e competitiva ou enfraquecê-la frente à concorrência ou aos desafios impostos pelo presente século. Nesse sentido, a Pesquisa de Clima Organizacional é uma valiosa ferramenta de Gestão Estratégica, na medida em que possibilita apresentar um quadro mais confiável da situação que está sendo vivenciada na organização, sob a ótica de seus colaboradores.

Chiavenato (2008) afirma que as pesquisas de clima são excelentes instrumentos para avaliar a função de Gestão de Pessoas, pois compilam informações do campo psicológico e do ambiente de trabalho, identificando a sensação das pessoas nesse cenário, como interagem umas com as outras, com clientes e fornecedores. Bom Sucesso (2002, p. 34) alega que fazer a pesquisa de clima organizacional é essencial, uma vez que, possibilita identificar:

[...] até que ponto as expectativas individuais vêm sendo atendidas pela organização e mostra como as crenças e valores defendidos pela empresa estão se concretizando na perspectiva do empregado. Sinaliza rumos para a melhoria da qualidade de vida, uma vez que permite identificar a satisfação com o trabalho, com as lideranças, com os colegas de equipe, com políticas e estratégicas.

Esses resultados são percebidos se os colaboradores estiverem conscientes da importância do clima, como corrobora Kahale (2002, p. 35), afirmando que os executivos devem “[...] ressaltar para seus colaboradores a importância da visualização da realidade interna da empresa como condição básica para atingir os padrões de excelência desejados”. Fala, ainda, que a pesquisa pode potencializar os pontos fortes da empresa, gerar demandas de treinamentos específicos e criar uma sintonia entre os colaboradores e a liderança.

Vale ressaltar o que adverte Barçante (1999), quando afirma que a pesquisa não deve ser realizada novamente até que os resultados possam ser notados pelos clientes internos, entre eles, o aumento real dos níveis de satisfação e o crescimento do desempenho operacional.

### *Conceituação e Modelos de Pesquisa de Clima*

O diagnóstico de clima organizacional possibilita aos gestores terem uma compreensão consistente de quais elementos causam mais impacto no comportamento das pessoas na organização, norteadando a definição de estratégias e ações, o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, na consecução dos objetivos organizacionais.

Segundo Ferreira (2015, p. 47):

A identificação do Clima Organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça a necessidade dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, é possível entender que a realização de pesquisas de clima são uma alternativa estratégica para conquistar excelência e gerar satisfação no ambiente interno, por meio de informações que os próprios colaboradores fornecem. “A pesquisa de clima é importante ferramenta de Gestão Estratégica, pois possibilita a empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional” (FERREIRA, 2015, p. 47).

Luz (2003) também defende que a pesquisa de clima é feita geralmente por meio de questionário, onde o funcionário manifestará sua opinião sobre as variáveis pesquisadas. No questionário, forma de coleta de dados, é imprescindível que seja feita a análise de variáveis que contemplem toda a estrutura empresarial.

Ferreira (2015, p. 48) comenta:

Muitas são as variáveis que têm sido utilizadas para medir o clima, sendo comumente citadas: o tipo de trabalho realizado, salários e benefícios, a integração entre os departamentos, a liderança, a comunicação, o treinamento, o progresso profissional, o relacionamento interpessoal, a estabilidade no emprego e a participação dos funcionários.

Os questionários são a forma mais tradicional e barata de buscar informações nessas pesquisas, havendo outras práticas mais caras, embora mais completas, como entrevistas e análise documental. Dentre os modelos de pesquisa de clima já experimentados, visando a maior e melhor análise da interação entre indivíduo e organização, destacamos os mais importantes em termos de eficácia, a partir de Gonzalez *et al.* (2011), Neves (2007) e Bispo (2006), sendo eles:

- a. Modelo de Litwin e Stringer (1968) – resultado empírico baseado nos fatores de estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.
- b. Modelo de Sbragia (1983) – realizou o estudo em um órgão governamental e utilizou 20 fatores, dentre eles estado de tensão, consideração humana, autonomia, tolerância, clareza, justiça, condições de progresso e forma de controle.
- c. Modelo de Kolb (1986) – utiliza uma escala de sete fatores, que são eles: conformismo, clareza, liderança, calor e apoio, além de responsabilidade, padrões e recompensas.
- d. Modelo de Luz (1995) – o autor apresenta elementos como o trabalho em si, integração interdepartamental, progressão funcional, salário, supervisão, comunicação, disciplina, participação, segurança, objetivos organizacionais e orientação para resultados.
- e. Modelo de Levering (1984 e 1987) – formulado para avaliar a correlação entre o desempenho econômico/financeiro das empresas e o nível de satisfação dos colaboradores com as mesmas.

- f. Modelo de Rizzati (1995 e 2002) – desenvolveu um instrumento de clima no mesurado para avaliar uma universidade.

O Modelo de Burke-Litwin (1992), ferramenta adaptada pela *PricewaterhouseCoopers* - PWC, empresa de consultoria mundialmente renomada, define os fatores que influenciam o desempenho da organização, relacionando-os ao seu modelo de gestão, cultura, estrutura e clima interno. Ele foi o escolhido como metodologia de coleta de dados, uma vez que não só é mais completo, como mais moderno e busca verificar a sinergia que a organização possui em seus diversos aspectos internos e externos. Esse modelo está representado na Figura 6.

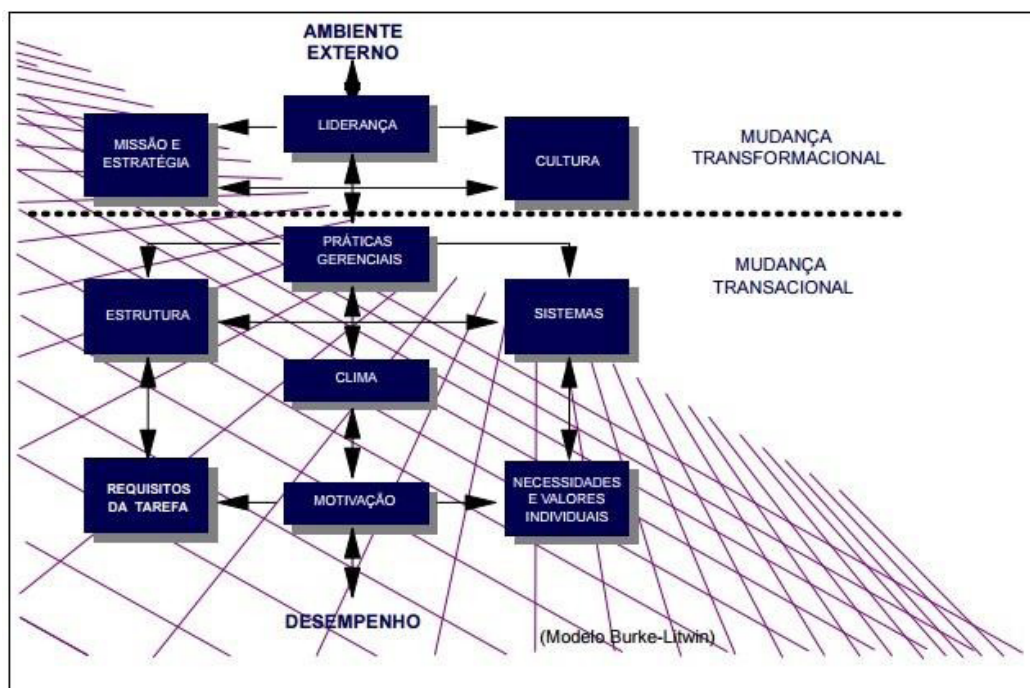


Figura 6 - Modelo de pesquisa de clima organizacional de Burke-Litwin

Fonte: Rezende (2010)

No Quadro 3, correlacionamos as dimensões do ambiente interno contemplados pelo Modelo de Burke-Litwin e os aspectos que são avaliados em cada uma, respectivamente.

DIMENSÕES	O QUE AVALIA?
Ambiente Externo	Forma como a organização lida com o ambiente externo, abrangendo os compromissos assumidos com clientes e posicionamento em relação às mudanças do setor/mercado.
Missão e Estratégia	Clareza e conhecimento dos objetivos e metas da empresa e coerência/conhecimento da missão, visão e valores.
Liderança (alta gestão)	Estilo de liderança adotado pelos executivos que dá a direção geral e serve de modelo para os colaboradores
Cultura	Conjunto de regras, valores e princípios explícitos e implícitos que asseguram e orientam o comportamento organizacional.

Práticas Gerenciais	Gestão de equipes e dos recursos materiais para executar a estratégia.
Estrutura	Disposição de funções e pessoas em áreas e níveis específicos de responsabilidade, tomada de decisão e autoridade.
Sistemas	Políticas e mecanismos que facilitam o trabalho, sistemas de informação e controle.
Clima	Nível geral de motivação e satisfação geral com o trabalho e a organização
Motivação	Percepção referente às recompensas e tendências comportamentais para agir
Requisitos da Tarefa e Habilidades	Desenho do trabalho, nível de autonomia, participação e requisitos necessários para o desempenho da tarefa.
Necessidades e valores individuais	Crenças que os indivíduos trazem para a organização e influenciam na motivação

Quadro 3 - Dimensões do Modelo de Burke-Litwin adaptado pela PWC

Fonte: Alves (2016)

A dimensão Ambiente Externo se refere à forma como a organização lida com o ambiente externo, abrangendo os compromissos assumidos com clientes e posicionamento em relação às mudanças do setor/mercado. Na dimensão Missão e Estratégia, procura-se identificar a clareza e conhecimento dos objetivos e metas da empresa e coerência/conhecimento da missão, visão e valores.

Liderança executiva investiga o estilo de liderança adotado pelos executivos, que dá a direção geral e serve de modelo para os colaboradores. A dimensão Cultura compreende o conjunto de regras, valores e princípios explícitos e implícitos que asseguram e orientam o comportamento organizacional. Nas Práticas Gerenciais, verifica-se a gestão de equipes e dos recursos materiais para executar a estratégia. Estrutura é a dimensão que trata da disposição de funções e pessoas em áreas e níveis específicos de responsabilidade, tomada de decisão e autoridade, enquanto a dimensão Sistemas integra as políticas e mecanismos que facilitam o trabalho, sistemas de informação e controle.

A partir da dimensão Clima é possível diagnosticar o nível geral de motivação e satisfação geral com o trabalho e a organização. A dimensão Motivação, por sua vez, trata da percepção referente às recompensas e tendências comportamentais para agir.

Na dimensão Requisitos da Tarefa e Habilidades, identifica-se o desenho do trabalho, nível de autonomia, participação e requisitos necessários para o desempenho da tarefa. Por fim, tem-se a dimensão Necessidades e valores individuais, que contemplam quais as crenças que os indivíduos trazem para a organização e influenciam na motivação.

Vale ressaltar que o Clima Organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos gestores que procuram avaliá-lo e entendê-

lo. Também não se pode esquecer que, sendo a instituição um verdadeiro universo de diferentes interesses, consequência de posturas pessoais e profissionais diferenciadas, modo de vida diversificado, maneira diferente de encarar o mundo, não existirá uma só organização em que todas as pessoas que dela participem tenham conceitos e valores uniformes. Não é correto acreditar que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira, tenham os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal (LUZ, 2003).

Uma vez apresentados os fundamentos teóricos desta pesquisa, apresentamos no capítulo seguinte, os procedimentos metodológicos e técnicos adotados, em função de seus objetivos.

Os procedimentos metodológicos foram definidos considerando o problema a ser investigado e o objetivo deste estudo. Em linhas gerais, este capítulo traz como eixos de abordagem a classificação da pesquisa e sua delimitação, bem como a metodologia adotada para a coleta de dados.

### MÉTODOS DA PESQUISA

Para o desenvolvimento dos procedimentos metodológicos, optamos pela pesquisa de campo. De acordo com Marconi e Lakatos (2006), esta pesquisa é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, uma simples hipótese que se queira comprovar ou, ainda, descobrir fenômenos ou as relações entre eles. Deve ser realizada posteriormente ao estudo bibliográfico, de modo que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre a temática a ser pesquisada.

Vale ressaltar que a pesquisa de campo, propriamente dita “não deve ser confundida com a simples coleta de dados (esta última corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 83).

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, na medida em que observamos, analisamos e registramos as circunstâncias exatamente como são, no contexto do órgão investigado, no sentido de descrever determinado fenômeno, a partir de descrições quantitativas (MARCONI; LAKATOS, 2006; GIL, 2010).

Quanto à forma de abordagem, as opiniões coletadas junto aos respondentes, a partir da aplicação de questionário estruturado, receberam tratamento quantitativo. Segundo Fuzzi (2010), a pesquisa quantitativa é feita por observação direta extensiva, realizada através de aplicação de questionários e/ou formulários. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

O método de pesquisa adotado foi o dedutivo, tendo em vista que partimos das verdades particulares dos servidores acerca do clima organizacional da organização investigada, para a conclusão de como o clima se apresenta.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com vistas a buscar, na literatura disponível, informações e conhecimentos anteriores relacionados ao tema Clima Organizacional, objetivando encontrar respostas sobre suas influências, positivas ou negativas, na consecução dos objetivos organizacionais (VERGARA, 2009; GIL, 2010).

## **ÁREA, UNIVERSO E AMOSTRA**

A pesquisa de campo foi desenvolvida na sede da Secretaria de Educação do Estado da Paraíba (SEE), ambiente laboral desta autora, por meio da qual se pretendeu identificar o grau de satisfação dos seus servidores com os atuais fatores de clima organizacional. A Secretaria de Educação foi criada pelo Decreto Lei nº 798/1946, no governo de Odon Bezerra Cavalcanti. Após a aprovação da Lei nº 1.353, de 29 de novembro de 1955, passou a se chamar de Secretaria da Educação e Cultura - lei homologada pelo então governador José Américo de Almeida.

Na gestão do governador Cássio Rodrigues da Cunha Lima, foi promulgada a Lei 8.186, de 16 de Março de 2007, que define a Estrutura Organizacional da Administração Direta do Poder Executivo Estadual, por meio da qual passou a se chamar de Secretaria de Estado da Educação e Cultura.

De acordo com o Capítulo II, artigo 3º da citada lei, o qual define as finalidades, competências e classificação dos órgãos integrantes do Poder Executivo, no inciso IX encontramos as concernentes à Secretaria de Estado da Educação e Cultura, quais sejam:

- a. coordenar e executar a política de governo nas áreas de educação e cultura;
- b. apoiar a ação educativa e cultural em matéria doutrinária e de planejamento, a partir dos Planos Estaduais de Educação e de Cultura;
- c. orientar e gerenciar o planejamento do ensino e as atividades gerais das instituições de ensino do Estado, inclusive com a efetivação de um processo de integração Escola x Comunidade;
- d. planejar e efetivar as ações pertinentes à execução do Censo Educacional, abrangendo: escolas, professores, turmas, alunos e materiais, dimensionando os recursos utilizados;
- e. gerenciar a repartição, a transferência e a aplicação de recursos destinados à educação e à cultura;
- f. promover o desenvolvimento de estudos, objetivando a melhoria de desempenho do Sistema Estadual de Educação;



- g. planejar e gerenciar as ações culturais, cujas atividades se relacionem com a preservação e a reestruturação dos bens históricos, artísticos e culturais do Estado;
- h. gerenciar a infraestrutura administrativa e exercer a coordenação pedagógica das instituições educacionais de ensino no âmbito estadual;
- i. gerenciar a assistência aos estudantes carentes;
- j. integrar a atuação de instituições de ensino federais, estaduais e municipais;
- k. preservar e divulgar o patrimônio histórico, cultural e artístico do Estado;
- l. gerenciar a educação especial e coordenar ações para a inserção no mercado de trabalho dos portadores de necessidades especiais.

No ano de 2011, a Secretaria sofreu nova modificação estrutural, uma vez que o governador em exercício, Ricardo Vieira Coutinho, criou a Secretaria de Estado da Cultura e a pasta da Educação passou a se chamar Secretaria de Estado da Educação (SEE).

Atualmente, a SEE é composta por 12 Gerências Executivas, oito Subgerências, 12 Gerências Operacionais, além de 14 Gerências Regionais de Educação. Possui uma rede de ensino com 803 escolas e 33 creches, cerca de 22 mil professores atendendo a aproximadamente 400 mil alunos. Funciona com dois órgãos vinculados: a Fundação Centro Integrado de Apoio às Pessoas com Deficiência (FUNAD) e Fundação Casa do Estudante (FUNECAP)<sup>1</sup>.

O universo da pesquisa se integrou pelos 197 servidores técnico-administrativos da SEE/Sede, número total atualizado por ocasião da realização desta pesquisa. Para definição da população amostral, estabelecemos alguns critérios de representatividade, intencionais não probabilísticos, sendo eles: ser efetivo; com pelo menos três anos ininterruptos no exercício de suas funções; não estar afastado do trabalho por qualquer motivo, por ocasião da realização da pesquisa; e, ainda, demonstrar livre interesse em participar da mesma. (VERGARA, 2009; GIL, 2010).

## **COLETA DOS DADOS**

Ao considerarmos os critérios intencionais não probabilísticos para definição da amostra, verificamos que todos os 197 servidores estavam aptos a participar da pesquisa, no entanto, deste montante, apenas 120 responderam ao questionário, aplicado eletronicamente, entre os dias 08 de junho a 08 de agosto de 2016. Os fatos foram observados tal como ocorreram, envolvendo 61% dos servidores. Os elementos pesquisados para investigação do problema se limitaram às 12 dimensões contempladas pelo Modelo de Burke-Litwin, avaliadas a partir de aplicação de questionário.

Para execução da coleta de dados, seguimos as etapas descritas no Quadro 4.

1. Informações disponíveis no portal da SEE. Disponível em: <<http://paraiba.pb.gov.br/educacao/a-secretaria/>>. Acesso em 02 nov. 2016.

Etapa	Atividade
Etapa 1	Estruturação/Adaptação do Questionário de coleta de dados
Etapa 2	Transcrição do questionário para a plataforma <i>Google Drive</i> .
Etapa 3	Sensibilização dos colaboradores quanto à importância da pesquisa.
Etapa 4	Aplicação do questionário por meio de envio do <i>link</i> da pesquisa por <i>e-mail</i> .
Etapa 5	Recebimento das respostas dos participantes.
Etapa 6	Criação dos gráficos e percentuais de respondentes.
Etapa 7	Análise e interpretação das respostas da pesquisa.

Quadro 4 - Etapas da coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O diagnóstico do clima organizacional foi realizado a partir da aplicação de questionário estruturado. Sobre o questionário como instrumento de coleta de dados, Vergara (2009, p. 54) elucida que:

[...] caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisa psicológica; outras é designado por escala, quando quantifica respostas. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

O instrumento investigativo foi construído a partir do Modelo de Burke-Litwin (1992), adaptado pela *PricewaterhouseCoopers* (PWC, 2011), por se tratar de uma das abordagens de clima organizacional mais completas.

O modelo da PWC adota um questionário estruturado a partir de 12 dimensões e 28 fatores que influenciam o desempenho da organização, relacionados à gestão, cultura, estrutura e clima interno, contendo 139 questões fechadas, incluindo, diferentemente do modelo original, algumas relativas a benefícios e que investigam a reação dos respondentes quanto à validade e impactos positivos que a própria pesquisa de clima possa trazer para a organização (v. Anexo A).

Por a organização investigada neste estudo se tratar de um órgão público, fizemos adaptações no texto de algumas questões, adequando-o à realidade da administração pública, bem como optamos por excluir as questões que, por suas especificidades, relacionavam-se mais diretamente às empresas privadas, o que reduziu o questionário aplicado de 139 questões para 85 (v. Apêndice A).

Dividimos o questionário de coleta de dados em duas partes, A e B. A parte A consistiu de informações que delinearam o perfil dos respondentes, sem comprometimento do seu anonimato (sexo; faixa etária; escolaridade; categoria funcional e área de atuação funcional). Na parte B, concentramos as 85 questões fechadas, referentes à pesquisa de clima propriamente dita.

No Quadro 5, pode-se ver a estrutura do questionário, a partir de suas dimensões, fatores-chave avaliados e respectivas quantidades de questões.

<b>Dimensão</b>	<b>Fator-Chave</b>	<b>Número de Questões</b>
Ambiente Externo	Enfoque e Compromisso com o Usuário	3
	Mudanças Externas	3
Missão e Estratégia	Clareza de Objetivos	3
	Missão, Visão e Valores Difundidos	4
Liderança (Alta Gestão)	Liderança	3
	Gestão da Mudança	3
Cultura Organizacional	Alinhamento dos Valores Culturais	2
	Histórico de Mudanças	2
	Prontidão à Mudança	2
Estrutura	Relacionamento Interdepartamental	3
	Dimensionamento do Quadro	2
Práticas Gerenciais	Gestão da Liderança	5
	Estilo de Liderança	3
	Gestão de Pessoas	3
	Comunicação Organizacional	3
Sistemas	Sistemas de Segurança do Trabalho	2
	Sistemas de Qualidade	3
	Sistemas de Informação	3
Requisitos da Tarefa	Procedimentos de Trabalho	3
	Participação dos Servidores	2
	Conhecimentos e Habilidades	2
Clima Específico no Setor de Trabalho	Satisfação com o Trabalho	5
	Espírito de Equipe	3
	Soluções de Problemas de Relacionamento	2
Motivação	Motivação	3
	Reconhecimento e Recompensa	4
Comprometimento	Comprometimento	4
Pesquisa	Reação à Pesquisa	2
<b>Total de Questões</b>		<b>85</b>

Quadro 5 - Estrutura do instrumento de coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para aferição do clima organizacional, as questões foram relacionadas a uma escala de avaliação integrada por seis alternativas de respostas, que variaram da total discordância (“Discordo Muito”) à total concordância (“Concordo Muito”), sendo dada ao respondente a possibilidade de marcar apenas uma das opções.

Na representação da escala, as opções “Concordo Pouco”, “Concordo” e “Concordo Muito” são relacionadas à satisfação dos respondentes, do menor para o maior grau.

Analogamente, as opções “Discordo Pouco”, “Discordo” e “Discordo Muito” representam a insatisfação, ressaltando que a alternativa “Discordo Pouco” indica que o entrevistado não tem uma opinião fortemente definida, representando oportunidade de melhoria.

Uma sétima opção de resposta foi inserida, sendo ela: “Não tenho opinião formada sobre isto/Não sei responder”. Apesar de não se destinar à avaliação do clima organizacional propriamente dito, reduziu o risco de que questões fossem deixadas em branco, no caso do entrevistado não se sentir devidamente seguro em responder, pelo desconhecimento ou insuficiência de informações.

Para a aplicação do questionário, utilizamos a plataforma virtual do Google Drive, referente a Formulários, por se tratar de um recurso largamente utilizado em pesquisas acadêmicas, seja pela sua gratuidade, como pela confiabilidade, acessibilidade e fácil manuseio. Para tanto, as 85 questões tiveram de ser transcritas nesse respectivo meio digital. Os respondentes receberam em seus e-mails, além do convite à participação na pesquisa, o link de acesso à pesquisa. Vale ressaltar que foi dado aos entrevistados um prazo de 60 dias para que pudessem responder o questionário. Os dados, após coletados, foram tabulados e analisados estatisticamente, com o auxílio do programa Excel.

Tendo em vista que dos 197 servidores da sede da SEE, 77 não participaram da pesquisa, julgamos importante identificar prováveis causas, a partir de conversas informais junto aos mesmos, prevalecendo o descrédito quanto à contribuição de pesquisas dessa natureza para o seu trabalho, ou mesmo que não tinham tempo para respondê-la, por se tratar de um questionário longo.

Abordaremos, a seguir, os aspectos referentes à análise e interpretação dos resultados.

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

A análise e a interpretação dos dados foram feitas de modo a se identificar qual o nível de satisfação dos servidores da SEE/Sede em relação aos principais fatores que determinam o clima no ambiente laboral, segundo as dimensões do Modelo de Burke-Litwin.

Das 85 questões que integraram o instrumento de coleta de dados, 82 se basearam em afirmações positivas e três em assertivas negativas (questão 30, 67 e 83). Assim, avaliamos o grau de satisfação a partir das respostas concordantes com as afirmativas positivas e das discordantes com os enunciados negativos.

Conceituamos o grau de satisfação em cada dimensão do clima organizacional avaliada, a partir dos percentuais obtidos nas respostas “Concordo”/“Concordo Muito” para os enunciados positivos e “Discordo”/“Discordo Muito” para os enunciados negativos, estabelecendo uma correlação entre níveis de graus de satisfação e níveis de percentuais obtidos, conforme se vê no Quadro 6:

Grau de Satisfação	Percentuais Obtidos nas Respostas
Alto	Acima de 80%
Satisfatório	De 71% a 80%
Mediano	De 50% a 70%
Baixo	Abaixo de 50%

Quadro 6 - Parâmetros para definição dos graus de satisfação

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Vale ressaltar que a correlação foi estabelecida com base em convenção largamente adotada nos processos de avaliação da aprendizagem realizados nas instituições de ensino e nas avaliações de desempenho organizacional, nos quais a pontuação 7 (sete) costuma ser estabelecida como média, entre o maior e o menor resultado.

Passamos, em seguida, à análise e interpretação dos dados coletados, iniciando pelo perfil dos respondentes, culminando com os resultados da pesquisa propriamente ditos, buscando estabelecer um sentido consonante à questão-problema e aos objetivos deste

estudo.

## PERFIL DOS RESPONDENTES

Conforme resultados obtidos, 51,3% foram de respondentes do sexo feminino e 48,7% do sexo masculino. No nosso entendimento, essa discreta diferença contribuiu para uma representatividade satisfatória de gêneros no processo de produção dos dados. Os dados podem ser vistos no Gráfico 1.

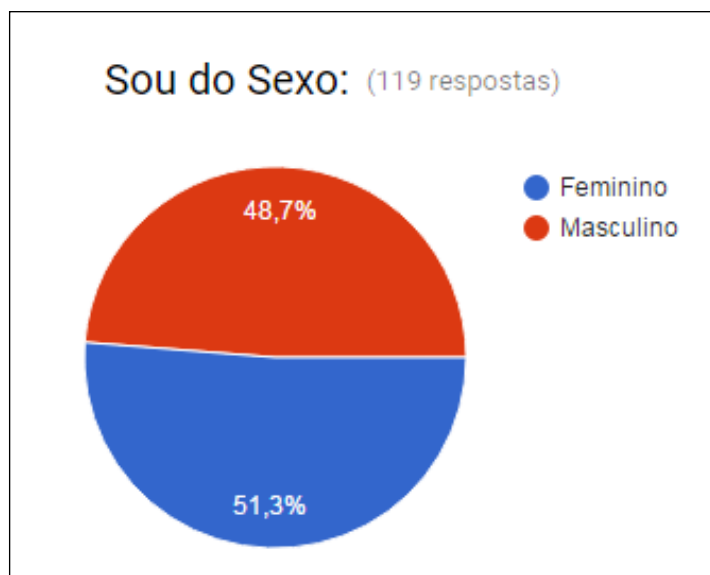


Gráfico 1 - Caracterização dos respondentes - Sexo

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

No Gráfico 2, vemos a representação da faixa etária dos entrevistados. A de maior expressividade foi a concernente ao grupo entre 26 a 33 anos, com 59 respondentes, seguida pela de 34 a 40 anos, com 28,3% (34 respondentes), o que denota uma população pesquisada preponderantemente jovem.

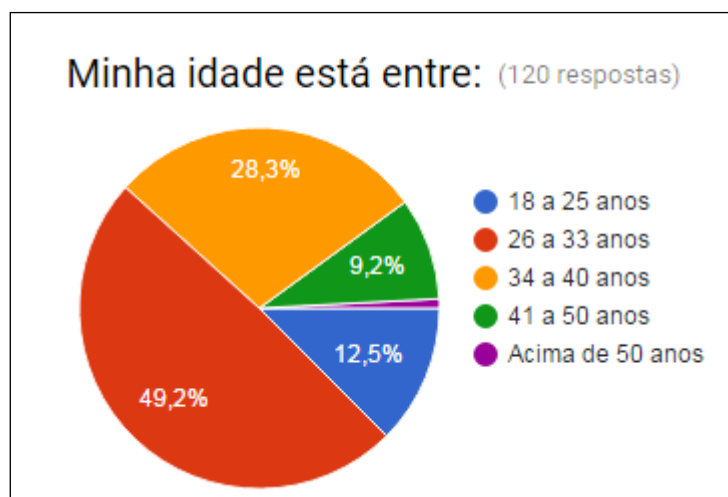


Gráfico 2 - Caracterização dos respondentes - Idade

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Quanto ao grau de escolaridade, vemos no Gráfico 3 que, dos 120 respondentes, 80 servidores se encontram distribuídos equitativamente, entre Ensino Superior Completo (34,2%) e Pós-graduação - Especialização (34,2%), totalizando 68,4% do total de participantes. É um aspecto positivo para a pesquisa, por se tratar de um grupo com elevado grau de escolaridade.

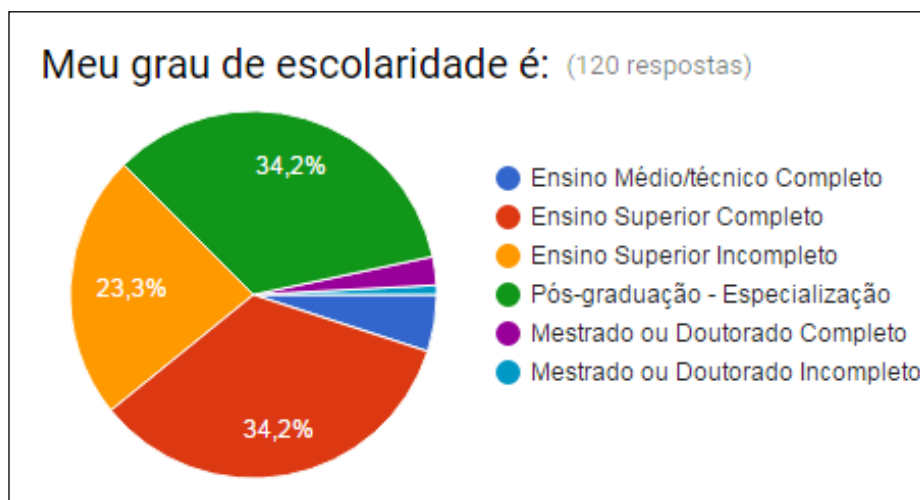


Gráfico 3 - Caracterização dos respondentes - Grau de escolaridade

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

A maioria dos servidores que responderam à pesquisa (96,6% - 115), conforme o Gráfico 4, está na Secretaria de Educação desde o último Concurso para Técnicos Administrativos realizado em 2013. Os outros restantes 3,4% (4) já tinham sido servidores com contratos, mas se submeteram a concurso público e permaneceram na instituição com um vínculo efetivo.

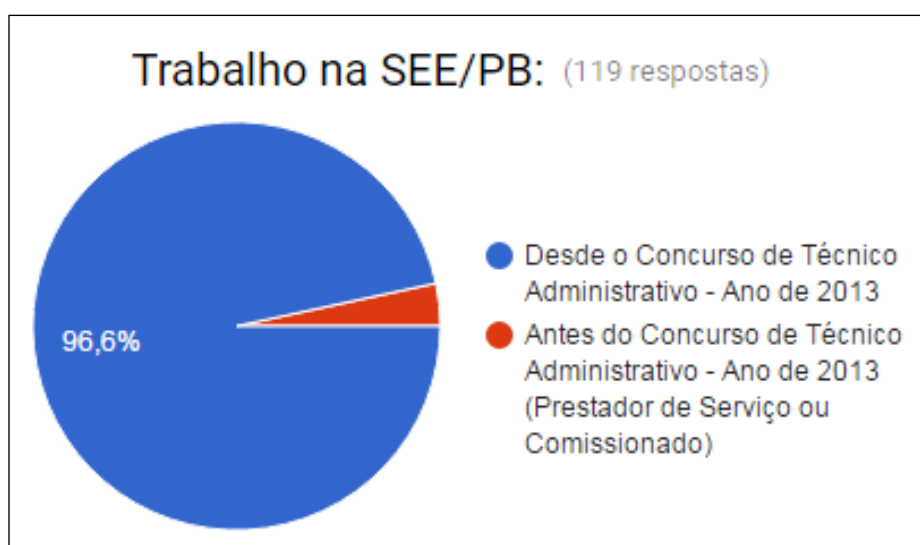


Gráfico 4 - Caracterização dos respondentes - Tempo de trabalho na SEE/PB

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

No que concerne à área de trabalho dos respondentes (Administrativa, Pedagógica ou Executiva), identificamos que 76,7% (92) dos servidores participantes da pesquisa trabalham na área Administrativa, o que pode ser confirmado no Gráfico 5.



Gráfico 5 - Caracterização dos respondentes - Área de trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Em um breve resumo do perfil analisado, verificamos que a adesão dos servidores à pesquisa foi significativa, tendo em vista que 61% dos servidores em condições de participar responderam ao questionário de coleta de dados. Dos entrevistados, delineou-se um perfil positivo aos objetivos deste estudo, uma vez que homens e mulheres participaram em proporção equilibrada, possibilitando uma avaliação que contemplasse as distintas visões de gênero.

O grupo também se revelou de escolaridade elevada, o que contribui para uma análise mais ampla do seu contexto laboral e uma melhor compreensão dos aspectos investigados. A juventude aliada ao pouco tempo de ingresso na administração pública pode ter contribuído para a avaliação positiva que foi feita em relação ao clima organizacional, uma vez que a combinação desses dois fatores geralmente contribui para uma visão otimista quanto à carreira e à ambiência de trabalho (LUZ, 2003; CHIAVENATO, 2008; VERGARA, 2014).

A área de maior concentração dos entrevistados foi a Administrativa (76,7%), ficando as duas áreas juntas, pedagógica e executiva, representadas de maneira menos expressiva, com 23,4%. À época da coleta de informações para divulgação da pesquisa aos participantes, não foi feita a quantificação do percentual de respondentes de cada área da instituição, não sendo possível quantificar o percentual de respondentes que tinha cada área em pesquisada.

Passamos agora à análise dos resultados da pesquisa, ressaltando que, para tanto, tomamos como base os percentuais de satisfação obtidos em cada dimensão do clima organizacional contempladas pelo Modelo de Burke-Litwin, a partir dos seus fatores-chave



e respectivas questões de investigação, definindo um grau de satisfação geral para cada dimensão por extração da média aritmética. Como recurso para exposição dos resultados obtidos, fizemos uso de tabelas.

## SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO ÀS DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

### Dimensão Ambiente Externo

A partir da dimensão Ambiente Externo, avaliamos a satisfação dos servidores em relação aos compromissos assumidos pela SEE com os usuários e seu posicionamento em relação às mudanças do setor em que atua, ou seja, Educação. Dois fatores-chave do clima organizacional foram avaliados, com base nas questões de 1 a 6 do questionário de coleta de dados. A estrutura dessa dimensão e os seus resultados podem ser vistos na Tabela 1.

Fator-chave	Questão Avaliada	% de Satisfação Obtido	Grau de Satisfação
Enfoque e Compromisso com o Usuário	A satisfação dos usuários é uma prioridade dentro da instituição	74	Satisfatório
	A minha instituição ouve as queixas dos usuários.	78	Satisfatório
	A minha instituição utiliza as queixas dos usuários para melhorar o serviço público prestado.	64	Baixo
Mudanças Externas	A minha instituição acompanha as mudanças que ocorrem no serviço público em sua área de atuação.	58	Baixo
	Tenho conhecimento sobre as mudanças que ocorrem	71	Satisfatório
	no setor de atuação da minha instituição. A minha instituição está preparada para as mudanças que venham a ocorrer no cenário em que está inserida.	48	Baixo
<b>Média de Satisfação</b>			<b>66%</b>
<b>Grau de Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Ambiente Externo</b>			<b>Mediano</b>

Tabela 1 - Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Ambiente Externo

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Conforme se apreende da Tabela 1, a média obtida nessa dimensão revela que o grau de satisfação dos servidores com a forma como a SEE lida com o seu macro ambiente, abrangendo os compromissos assumidos com usuários e posicionamento em relação às mudanças do seu segmento de atuação, é apenas mediano (66%).

Diante disso, entendemos que a SEE deve procurar envidar esforços para melhorar sua relação com o ambiente externo, sobretudo com os usuários de seus serviços, por se tratar a educação de um dos bens mais valiosos para qualquer sociedade.

Como a SEE tem por fim maior a promoção de educação de qualidade para todos, precisa ser reconhecida como uma organização onde o conhecimento seja o ativo principal em função de suas pessoas, cultura organizacional, sistemas administrativos, sistemas computacionais, rotinas e procedimentos. A política da gestão do conhecimento deve girar em torno de resultados e não de tarefas, com foco na melhoria da eficácia, da inovação e da qualidade de seus produtos e/ou serviços (AMARANTE, 2015).

Nessa dimensão do clima organizacional, o resultado mais baixo se deu em função de apenas 48% dos entrevistados concordarem que a SEE está preparada para as mudanças que venham a ocorrer no segmento de mercado em que está inserida. De acordo com Robbins (2008,

p. 36), “uma das descobertas mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e individual é que as organizações e seus membros resistem à mudança”.

Robbins (2008) defende ainda que as organizações bem-sucedidas serão aquelas capazes de mudar para enfrentar a concorrência. Elas terão que ser ágeis em desenvolver novos produtos e colocá-los no mercado. Entenda-se aqui, produtos e também serviços. As instituições públicas devem empreender no sentido de melhorar seus serviços prestados para cada vez servir com mais eficiência e eficácia. Um passo importante nessa busca é estar aberta a ouvir os usuários e tentar utilizar suas sugestões para melhoria do serviço.

Nesse sentido, corroboramos com o entendimento de Amarante (2015, p. 40) quando afirma que:

À medida que o conhecimento e as capacidades vão ficando obsoletos em virtude da incerteza e mudança que caracterizam o meio ambiente hodierno, torna-se mais evidente a necessidade, tanto para as organizações como para os indivíduos, de aumentarem a capacidade de aprendizagem, por meio da aquisição de novas aptidões, mais sensibilidade e maior flexibilidade, não apenas para se adaptarem às mudanças, mas promovê-las, como agentes de transformação de seu meio.

Abordamos, a seguir, a dimensão concernente à Missão e Estratégia.

### **Dimensão Missão e Estratégia**

Nesta dimensão, avaliamos a clareza e o conhecimento por parte dos servidores quanto aos objetivos e metas da SEE, em consonância com a sua missão, visão e valores. Englobam essa dimensão dois fatores-chave, sendo eles “Clareza de Objetivos e Missão” e “Visão e Valores Difundidos”, abrangendo as questões de 7 a 13 do questionário de coleta de dados. Os dados são apresentados na Tabela 2.

Ressaltamos que na dimensão Missão e Estratégia, tivemos de excluir as respostas

dadas à questão de número 12 (“A minha instituição pratica os valores que adota”), tendo em vista que na construção do instrumento de coleta de dados na plataforma virtual, omitimos a opção “concordo muito” da escala de respostas.

Fator-chave	Questão Avaliada	% de Satisfação Obtido	Grau de Satisfação
Clareza de Objetivos	Conheço muito bem os objetivos e as metas da minha instituição	71%	Satisfatório
	Conheço muito bem as metas e os objetivos do meu trabalho	73%	Satisfatório
	A minha instituição oferece recursos necessários para o alcance dos seus objetivos	43%	Baixo
Missão, Visão e Valores Difundidos	A missão da instituição é conhecida e entendida por todos	43%	Baixo
	Os valores da instituição estão claramente definidos	51%	Mediano
	Eu acredito e me identifico com a área de atuação da minha instituição	73%	Baixo
<b>Média de Satisfação</b>			<b>59%</b>
<b>Grau de Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Ambiente Externo</b>			<b>Mediano</b>

Tabela 2 - Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Missão e Estratégia

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

A partir da média obtida do conjunto de resultados dessa dimensão, verificamos que a satisfação dos respondentes em relação aos aspectos investigados é apenas mediana, dado o percentual de satisfação ter sido de 59%.

As fragilidades da SEE, no que concerne à missão e estratégia, residem na percepção dos servidores entrevistados de que o órgão não oferece os recursos necessários para o alcance dos seus objetivos e sua missão não é conhecida e entendida por todos, evidenciando a necessidade de uma ação imediata por parte da SEE, para difusão de sua missão entre seus servidores.

De acordo com Maximiano (2007, p. 46), “a missão estabelece a utilidade da organização para seus mercados e clientes e para a sociedade. Identificar a missão é entender qual problema a empresa está resolvendo no ambiente”.

O objetivo comum ou visão compartilhada é imprescindível para a organização, porque supre seus membros de foco e energia para a aprendizagem. Para que isto seja possível, é preciso que a organização tenha clareza sobre suas metas, valores e missão e os compartilhe profundamente, para conseguir reunir as pessoas em torno de uma identidade e um senso de destino comum (SENGE, 1990).

Nesse sentido, sabe-se que para o sucesso organizacional, é imprescindível que todas as pessoas de uma organização tenham exatamente a mesma ideia do que a organização pretende e qual a sua missão. Trata-se de uma clara definição da área de

atuação da organização, do que se quer para o futuro em termos objetivos e metas a serem alcançadas (CHIAVENATO, 2010). Como aspectos positivos ao clima organizacional, constatamos que os servidores se sentem altamente satisfeitos com o conhecimento que possuem sobre os objetivos e as metas da instituição e sobre as metas e objetivos do seu trabalho. Para mantê-los atualizados nessa área, o fim da capacitação na SEE deve ser o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer as necessidades organizacionais, de modo a garantir seu bom desempenho e alcance dos resultados e metas estabelecidos, em alinhamento ao seu planejamento estratégico. Para tanto, os gestores precisam contribuir para o desenvolvimento profissional, a facilitação das tarefas, o cumprimento das metas e a sustentabilidade organizacional (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Constatamos outro aspecto de força da SEE, no fato de que os servidores acreditam e se identificam com a área da Educação, segmento de atuação do órgão. Ver vantagens na missão e na visão de suas organizações pode contribuir para um genuíno comprometimento e participação de seus membros (SENGE, 1990).

Ressaltamos que na dimensão Missão e Estratégia, tivemos de excluir as respostas dadas à questão de número 12 do questionário de coleta de dados (“A minha instituição pratica os valores que adota”), tendo em vista que na sua construção na plataforma virtual, omitimos a opção “concordo muito” da escala de respostas.

Em seguida, faremos a análise dos resultados obtidos na dimensão Liderança (Alta Gestão).

### **Dimensão Liderança (Alta Gestão)**

Dentro desta dimensão foram contemplados dois fatores-chave: Liderança e Gestão da Mudança. O que se buscou avaliar foi o estilo de liderança adotado pelos gestores da alta administração da SEE, que serve como direcionador e modelo para os servidores. Para a avaliação da satisfação nesses fatores, seis questões foram apresentadas aos respondentes (14 a 19).

Por meio dos fatores dessa dimensão, avaliamos a percepção dos servidores acerca do modo como a alta administração conduz o órgão nos aspectos relativos à confiabilidade, credibilidade e comunicação, bem como na gestão da mudança.

Conforme Tabela 3, a média de satisfação obtida nessa dimensão, de apenas 35%, revelou que os servidores da SEE, participantes da pesquisa, estão bastante insatisfeitos com seus gestores estratégicos, sugerindo que o estilo de liderança por eles adotado, não os tem norteado e nem servido de exemplo.

<b>Fator-chave</b>	<b>Questão Avaliada</b>	<b>% de Satisfação Obtido</b>	<b>Grau de Satisfação</b>
Liderança (Alta Gestão)	Os gestores da instituição (alta gestão) cumprem suas promessas.	42	Baixo
	Os gestores (alta gestão) da instituição comunicam-se facilmente com os servidores em todos os setores da instituição.	31	Baixo
	Os servidores acreditam no que a alta gestão diz.	43	Baixo
Gestão da Mudança	A alta gestão incentiva e promove mudanças.	35	Baixo
	As mudanças que ocorrem na instituição são muito bem pensadas e planejadas.	31	Baixo
	Nos processos de mudança que ocorrem a alta gestão comunica claramente as razões das mudanças.	25	Baixo
<b>Média de Satisfação</b>			<b>35%</b>
<b>Grau de Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Ambiente Externo</b>			<b>Baixo</b>

Tabela 3 - Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Liderança (Alta Gestão)

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Hersey e Blanchard (1986) apresentam a liderança como um processo de exercer influência sobre indivíduos ou grupos, agregando esforços para a realização de um objetivo, em uma determinada situação. Assim sendo, a liderança abrange a realização de objetivos com as pessoas e através das pessoas. Por esse motivo, o líder deve estar apto a cuidar tanto de tarefas como de relacionamentos.

A era do conhecimento trouxe grandes desafios para o mundo das organizações. Dentre esses, podemos citar as mudanças evidenciadas na forma de liderar as pessoas no ambiente de trabalho. Se antes as lideranças se pautavam em estilos autoritários, hoje as organizações buscam líderes participativos, flexíveis, intuitivos e com grande espírito de equipe.

Na concepção de Robbins (2008, p. 41), “a principal característica comum a todos os programas de gestão participativa é a tomada de decisão coletiva. Isso quer dizer que os subordinados realmente compartilham um grau significativo de poder de decisão com seus chefes imediatos”.

Nesse sentido, cabe aos gestores, para contribuírem com a criação de um clima organizacional saudável e produtivo, dentre outras competências: envolver as pessoas no processo de gestão, fazendo com que se sintam parte dele e, principalmente, serem responsáveis por ele; coordenar as relações entre todos os membros de sua equipe de forma que possibilite uma integração democrática e participativa entre os diversos atores do processo; demonstrar compromisso com a necessidade de mudança; certificar-se de que as linhas de comunicação permaneçam bem abertas; construir confiança, o que

significa assumir compromissos e cumpri- los; relacionar-se e comunicar-se bem com as pessoas; construir parcerias e compartilhar a liderança; minimizar a vulnerabilidade de sua equipe frente à mudança, e estimular a energia deles para a mudança (SENGE, 1990; LUZ, 2003; NEWSTRON, 2008; CHIAVENATO, 2010).

Vecchio (2008) confirma esses pressupostos a partir da apresentação de uma pesquisa realizada em 2003, pela TalentKeeper, a qual indica que as pessoas almejam uma boa liderança, que faça o seguinte: crie uma sensação de confiança nos membros da equipe; adote comunicação nos dois sentidos, partilhando e solicitando informações; acredite na importância da retenção dos colaboradores e seja dotado de conhecimento especializado para reter os membros da equipe; e reconheça e leve em consideração as necessidades e opiniões de cada membro da equipe.

Quando o líder acompanha a sua equipe, ele faz parte da equipe também. A segurança, a confiança e a organização que se faz real com a presença do líder e com a sua participação na execução é literalmente o exemplo. Uma liderança fria, autoritária e distante resultará, muito provavelmente, em equipes de atendimento e operação frias, individualistas e descomprometidas umas com as outras, comprometendo os resultados da organização. Em função disso, muitas organizações têm pontuado a “liderança pelo exemplo” como um forte elemento cultural, compondo um dos valores ou competências centrais da organização, estimuladas e cobradas constantemente dos gestores (KOTTER, 2000; HUNTER, 2004).

Na próxima sessão, faremos a abordagem da dimensão Cultura Organizacional.

### **Dimensão Cultura Organizacional**

A partir dos fatores-chave “Alinhamento dos Valores Culturais”; “Histórico de Mudanças” e “Prontidão à Mudança” buscamos avaliar o conjunto de regras, valores e princípios explícitos e implícitos que asseguram e orientam o comportamento (cultura) organizacional instalado na SEE. As afirmativas submetidas aos respondentes dentro dessa dimensão, são representadas pelas questões de 20 a 25, do instrumento de coleta de dados.

Nessa dimensão, a média geral ficou em torno de 43%, o que caracteriza que os servidores entrevistados têm um baixo grau de satisfação com a cultura organizacional instalada na instituição investigada. Os dados se comprovam a partir da Tabela 4.

Também na dimensão Cultura Organizacional, tivemos que desconsiderar os dados obtidos na questão 24 (“A minha instituição fornece os recursos necessários para a realização das mudanças”), tendo em vista a omissão da alternativa “Concordo Muito”, por ocasião da construção da escala de respostas na plataforma virtual.

<b>Fator-chave</b>	<b>Questão Avaliada</b>	<b>% de Satisfação Obtido</b>	<b>Grau de Satisfação</b>
Alinhamento dos Valores Culturais	A instituição desperta em mim um forte sentimento de lealdade.	53	Mediano
	Os valores da instituição são consistentes e coerentes com os valores pessoais de seus servidores.	42	Baixo
Histórico de Mudanças	As mudanças pelas quais minha instituição tem passado têm trazido bons resultados.	45	Baixo
	No meu entender, a minha instituição é hoje melhor do que era quando eu ingressei/fui admitido (a).	41	Baixo
Prontidão à Mudança	As pessoas da instituição encaram as mudanças como oportunidade.	34	Baixo
<b>Média de Satisfação</b>			<b>43%</b>
<b>Grau de Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Ambiente Externo</b>			<b>Baixo</b>

Tabela 4 - Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Cultura Organizacional

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a cultura organizacional é a base da organização e sua força está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os seus membros e diferenciá-la das demais organizações.

Quanto às pessoas que atuam nas organizações, na opinião de Pires e Macêdo (2006, p. 87), “[...] são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização”. Nesse sentido, o clima organizacional é formado pelo compartilhamento das percepções dos membros de uma organização sobre o seu agir, construídas com base na cultura. Essas percepções podem mudar ao longo do tempo, contudo não são características passageiras ou de estado de ânimo da organização, mas padrões de ação e reação, significativas para os membros da organização (LUZ, 2003; FERREIRA, 2015).

Para Carbone (2000), na cultura de grande parte das organizações públicas, ainda imperam algumas características que dificultam a sua mudança e a sua modernização, tais como: a) Burocratismo (excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, lenta e desfocada dos reais interesses da sociedade); b) Autoritarismo/centralização (em função de uma estrutura hierárquica altamente verticalizada e centralização do processo decisório; Paternalismo (caracterizado pela distribuição de empregos, cargos e comissões, prevalecendo a lógica dos interesses políticos dominantes); e o Reformismo (diz respeito à descontinuidade administrativa, presente em todos os governos, em desconsideração aos avanços anteriormente conquistados).

Segundo Guimarães (2000, p. 127), “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

Quanto a fornecer os recursos necessários para a realização das mudanças, 51% dos entrevistados concordaram que a SEE atua nesse sentido, em consonância com o Gráfico 28, revelando uma satisfação mediana, ressaltando que nenhum dos servidores participantes da coleta de dados optou pelo nível de concordância mais elevado (“Concordo muito”).

Segue a análise da dimensão Estrutura, na qual foi avaliado o grau de satisfação dos sujeitos da pesquisa quanto às funções e dimensionamento das pessoas na organização, para cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

### Dimensão Estrutura

No questionário de coleta de dados, essa dimensão foi avaliada a partir de dois fatores-chave: “Relacionamento Interdepartamental” e “Dimensionamento *do Quadro*”, tendo como base da investigação as questões de 26 a 30.

De acordo com a Tabela 5, a partir da média de satisfação obtida na dimensão Estrutura, de apenas 41%, constatamos que os servidores entrevistados não estão satisfeitos com a maneira como as funções e pessoas estão dispostas na SEE, em áreas e níveis específicos de responsabilidade, tomada de decisão e autoridade.

Fator-chave	Questão Avaliada	% de Satisfação Obtido	Grau de Satisfação
Relacionamento Interdepartamental	Na minha instituição existe uma boa comunicação entre os departamentos.	45	Baixo
	Na minha instituição todas as áreas trabalham juntas para alcançar os resultados.	38	Baixo
	Eu sei como o trabalho da minha área está relacionado com o trabalho de outras áreas.	78	Satisfatório
Dimensionamento do Quadro	Existe gente suficiente na instituição para tocar a carga normal de trabalho.	60	Mediano
	Muitas vezes fico aborrecido (a) pela quantidade e pressão excessiva do meu trabalho.	23	Baixo
<b>Média de Satisfação</b>			<b>41%</b>
<b>Grau de Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Ambiente Externo</b>			<b>Baixo</b>

Tabela 5 - Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Estrutura

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Consideramos todas as questões que obtiveram percentual de concordância inferior a 50% como as principais fragilidades da SEE na dimensão Estrutura, ensejando esforços de melhoria, sendo elas: comunicação interdepartamental; trabalho conjunto dos



departamentos para alcance dos resultados; carga e pressão advindas do trabalho. Como aspecto positivo, destacou-se que os servidores afirmaram que sabem como o trabalho de suas áreas de atuação está relacionado com o trabalho de outras áreas.

Por se tratar a questão “Muitas vezes fico aborrecido (a) pela quantidade e pressão excessiva do meu trabalho” de uma afirmação negativa, o percentual aferido para avaliação da satisfação foi o de discordância. Nesse sentido, constatamos que apenas 23% discordaram de que ficam aborrecidos muitas vezes pela quantidade e pressão excessiva do trabalho. A princípio, parece uma informação que contradiz a anterior, no entanto, como a satisfação com o dimensionamento do quadro de pessoal da SEE é apenas mediana, certamente a instituição ainda tem por fazer muitas melhorias no que concerne ao dimensionamento de pessoal e distribuição de funções.

Drucker (1999) preconiza que as organizações modernas, sejam públicas ou privadas, necessitam de estrutura e de organização, devendo conhecer qual estrutura organizacional é mais adequada às suas tarefas, em determinadas condições e ocasiões.

Para Robbins (2002), as organizações possuem estruturas diferentes, e essas têm impacto sobre as atitudes e comportamentos de seus membros. No seu entendimento, a estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas, sendo determinantes da estrutura organizacional os seguintes elementos: a estratégia, o tamanho da organização, a tecnologia e o ambiente.

Vasconcellos (1989) ensina que a estrutura organizacional também pode ser vista como um processo através do qual a autoridade é distribuída e as atividades são especificadas, amparadas por um sistema de comunicação que permite aos membros da organização realizar e exercer suas atribuições, a partir do poder de gestão do qual são detentores.

Nonaka e Takeuchi (2008), por sua vez, defendem que os indivíduos nas organizações precisam ter assegurado o acesso rápido e facilitado a mais ampla variedade de informações, de modo que possam agir com autonomia e tomarem as melhores decisões na execução de suas atividades. Para tanto, faz-se necessária a adoção de uma estrutura flexível e o mais horizontal possível, na qual as diferentes unidades estejam interligadas em uma rede de informações. Conforme os autores, medidas como mudar a estrutura organizacional e possibilitar a rotação de pessoal, contribuem para o aprendizado multifuncional e para o enfrentamento de diferentes e inesperados problemas, no ambiente de trabalho.

Abordaremos, na próxima seção, a dimensão Práticas Gerenciais.

## **Dimensão Práticas Gerenciais**

No âmbito dessa dimensão, foram avaliadas as ações adotadas pelos gestores da SEE para execução de sua estratégia, no que concerne à gestão de equipes e dos recursos materiais. Essa dimensão contemplou as questões 31 a 47 do questionário, distribuídas por

quatro fatores-chave do clima organizacional, sendo eles: Gestão da liderança; Estilo de Liderança; Gestão de Pessoas; e Comunicação Organizacional.

A questão 44 (“A instituição é tolerante com os servidores que têm baixo desempenho”) se trata de uma afirmação negativa ao clima organizacional, por conseguinte o percentual aferido para avaliação da satisfação foi os referentes ao número de servidores que optaram pelas alternativas de discordância.

Ressaltamos que desconsideramos o resultado concernente à questão 47 (“A instituição faz na prática o que é comunicado nos quadros de avisos e/ou outros canais de comunicação”), uma vez que omitimos na escala de respostas, a alternativa “Concordo Pouco”, no questionário utilizado para coleta de dados virtual.

Conforme a média geral de 53%, obtida na dimensão Práticas Gerenciais, concluímos que os respondentes estão medianamente satisfeitos com o estilo de liderança e o modelo de gestão de pessoas praticado pelos gestores, para a consecução dos objetivos institucionais, dados constatados na Tabela 6.

Fator-chave	Questão Avaliada	% de Satisfação Obtido	Grau de Satisfação
Gestão da Liderança	Eu e minha chefia imediata costumamos trocar regularmente informações.	86	Alto
	A minha chefia imediata pede opiniões e ideias da equipe antes de tomar qualquer decisão.	73	Satisfatório
	A minha chefia imediata planeja bem as atividades da sua área.	71	Satisfatório
	A minha chefia imediata acompanha o meu trabalho e fornece o apoio necessário.	66	Mediano
	A minha chefia imediata oferece recursos necessários para o alcance das minhas atividades.	69	Mediano
	<b>Resultado Parcial</b>	<b>73</b>	<b>Satisfatório</b>
Estilo de Liderança	A minha chefia imediata se comporta de maneira justa com todos os membros do grupo.	73	Satisfatório
	A minha chefia imediata elogia e reconhece os membros da equipe quando um bom trabalho é realizado.	83	Alto
	O estilo de liderança adotado pela minha chefia imediata me encoraja a dar sempre o melhor de mim.	84	Alto
	<b>Resultado Parcial</b>	<b>80</b>	<b>Alto</b>
Gestão de Pessoas	A minha instituição valoriza o treinamento e o desenvolvimento dos servidores.	30	Baixo
	A minha chefia imediata demonstra interesse em identificar e desenvolver as habilidades e conhecimentos dos membros da sua equipe	60	Mediano

Gestão de Pessoas	O programa de treinamento que é oferecido está de acordo com as necessidades da instituição.	23	Baixo
	A minha participação nos treinamentos tem contribuído para melhor o meu desempenho no trabalho.	37	Baixo
	As normas e práticas de pessoal (admissão, transferência, promoção, etc.) são administradas com justiça.	25	Baixo
	A instituição é tolerante com os servidores que têm baixo desempenho.	13	Baixo
<b>Resultado Parcial</b>		<b>31</b>	<b>Baixo</b>
Comunicação Organizacional	Existem canais de comunicação adequados para os servidores fazerem suas sugestões de melhoria.	22	Baixo
	As políticas e decisões da instituição são comunicadas aos servidores de forma simples e fácil de entender.	33	Baixo
	<b>Resultado Parcial</b>		<b>28</b>
<b>Média de Satisfação</b>			<b>53%</b>
<b>Grau de Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Ambiente Externo</b>			<b>Mediano</b>

Tabela 6 - Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Práticas Gerenciais

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

No que concerne às práticas gerenciais, a Tabela 6 indica, ainda, que a maior força da organização investigada está no estilo de liderança dos gestores, sobretudo por elogiarem e reconhecerem seus colaboradores quando realizam um bom trabalho, o que os encoraja a darem o melhor de si para a consecução dos objetivos da SEE.

A baixa satisfação concerniu com os fatores relacionados à gestão de pessoas e à comunicação organizacional, tendo como questões de grande fragilidade do órgão não adequar o seu programa de treinamento às necessidades institucionais, ser tolerante com os servidores que têm baixo desempenho e a inexistência/insuficiência de canais adequados para que seus membros façam sugestões de melhorias.

No atual cenário organizacional, sabe-se, mais do que nunca, que o principal ativo de uma organização é o seu pessoal, e o principal ativo de cada pessoa é a sua competência profissional. A aplicação das energias humanas pode ser infinitamente aumentada quando a organização oferece condições para que as seus colaboradores se desenvolvam de forma programada, desde o seu ingresso.

Nesse sentido, concordamos com Chiavenato (2010, p. 61), ao afirmar que “[...] o treinamento é um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho dos seus cargos e adquirirem novas competências”. Por sua vez, Bowditch e Buono (2015, p. 199) enfatizam que “é um processo através do qual se dá atenção planejada e sistemática ao desenvolvimento de

uma maior competência, de uma melhoria da eficácia e do funcionamento em geral da organização.” Por essa razão, é imprescindível que qualquer órgão possua treinamentos sólidos e constantes, alinhados aos seus objetivos estratégicos.

Chiavenato (2010, p. 61) defende que “o treinamento é uma responsabilidade de cada gerente em relação aos seus subordinados. Se um funcionário não está devidamente capacitado para o seu trabalho, a responsabilidade é do seu gerente e não da ARH”.

De acordo com Robbins (2008, p. 120), “uma equipe de trabalho gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das entradas individuais.” Assim, uma situação que configura tolerância com pessoas de baixo empenho no trabalho gera desmotivação no grupo todo.

Bergue (2007) afirma que no serviço público as exigências estruturadas para melhores níveis de desempenho são praticamente inexistentes, além do corporativismo, próprio da cultura organizacional predominante, que só privilegia servidores ineficientes.

Por sua vez, Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 16) ressaltam:

Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão - a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para o curto, médio e longo prazo. Por conta disso também não há uma cultura de monitoramento de resultados, *feedback* e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão.

Ainda, para Robbins (2002, p. 232-233), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização, sendo elas:

1. Controle. As organizações exercem controle a partir da hierarquia e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários.
2. Motivação. Os funcionários tendem a se sentir motivados quando a organização esclarece metas e tarefas e lhes fornece *feedback* sobre desempenho e o que fazer para melhorá-lo.
3. Expressão emocional. A comunicação no ambiente de trabalho deve ser um mecanismo para que os membros de uma organização expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação.
4. Informação. Por meio da comunicação, as pessoas devem receber informações que lhes permitam avaliarem alternativas e tomar decisões.

A próxima abordagem consiste na análise dos resultados obtidos na dimensão Sistemas.

## **Dimensão Sistemas**

Nessa dimensão, avaliamos as políticas e mecanismos que facilitam o trabalho, sistemas de informação e controle dentro da SEE, a partir da percepção de seus servidores. No questionário de coleta de dados, a dimensão do clima organizacional relativa a Sistemas se integrou pelas questões 48 a 55, a partir das quais se investigou a satisfação dos

respondentes com os seguintes sistemas: Segurança do Trabalho, Qualidade e Informação.

Conforme a Tabela 7, o grau de satisfação geral dos respondentes com os aspectos dessa dimensão foi considerado baixo, tendo em vista o percentual global de 49%.

<b>Fator-chave</b>	<b>Questão Avaliada</b>	<b>% de Satisfação Obtido</b>	<b>Grau de Satisfação</b>
Sistemas de Segurança do Trabalho	Os padrões de segurança para o meu trabalho estão claramente definidos.	38	Baixo
	No meu entender, as condições físicas do meu local de trabalho são adequadas (iluminação, ventilação, mobiliário, etc.).	53	Mediano
	<b>Resultado Parcial</b>	<b>46</b>	<b>Baixo</b>
Sistemas de Qualidade	Os problemas operacionais da minha área são analisados para entender as suas causas.	47	Baixo
	Fazemos o trabalho bem feito desde a primeira vez.	74	Satisfatório
	A minha instituição adota indicadores de desempenho para acompanhamento dos resultados do trabalho.	25	Baixo
	<b>Resultado Parcial</b>	<b>49</b>	<b>Baixo</b>
Sistemas de Informação	Os sistemas informatizados da minha instituição são adequados para as necessidades do trabalho.	54	Baixo
	Tenho todas as informações necessárias para realizar o meu trabalho.	49	Baixo
	As informações que recebo de outras áreas são confiáveis.	55	Mediano
	<b>Resultado Parcial</b>	<b>53</b>	<b>Mediano</b>
<b>Média Geral de Satisfação</b>			<b>49%</b>
<b>Grau de Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Ambiente Externo</b>			<b>Baixo</b>

Tabela 7 - Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Sistemas

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Nenhum dos fatores-chave relacionados a Sistemas foi considerado como força da SEE, estando as maiores deficiências reveladas no Sistema de Segurança do Trabalho e no da Qualidade, sendo o mais baixo grau de satisfação dos servidores respondentes ao fato da instituição, provavelmente, não adotar indicadores de desempenho para acompanhar os resultados do trabalho.

É importante explicar que a Secretaria de Estado da Educação possui diversos projetos que são parcerias nacionais, ou mesmo projetos locais, que possuem seus próprios sistemas informatizados, além dos três sistemas convencionais: administrativo e financeiro (SIAF), pessoal (SAP) e funcional geral (CODATA).

Conforme Mezomo (2001), qualidade é adequação ao uso, incluindo tanto a confiabilidade do produto ou serviço para seus usuários como sua adequação às

necessidades deles. “A adequação ao uso tem duas dimensões: a primeira é o perfil do produto ou serviço que atende às necessidades dos clientes (o que afeta a venda) e a segunda é a ausência de defeitos (o que afeta os custos). Em outras palavras, conformidade e satisfação do cliente” (MEZOMO, 2001, p. 86).

Na concepção de Tironi *et al.* (1991, p. 10), “adotar a postura da qualidade total significa, certamente, incorporar, como elemento primordial, a atenção com a satisfação das necessidades do consumidos, usuário ou cliente”, sendo outra característica intrínseca da qualidade total “[...] a melhoria permanente, ou seja, no dia seguinte a qualidade será ainda melhor, o que resulta em uma tendência à melhoria da qualidade e da produtividade ao longo do tempo” (TIRONI *et al.*, 1991, p. 9).

Nesse sentido, a busca pela qualidade não está relacionada ao alcance de uma meta, mas a um processo de melhoramento contínuo, permanente, no qual o atingimento de uma meta desloca a qualidade para níveis superiores.

Outro aspecto relevante quanto à prática da qualidade no âmbito das organizações públicas reside no problema de como medi-la efetivamente. Segundo Misoczky e Vieira (2001, p. 169):

[...] os critérios para uma boa medida incluem a validade, a confiabilidade e a funcionalidade (tempo adequado, hierarquia de medidas, tipo de agregação etc.). Do ponto de vista político, interessa se ocorre, e como ocorre, a participação de cidadãos, profissionais e servidores públicos no desenvolvimento do sistema de medidas e na própria avaliação, aumentando as chances de que este seja levado a sério e seja efetivo.

Esse processo de medição da qualidade exige, peremptoriamente, a definição de indicadores de qualidade. Segundo Tironi *et al.* (1991, p. 8):

Definir indicadores de qualidade é, basicamente, construir conceitos que permitam a sua mensuração, providência indispensável para avaliação dos resultados alcançados com os esforços aplicados na melhoria da qualidade, ou para traçarem-se comparações entre produtos ou serviços a partir da qualidade.

Ainda na concepção de Tironi *et al.* (1991), no contexto do serviço público, a mensuração sistemática da qualidade através de indicadores requer a observância das dimensões a ela pertinentes, quais sejam:

- a. Qualidade do processo – as atividades que compõe um processo são executadas no momento e tempo certos e de forma adequada à obtenção dos resultados pretendidos (eficiência);
- b. Qualidade do serviço prestado – capacidade de atender a uma necessidade, ou de alterar para melhor uma determinada situação, proporcionando a satisfação do usuário (eficácia); e
- c. Qualidade da organização (ou da gestão) – diz respeito à eficiência e operosidade de uma organização, através do conjunto de suas atividades, ou conjunto de processos, dimensionada fortemente pela atitude do seu quadro de servidores perante a busca permanente da melhoria da qualidade.

Analisaremos, em seguida, os resultados obtidos na dimensão Requisitos da Tarefa.

### Dimensão Requisitos da Tarefa

Por meio da dimensão Requisitos da Tarefa pudemos avaliar aspectos relacionados com o desenho do trabalho, o nível de autonomia, participação e requisitos necessários para o desempenho da tarefa no contexto da SEE.

No questionário de coleta de dados, a dimensão do clima organizacional relativa a Requisitos da Tarefa se integrou pelas questões 56 a 62, a partir das quais se investigou a satisfação dos respondentes com os seguintes sistemas: Procedimentos de Trabalho, Participação dos Servidores e conhecimentos e habilidades.

Conforme a Tabela 8, o grau de satisfação dos respondentes com os aspectos dessa dimensão foi considerado mediano, tendo em vista o percentual global de 56%.

A questão 59 foi excluída, pois faltou a alternativa “Concordo muito”.

Fator-chave	Questão Avaliada	% de Satisfação Obtido	Grau de Satisfação
Procedimentos de Trabalho	56. Os procedimentos operacionais para realização do trabalho estão claramente definidos.	61	Mediano
	57. Os procedimentos operacionais para realização do trabalho estão claramente entendidos pelos servidores.	54	Mediano
	58. As mudanças nos procedimentos operacionais são bem explicadas.	43	Baixo
<b>Resultado Parcial</b>		<b>53</b>	<b>Mediano</b>
Participação dos Servidores	60. Possuo autonomia para tomar decisões necessárias para o cumprimento de minhas responsabilidades.	55	Mediano
	<b>Resultado Parcial</b>		<b>55</b>
Conhecimentos e Habilidades	61. Os conhecimentos e habilidades requeridos para execução do trabalho estão claramente definidos.	59	Mediano
	62. No meu entender, os servidores possuem as habilidades e conhecimentos necessários para a realização do trabalho.	63	Mediano
	<b>Resultado Parcial</b>		<b>59</b>
<b>Média Geral de Satisfação</b>			<b>56%</b>
<b>Grau de Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Requisitos da Tarefa</b>			<b>Mediano</b>

Tabela 8 - Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Requisitos da Tarefa

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Nenhum dos fatores-chave relacionados aos Requisitos da Tarefa foi considerado como forças da SEE, estando as maiores deficiências reveladas nos Procedimentos de Trabalho. O mais baixo grau de satisfação dos servidores respondentes se refere ao fato da instituição não explicar adequadamente as mudanças nos procedimentos operacionais, quando as realiza.

Nesse sentido, destacamos que não há uma segurança quanto aos procedimentos básicos para a realização das tarefas na organização. Não é observado um padrão de comportamento ou regulação de ações que devam ser instrumentalizadas em manuais. Esta mesma insegurança se estende para as habilidades e conhecimentos dos membros da equipe nos serviços que desempenham, muito embora no setor público haja leis que definam bem as funções dos cargos existentes.

Analisaremos, em seguida, os resultados obtidos na dimensão Clima Específico, no Setor de Trabalho.

### Dimensão Clima Específico no Setor de Trabalho

Na dimensão “Clima Específico no Setor de Trabalho” foi avaliado o nível de motivação e satisfação geral dos respondentes com o trabalho e a organização. No questionário de coleta de dados, a dimensão do clima específico do setor de trabalho teve como questões: 63 a 72, a partir das quais se investigou a satisfação dos respondentes com os seguintes sistemas: Satisfação com o trabalho, Espírito de Equipe, Soluções de problemas de relacionamento.

A questão 65 foi excluída, pois faltou a alternativa “Concordo muito”, por erro de digitação do questionário.

Conforme a Tabela 9, o grau de satisfação dos respondentes com os aspectos dessa dimensão foi considerado mediano, tendo em vista o percentual global de 66%.

Fator-chave	Questão Avaliada	% de Satisfação Obtido	Grau de Satisfação
Satisfação com o Trabalho	63. Eu tenho orgulho em trabalhar na instituição.	73	Satisfatório
	64. Estou satisfeito (a) com o meu trabalho.	64	Mediano
	66. Sinto-me valorizado (a) como pessoa na instituição.	32	Baixo
	67. Eu gostaria de mudar de atividade dentro da instituição.	50	Mediano
	<b>Resultado Parcial</b>	<b>55</b>	<b>Mediano</b>



	68. As pessoas com quem trabalho fazem com que eu me sinta parte integrante da equipe.	81	Alto
Espírito de Equipe	69. Todos os meus colegas cooperam para que os nossos objetivos sejam alcançados.	69	Satisfatório
	70. Existe um alto grau de confiança entre os colegas do meu grupo de trabalho.	73	Satisfatório
	<b>Resultado Parcial</b>	<b>74</b>	<b>Satisfatório</b>
Soluções de Problemas de Relacionamento	71. Todos os conflitos com os meu grupo de trabalho são discutidos e resolvidos a tempo.	72	Satisfatório
	72. A minha chefia age prontamente para solucionar problemas de relacionamento na sua equipe de trabalho.	64	Mediano
	<b>Resultado Parcial</b>	<b>68</b>	<b>Mediano</b>
<b>Média de Satisfação</b>			<b>66%</b>
<b>Grau de Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Ambiente Externo</b>			<b>Mediano</b>

Tabela 9 - Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Clima Específico no Setor de Trabalho

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

O fator de maior grau de satisfação foi o espírito de equipe e o entrosamento entre os colaboradores, com um grau satisfação de 81%, o maior nessa dimensão. Isso aponta que mesmo com os problemas nas políticas de valorização do servidor nesta empresa, estes ainda sentem que a sua equipe desempenha um bom trabalho e avaliam que os seus resultados são positivos.

Os fatores “Eu tenho orgulho em trabalhar na instituição” e “Existe um alto grau de confiança entre os colegas do meu grupo de trabalho” também foram considerados satisfatórios, ambos com 73% de satisfação entre os respondentes.

Segue a análise dos resultados obtidos na dimensão Motivação.

### Dimensão Motivação

Na dimensão Motivação, avaliamos a percepção dos respondentes referente às recompensas, como também tendências comportamentais para agir.

No questionário de coleta de dados, a dimensão do clima organizacional relativa à Motivação se integrou pelas questões 73 a 79, a partir das quais se investigou a satisfação dos respondentes com os seguintes sistemas: Motivação, Reconhecimento e Recompensa.

Conforme a média geral de 37% de satisfação, obtida na dimensão Motivação, concluímos que os servidores da SEE, respondentes da pesquisa, estão desmotivados, dados constatados na Tabela 10.

<b>Fator-chave</b>	<b>Questão Avaliada</b>	<b>% de Satisfação Obtido</b>	<b>Grau de Satisfação</b>
Motivação	73. Sempre vou para a instituição motivado (a).	47	Baixo
	74. O meu grupo de trabalho está motivado a maior parte do tempo.	47	Baixo
	75. O ambiente de trabalho é agradável	85	Alto
	<b>Resultado Parcial</b>	<b>60</b>	<b>Mediano</b>
Reconhecimento e Recompensa	76. O salário que recebo é compatível com as minhas responsabilidades e qualificações.	15	Baixo
	77. Estou satisfeito (a) com o salário que recebo.	8	Baixo
	78. Os benefícios fornecidos pela minha instituição são adequados.	10	Baixo
	79. Na minha instituição as pessoas são reconhecidas quando fazem um bom trabalho.	23	Baixo
	<b>Resultado Parcial</b>	<b>14</b>	<b>Baixo</b>
<b>Média Geral de Satisfação</b>			<b>37%</b>
<b>Grau de Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Motivação</b>			<b>Baixo</b>

Tabela 10 - Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Motivação

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

A despeito do ambiente de trabalho ser agradável na avaliação dos servidores, com alto índice de satisfação (85%), todos os demais aspectos integrantes dessa dimensão revelam que os respondentes estão insatisfeitos. As questões referentes a salário e benefícios foram as que obtiveram os índices mais baixos de satisfação.

Para Vieira (2011, p.17), “deve-se, no entanto, deixar claro que, considerando as dificuldades encontradas na Administração Pública, principalmente no que diz respeito à gestão de recursos humanos e às condições físicas e estruturais de trabalho, a ideia de motivação torna-se mais complexa”.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 244):

O alcance das metas desejadas conduz a uma redução das necessidades humanas. As metas podem ser positivas – como é o caso de elogios, reconhecimento, interesse pessoal, aumento salarial ou promoção – como podem ser negativas – como é o caso de críticas, admoestações, desinteresse pessoal, não promoção.

É preciso avaliar bem o ambiente em que o servidor se encontra e buscar incentivos pautados em situações de sucesso com relação a benefícios organizacionais, no intuito de criar maior vínculo e satisfação.

Subsequentemente, faremos a análise dos resultados obtidos na dimensão

Comprometimento.

## Dimensão Comprometimento

Na dimensão Comprometimento, avaliamos a percepção dos respondentes referente ao quanto se dedicam e estão dispostos a se comprometerem com os objetivos da organização.

No questionário de coleta de dados, a dimensão do clima organizacional relativa ao Comprometimento se integrou pelas questões 80 a 83, a partir das quais se investigou a satisfação dos respondentes com os aspectos relacionados na Tabela 11.

Fator-chave	Questão Avaliada	% de Satisfação Obtido	Grau de Satisfação
Comprometimento	80. Eu estou disposto (a) ir além de meus deveres normais do trabalho para ajudar no sucesso da instituição.	76	Satisfatório
	81. Eu desejo claramente fazer carreira na instituição.	42	Baixo
	82. Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus.	47	Baixo
	83. Estou considerando a possibilidade de deixar a instituição.	77	Satisfatório
<b>Média de Satisfação</b>			<b>61%</b>
<b>Grau de Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Comprometimento</b>			<b>Mediano</b>

Tabela 11 - Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Comprometimento

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Conforme a Tabela 11, o grau de satisfação dos respondentes com os aspectos dessa dimensão foi considerado mediano, tendo em vista o percentual global de 61%. O maior grau de satisfação foi constatado na questão de número 83, uma vez que 77% dos respondentes discordaram da afirmação “Estou considerando a possibilidade de deixar a instituição”. 76% dos respondentes concordaram que estão dispostos a irem além de seus deveres normais do trabalho para ajudar no sucesso da instituição.

Os aspectos de insatisfação se configuraram no fato de que apenas 42% dos respondentes desejam fazer carreira na SEE e apenas 47% sentem os problemas da organização como se fossem seus.

Passaremos à análise dos resultados obtidos na dimensão Pesquisa.

## Dimensão Pesquisa

Na dimensão Pesquisa, avaliamos a percepção dos respondentes referente à reação dos respondentes a pesquisas desta natureza. No questionário de coleta de dados, a

dimensão Pesquisa se constituiu das questões 84 e 85, a partir das quais se investigou a satisfação dos respondentes com os fatores apresentados na Tabela 12.

<b>Fator-chave</b>	<b>Questão Avaliada</b>	<b>% de Satisfação Obtido</b>	<b>Grau de Satisfação</b>
Pesquisa	84. Eu acho importante esse tipo de pesquisa para saber a opinião dos colaboradores.	94	Alto
	85. Acredito que a instituição agirá para corrigir os problemas mais sérios identificados nesta pesquisa.	32	Baixo
<b>Média de Satisfação</b>			<b>63%</b>
<b>Grau de Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Pesquisa</b>			<b>Mediano</b>

Tabela 12 - Satisfação com o Clima Organizacional a partir da Dimensão Pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Conforme a tabela 12, o grau de satisfação dos respondentes com os aspectos dessa dimensão foi considerado mediano, tendo em vista o percentual global de 63%. Constatou-se que, apesar de 94% dos respondentes concordarem que esse tipo de pesquisa seja importante, apenas 32% dos servidores afirmaram que a organização agirá para corrigir os problemas mais sérios identificados na pesquisa.

Segundo Ferreira (2015, p. 47):

A identificação do Clima Organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça a necessidade dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo em que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais.

É importante que essas pesquisas sejam usadas para a melhoria da instituição, do contrário enfraquecem sua utilidade e passam a gerar descrédito nos colaboradores sobre suas reais intenções.

Segundo Barçante (1999), a pesquisa de clima não deve ser realizada novamente até que os resultados possam ser notados pelos clientes internos, entre eles, aumento real dos níveis de satisfação e crescimento do desempenho operacional.

Portanto, para melhor ilustrar os resultados encontrados, abaixo segue um quadro geral com a média geral de satisfação encontrada na pesquisa:

<b>Dimensão Avaliada</b>	<b>% de Satisfação Obtido</b>	<b>Grau de Satisfação</b>
Ambiente Externo	66%	Mediano
Missão e Estratégia	59%	Mediano
Liderança	35%	Baixo
Cultura Organizacional	43%	Baixo
Estrutura	41%	Baixo
Práticas Gerenciais	53%	Mediano
Sistemas	49%	Baixo
Requisitos da Tarefa	56%	Mediano
Clima específico do setor de trabalho	66%	Mediano
Motivação	37%	Baixo
Comprometimento	61%	Mediano
Pesquisa	63%	Mediano
<b>Média de Satisfação Geral da Pesquisa</b>		<b>53%</b>
<b>Grau de Satisfação com o Clima Organizacional a partir de todas as Dimensões avaliadas</b>		<b>Mediano</b>

Quadro 7 - Parâmetros para definição dos graus de satisfação

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Abordaremos, em seguida, no quinto e último capítulo, as conclusões extraídas com base na interpretação dos dados levantados.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aqui são apresentadas as contribuições gerais e específicas deste estudo, ressaltando o alcance e as consequências dos resultados obtidos, à luz das questões de investigação propostas e dos procedimentos metodológicos adotados no processo investigativo. Apresentamos, ainda, algumas limitações vivenciadas ao longo do desenvolvimento da pesquisa, bem como apresentamos sugestões e recomendações para estudos futuros, no contexto da temática investigada.

Esta pesquisa partiu do princípio de que a motivação e a qualidade de vida nas organizações são fortemente influenciadas pela qualidade do clima organizacional prevalente no ambiente de trabalho. Com os resultados da pesquisa, pode-se avaliar de maneira geral o que se passa no clima da instituição avaliada, a Secretaria de Estado da Educação da Paraíba, e sugerir melhorias de acordo com os temas mais relevantes por dimensão avaliada, na opinião da autora da pesquisa.

O objetivo geral deste trabalho foi diagnosticar a percepção e a satisfação dos servidores da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba, em relação ao ambiente de trabalho, através de uma pesquisa de clima organizacional. Para tanto, estabeleceu-se como problema de pesquisa identificar qual o nível de satisfação dos colaboradores da organização pesquisada em relação aos principais fatores que determinam o clima organizacional. Este objetivo foi alcançado a partir da realização da coleta, análise e interpretação dos dados, que permitiram identificar que os servidores estão medianamente satisfeitos, na medida em que a média geral de satisfação, extraída das 12 dimensões do clima organizacional avaliadas, foi de 53%.

Respondendo aos objetivos específicos da pesquisa, pode-se concluir que o clima organizacional foi avaliado como medianamente satisfatório pelos servidores respondentes. Nos propusemos a analisar os fatores que influenciam negativamente e/ou positivamente o clima da organização, sugerindo ações que auxiliem a organização na minimização/superação das suas deficiências/fragilidades relativas ao clima organizacional, com base nos resultados obtidos.

Nesse sentido, constatamos que na Dimensão Liderança (Alta Gestão) nenhum fator avaliado se apresentou como satisfatório. Um percentual geral de 35% de satisfação revela a necessidade de investimentos em melhoria desta dimensão de maneira urgente.

Cabe aos gestores contribuírem com a criação de um clima organizacional saudável e produtivo, buscando envolver as pessoas na gestão, fazendo com que se sintam parte do processo e entendendo as necessidades dos servidores. Só assim é possível fazer uma gestão participativa.

A Dimensão Motivação, o fator de Reconhecimento e Recompensa, revelou um baixo grau de satisfação (37%). De acordo com a questão 77, apenas 8% dos servidores concordam com a afirmativa de que estejam satisfeitos com o salário que recebem, deixando claro que estes servidores não possuem planos de melhoria e crescimento dentro da instituição e ainda não acreditam que os seus salários sejam compatíveis com suas responsabilidades, situação que gera mais desmotivação. É preciso tentar reconhecer financeiramente estes profissionais, que possivelmente irão buscar outras oportunidades, deixando de colaborar e crescer junto à organização. Já o fator que apresentou o maior grau de satisfação foi o de Motivação, em especial devido à afirmativa 75, acerca de o ambiente de trabalho ser agradável. 85% dos servidores se sentem bem no ambiente de trabalho em que estão desempenhando suas atividades dentro da Secretaria.

A Dimensão Clima Específico do setor de trabalho demonstrou uma fraqueza no que tange à satisfação do servidor com o trabalho. Um percentual de 55% no geral neste fator denota a necessidade de investimento em políticas de enriquecimento de cargos e adequação: colaborador-função, no intuito de gerar maior interesse e valorização do servidor dentro da instituição. O fator Espírito de Equipe gerou um grau de satisfação de 74% com as afirmativas relacionadas às equipes rotineiras de trabalho – um bom resultado visto que são necessárias boas relações para que seja possível mudar determinadas situações problemáticas em uma organização.

A Dimensão Comprometimento revela um grau de satisfação mediano dos servidores quanto à suas dedicações à empresa, a da afirmativa de número 83 - Estou considerando a possibilidade de deixar a instituição. Nela, 77% dos respondentes concordaram, demonstrando uma falta de comprometimento futuro dos servidores com a organização, sendo possível se deslocarem para onde seja mais vantajoso. Este item também demonstra a falta de segurança e satisfação de maneira geral com a instituição. O que, diga-se de passagem, é péssimo para o desenvolvimento das atividades da organização com eficiência e eficácia, pois são os colaboradores que impulsionam qualquer empreendimento, devendo ser bem recompensados por isso. Quando não o são, nem mesmo os laços mais próximos de equipe podem segurar o profissional.

Na Dimensão Pesquisa, a unânime maioria – 94% dos respondentes, informaram que concordam que este tipo de pesquisa ajuda a melhorar a instituição, muito embora não tendo demonstrado a mesma satisfação quanto à instituição colocar em prática ações para corrigir os problemas apontados pela pesquisa. É importante que as pesquisas sejam levadas a sério e resolvidos os pontos negativos encontrados. Espera-se que esta pesquisa seja aproveitada de maneira consciente, até para elevar o nível de confiança do pessoal da

instituição na Liderança agora estabelecida.



# LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Todas as pesquisas estão passíveis a limitações e situações que fogem ao planejado no decorrer do processo. Levantaremos, a seguir, os principais aspectos limitadores:

- Erros de digitação no questionário: algumas questões foram digitadas faltando alternativas, o que levou a pesquisadora a eliminá-las do rol de afirmativas válidas, devido ao caráter enviesado que pudesse configurar na pesquisa. Portanto, caso fossem fazer parte da pesquisa, poderiam eliminar sua confiabilidade e imparcialidade.
- Demora na análise dos dados coletados: devido a problemas de saúde da autora, entre outros percalços, a pesquisa foi finalizada em agosto de 2016, no entanto só foi apresentada no início do ano de 2017 (Fevereiro). Isso pode configurar um lapso temporal grande para a atuação em alguns fatores, como mudança de lideranças, etc.
- A própria metodologia de aplicação do modelo de Burke-Litwin, que por sua abrangência e complexidade, exigiram da pesquisadora a realização de análises mais cautelosas e demoradas.

A despeito das limitações enfrentadas, consideramos que o presente estudo cumpriu o proposto, na medida em que seus objetivos foram alcançados. Chegamos a uma resposta satisfatória à questão-problema que o norteou. No entanto, cientes de que toda conclusão se apresenta como oportunidade para uma nova investigação, julga-se fundamental que algumas recomendações sejam oferecidas para pesquisas futuras, com base nos resultados obtidos.

# RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

É importante lembrar que pesquisa de clima organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque o clima se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos gestores que procuram avaliá-lo e entendê-lo. Neste sentido, recomendamos que as pesquisas sejam realizadas periodicamente, tentando não só descobrir pontos negativos para melhoria, como também avaliar ações de implantação dessas melhorias.

Torna-se, de igual modo, imprescindível a realização de pesquisas que permitam enriquecer/aperfeiçoar a metodologia de aplicação do modelo de Burke-Litwin, bem como que possibilitem o desenvolvimento de novos modelos a orientar a aplicação desta pesquisa.

Esperamos, portanto, que a realização desta pesquisa estimule dirigentes e servidores da SEE, para que considerem, de forma criteriosa, os resultados obtidos, sobretudo os que exigem imediata intervenção para a melhoria do clima organizacional, aumento da motivação e da qualidade do serviço prestado aos cidadãos.

# REFERÊNCIAS

- ALVES, T. L. S. **Catalizador da Gestão de Pessoas: clima organizacional pelo modelo de Burke-Litwin**. 2016. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2016/selecionados.php>>. Acesso em: 17 set. 2016.
- AMARANTE, N. P. do. **Diagnóstico da gestão do conhecimento em Instituição Federal de Ensino: estratégias de aplicação do método Organizacional Knowledge Assessment**. São Paulo/Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas/OmniScriptum GmbH & Co., 2015.
- ARAGAO, C. V. de. **Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio**. 1997. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/391/397>>. Acesso em: 05 jan. 2017.
- ARMANDI, B.; OPPEDISANO, J.; SHERMAN, H. **Leadership theory and practice: a case in point**. Management Decision, vol. 41 (10), 2003.
- BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. **Ouvindo a voz do cliente interno**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- BATISTA, E. O. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2 ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Cultura e mudança organizacional**. 2010. Disponível em: <[http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/esgc/biblioteca\\_eletronica/livros/Cultura%20e%20Mudan%20E7a.pdf](http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/esgc/biblioteca_eletronica/livros/Cultura%20e%20Mudan%20E7a.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2016.
- BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 14 de maio de 2016.
- BOM SUCESSO, E. de P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BOWDITCH, J.; BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. CENGAGE Learning, 2015.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 28 set. 2016.
- \_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico- Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 02 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.602, de 7 de novembro de 2011.** Dispõe sobre a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho - PNSST. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7602.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7602.htm)>. Acesso em: 27 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)>. Acesso em: 29 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 21 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <<http://goo.gl/WMYNNv>>. Acesso em: 29 jan. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. B; SPINK, P. K. (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial.** 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BURKE, W. W.; LITWIN, G. H. A musical model of organizational performance and change. **Journal of management**, v.18, n.3, 1992.

CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.) **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura.** 2000. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6273/4864>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de Direito Administrativo.** 7. ed. ver. ampl e atual. Rio de Janeiro: Lumen Iuris, 2001.

CASSARO, A. C. **Sistemas de Informações para tomadas de decisões.** 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. **A reforma e contrarreforma: a perversa dinâmica da Administração Pública Brasileira.** 1998. Disponível em:

<[file:///C:/Users/Nadja/Downloads/Castor\\_Jos%C3%A9\\_1998\\_Reforma-e-contra-reforma--a-pe\\_13127.pdf](file:///C:/Users/Nadja/Downloads/Castor_Jos%C3%A9_1998_Reforma-e-contra-reforma--a-pe_13127.pdf)>. Acesso em: 6 jan. 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração pública.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

\_\_\_\_\_. **Iniciação à teoria das organizações.** São Paulo: Manole, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

- COHEN, A. R.; FINK, S. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008. DRUCKER, P.F. **Desafios para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competência**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- FERREIRA, P. I. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FIEDLER, F. E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- FUZZI, L. P. **Tipos de Pesquisa de Campo**. 2010. Disponível em: <<http://profludfuzzimetodologia.blogspot.com.br/2010/04/tipos-de-pesquisa-de-campo.html>>. Acesso em: 10 jun. 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública**: uma análise a luz da experiência de Minas Gerais. 2009. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/eppgg/producaoacademica/tese\\_eduardogranha.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/eppgg/producaoacademica/tese_eduardogranha.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2017.
- GOMES, M. A. V. **Pesquisa de clima organizacional**. 2002. Disponível em: <[www.guiarh.com.br/pp128.htm](http://www.guiarh.com.br/pp128.htm)>. Acesso em: 05 mar. 2016.
- GONZALEZ, I. et al. Pesquisa de Clima Organizacional: um estudo em uma secretaria municipal de educação do estado do Espírito Santo. **Qualitas Revista Eletrônica**, Vol. 12, n. 2, 2011.
- GROTTI, D. A. M. **O Serviço público e a constituição brasileira de 1988**. São Paulo: Malheiros, 2003.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- HITT, M. et.al. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KAHALE, F. **Criando um clima de motivação**. 2002. Disponível em: <[www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)>. Acesso em: 04 ago. 2016.
- KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

- KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. São Paulo: Campus, 2000.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LAUDON. K. et LAUDON J. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho - QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARTINEZ, A. A. **Assessorias de Comunicação**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2010.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARSHAL. J. et. al. **Gestão da Qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- MATTOS, U.; MÁSCULO, F. **Higiene e Segurança do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier/Abepro, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.
- MCSHANE S.L; GLINOW, M. A. V. **Comportamento organizacional**: conhecimento emergente, realidade global. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na saúde**: princípios básicos. Barueri: Manole, 2001.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- NEVES, V.S. **Clima Organizacional**. 2007. Disponível em:  
<<http://www.avm.edu.br/monopdf/25/DANIELE%20DOS%20SANTOS%20NEVES.pdf>>. Acesso em: 14 de maio de 2016.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw, 2008.
- NOHRIA, N.; JOYCE, W.; ROBERSON, B. **What really works**. 2003. Disponível em:  
<<https://hbr.org/2003/07/what-really-works>>. Acesso em: 17 ago. 2016.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- OIT. Convenção n. 161. **Serviços de Saúde do Trabalho**. 1985. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/node/507>>. Acesso em: 28 nov. 2016

- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informação gerenciais: estratégias táticas, operacionais**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, J. A. de et MEDEIROS, M. P. M. de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.
- OLIVEIRA, M. **A pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- PEREIRA, A. L. Costa; SILVA, A. B. **As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior**. 2011. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9nspe1/v9nspe1a10.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2017.
- PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>>. Acesso em: 08 out. 2016.
- PONCE, Tarsila Baptista. **O papel dos agentes de Recursos Humanos na intermediação entre os servidores e a unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS)**. 2014. Disponível em:  
<<http://www.fundacentro.gov.br/biblioteca/biblioteca-digital/acervodigital/detalhe/2015/2/o-papel-dos-agentes-de-recursos-humanos-na-intermediacao-entre-os-servidores-e-a-unidade-do>>. Acesso em: 27 nov. 2016.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Pesquisa de Clima Organizacional: abordagem Metodológica**. Abril, 2011.
- REZENDE, D. A.; ABREU, DE A. F. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- REZENDE, J.R.V. **Desafios para a implantação da Global reporting initiative nas empresas sucroenergéticas no Brasil**. 2010. Dissertação (Mestrado em Agroenergia) - FGV/EASP, São Paulo, 2010.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- RIZZATI, G. **Categorias de análises de clima organizacional em universidades brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Florianópolis, 2002.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.  
\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 9. ed. São Paulo: P. Hall, 2002.
- RODRIGUES, M. V. C. **Ações para a qualidade: GEIQ, gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma, classe mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- RODRIGUES, M. V. C. **Ações para a qualidade: GEIQ, gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- SENGE, P. M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- \_\_\_\_\_. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- SILVA, E. B. F. et al. **Transtornos mentais e comportamentais**: perfil dos afastamentos de servidores públicos estaduais em Alagoas. 2009. Disponível em:  
<<http://scielo.iec.pa.gov.br/pdf/ess/v21n3/v21n3a16.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2016.
- SNELL, S; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- SOTO, E. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. **Journal of Psychology**, 25, 35-71, 1948.
- TIRONI, L. F. et al. **Crítérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público**. 1991. Disponível em:  
<[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1701/1/td\\_0238.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1701/1/td_0238.pdf)>. Acesso em: 04 jan. 2017.
- TOLEDO, J. C. [et al.]. **Qualidade**: gestão e métodos. Rio de Janeiro: LCT, 2013.  
\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Results-Based Leadership**: how leaders build the business and improve the bottom line. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- VASCONCELLOS, E. **Estrutura das organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- VECCHIO R. P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.  
\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VICENTE, J. **Clima Organizacional**: breve introdução. 2010. Disponível em:  
<<http://psicologiaetrabalho.blogspot.com.br/2010/04/clima-organizacional-breve-introducao.html>>. Acesso em: 13 abr. 2016.
- VIEIRA, C. B. et. al. **Motivação na Administração Pública**: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2017.
- WALTON, Richard E. **Quality of Working Life**: What is it? Sloan Management Review, 15, 1, pp. 11-21, 1973.
- WU, F. **The relationship between leadership styles and foreign english teachers Job satisfaction in adult english cram schools**: evidences in Taiwan; The Journal of American Academy of Business; Vol. 14 (2); pp.75-82, 2009.



# APÊNDICE A

## QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo na Secretaria de Estado da Educação da Paraíba.

\*Carta de Apresentação e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

\*Obrigatório

O (a) Sr.(a) está convidado (a) a participar da Pesquisa de Clima Organizacional intitulada: DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo na Secretaria de Estado da Educação da Paraíba. Foram convidados os Técnicos Administrativos, efetivos e lotados na Sede da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba. A pesquisa será necessária para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública – IFPB. Esclarecemos que esta pesquisa foi autorizada pela Secretaria Executiva de Gestão Pedagógica de Educação por meio do Ofício 0068/2016/GSEP. Deixamos claro que a sua participação não é obrigatória.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB. Pró Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação.

Av. João da Mata, 256, Jaguaribe, João Pessoa - PB - CEP: 58.015-020.

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este trabalho integra as atividades científico-acadêmicas obrigatórias, para finalização de curso de Pós-graduação Latu Sensu em Gestão pública do IFPB. A pesquisadora é servidora pública estadual, lotada na Gerência de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Educação.

**Instituição coparticipante da pesquisa:**

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO - PB GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS – GRH

Av. João da Mata - Jaguaribe, João Pessoa - PB, 58015-020, Bloco I, 4º andar.

O objetivo deste estudo é diagnosticar a percepção e a satisfação dos servidores da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba em relação ao ambiente de trabalho através de uma pesquisa de clima organizacional. A sua participação consiste em responder,

individualmente, a um questionário composto por 85 questões de múltipla escolha, o que levará em torno de 20 minutos para ser efetuado.

De acordo com a Resolução nº 466/2012 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP): esta pesquisa não implica em nenhum risco à sua saúde mental e física; não serão identificados os respondentes e os dados coletados serão utilizados apenas para os fins desta pesquisa; este estudo não trará nenhum custo, bônus ou ressarcimento para o participante; por ser voluntária, você poderá desistir de participar da pesquisa a qualquer tempo; o participante terá acesso aos resultados da pesquisa, se assim solicitar, ao final do trabalho.

Fui informado (a) dos objetivos da pesquisa **DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo na Secretaria de Estado da Educação da Paraíba** de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que poderei modificar meu posicionamento de participar da pesquisa e ainda poderei solicitar a qualquer momento mais informações sobre a mesma. Declaro que concordo em participar.

### **LI E ACEITO O TERMO DE CONSENTIMENTO.**

Contato:

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

#### **Instituição Proponente:**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB. Pró Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação.

Av. João da Mata, 256, Jaguaribe, João Pessoa - PB - CEP: 58.015-020.

#### **Nome do Pesquisador**

Yanna Patrícia Araújo Pereira

Endereço: R. Cícero de Medeiros Lima, 236, Apt. 203, CEP: 58.066-219 – João Pessoa – PB Fone: (83) 98825-0525 E-mail: [yannasam@hotmail.com](mailto:yannasam@hotmail.com)

### **INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO**

Para o êxito desta pesquisa, pedimos que você leve em consideração as seguintes orientações:

- 1. Seja o (a) mais realista possível ao responder cada uma das questões.** Não se prenda a fatos isolados, mas tenha em mente a situação geral da organização.
- 2. Tente evitar julgamentos baseados apenas em sentimentos.** Evitem que os sentimentos (positivos ou negativos) em relação à organização, e não os fatos, influenciem suas respostas, distorcendo a realidade.
- 3. Analise cada questão de forma independente.** Evite generalizar suas percepções, estendendo uma avaliação positiva ou negativa com relação a determinado

aspecto, para todas as demais questões a serem avaliadas, comprometendo o resultado final.

4. **Marque apenas uma opção de resposta:** A escala de respostas apresenta 6 (seis) possibilidades, que vão da **total discordância (“Discordo muito”)** à **total concordância (“Concordo muito”)**. ) de sua parte em relação à afirmativa feita. Quanto mais a opção assinalada estiver próxima ao extremo direito da escala (“Concordo muito”), mas positiva será a sua percepção em relação àquela questão avaliada. A opção **“Discordo pouco”** indicará que você ainda não tem uma opinião claramente formada sobre o assunto. Marque apenas uma das opções apresentadas.
5. **Responda a todas as questões.** Acreditamos que o tempo que você tem na organização lhe dará condições para responder a todas as afirmativas apresentadas. Não deixe, portanto, nenhuma questão “em branco”. Contudo, caso não disponha de dados suficientes relativos a alguma questão, opte pela alternativa **“Não tenho opinião formada sobre isto” / “Não sei responder” (NOF/NSR)**.
6. **Preencha este formulário de forma sigilosa e individual.** Por questões éticas, não consulte, não peça opinião, como também não comente com ninguém sobre as respostas que deu.

Ressaltamos que o prazo final para preenchimento deste questionário é **24 de Junho de 2016**. Mais uma vez, reafirmamos que é muito importante aos objetivos da pesquisa, que você responda a todas as perguntas.

QUESTIONÁRIO								
A – CARACTERIZAÇÃO DO (A) RESPONDENTE								
<b>01.</b> Sou do sexo: <input type="checkbox"/> Feminino. <input type="checkbox"/> Masculino.	<b>02.</b> Minha idade está entre: <input type="checkbox"/> 18 a 25 anos. <input type="checkbox"/> 26 a 33 anos. <input type="checkbox"/> 34 a 40 anos. <input type="checkbox"/> 41 a 50 anos. <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos.	<b>03.</b> Meu grau de escolaridade é: <input type="checkbox"/> Ensino médio/técnico completo. <input type="checkbox"/> Ensino superior completo. <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto. <input type="checkbox"/> Pós-graduação – Especialização. <input type="checkbox"/> Mestrado ou Doutorado Completo. <input type="checkbox"/> Mestrado ou Doutorado incompleto.						
<b>04.</b> Trabalho na SEE/PB: <input type="checkbox"/> Desde o Concurso de Técnico Administrativo - Ano 2013. <input type="checkbox"/> Antes do Concurso de Técnico Administrativo – Ano 2013 (Prestador de serviço ou Comissionado).				<b>05.</b> Desenvolvo o meu trabalho na: <input type="checkbox"/> Área Pedagógica. <input type="checkbox"/> Área Administrativa. <input type="checkbox"/> Área Executiva.				
B – AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO								
DIMENSÃO AMBIENTE EXTERNO		ESCALAS DE AVALIAÇÃO						
FATOR CHAVE	QUESTÕES	Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito	NO/NR
<b>Enfoque e Compromisso com o Usuário</b>	1. A satisfação dos usuários é uma prioridade dentro da minha instituição.							
	2. A minha instituição ouve as queixas dos usuários.							
	3. A minha instituição utiliza as queixas dos usuários para melhorar o serviço público prestado.							

<b>Mudanças Externas</b>	4. A minha instituição acompanha as mudanças que ocorrem no serviço público em sua área de atuação.								
	5. Tenho conhecimento sobre as mudanças que ocorrem no setor de atuação da minha instituição.								
	6. A minha instituição está preparada para as mudanças que venham a ocorrer no cenário em que está inserida.								
<b>DIMENSÃO MISSÃO E ESTRATÉGIA</b>		<b>ESCALAS DE AVALIAÇÃO</b>							
<b>FATOR CHAVE</b>	<b>QUESTÕES</b>	<b>Discordo Muito</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Pouco</b>	<b>Concordo Pouco</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Muito</b>	<b>NO/NR</b>	
<b>Clareza de Objetivos</b>	7. Conheço muito bem os objetivos e as metas da minha instituição.								
	8. Conheço muito bem as metas e os objetivos do meu trabalho.								
	9. A minha instituição oferece recursos necessários para o alcance dos seus objetivos.								
<b>Missão, Visão e Valores Difundidos</b>	10. A missão da instituição é conhecida e entendida por todos.								
	11. Os valores da instituição estão claramente definidos.								
	12. A minha instituição pratica os valores que adota.								
	13. Eu acredito e me identifico com a área de atuação da minha instituição.								

<b>DIMENSÃO LIDERANÇA (ALTA GESTÃO)</b>		<b>ESCALAS DE AVALIAÇÃO</b>							
<b>FATOR CHAVE</b>	<b>QUESTÕES</b>	<b>Discordo Muito</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Pouco</b>	<b>Concordo Pouco</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Muito</b>	<b>NO/NR</b>	
<b>Liderança (Alta Gestão)</b>	14. Os gestores da instituição (alta gestão) cumprem suas promessas.								
	15. Os gestores (alta gestão) da instituição comunicam-se facilmente com os servidores em todos os setores da instituição.								
	16. Os servidores acreditam no que a alta gestão diz.								
<b>Gestão da Mudança</b>	17. A alta gestão incentiva e promove mudanças.								
	18. As mudanças que ocorrem na instituição são muito bem pensadas e planejadas.								
	19. Nos processos de mudança que ocorrem a alta gestão comunica claramente as razões das mudanças.								

<b>DIMENSÃO CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		<b>ESCALAS DE AVALIAÇÃO</b>							
<b>FATOR CHAVE</b>	<b>QUESTÕES</b>	<b>Discordo Muito</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Pouco</b>	<b>Concordo Pouco</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Muito</b>	<b>NO/NR</b>	
<b>Alinhamento dos Valores Culturais</b>	20. A instituição desperta em mim um forte sentimento de lealdade.								
	21. Os valores da instituição são consistentes e coerentes com os valores pessoais de seus servidores.								

<b>Histórico de Mudanças</b>	22. As mudanças pelas quais minha instituição tem passado têm trazido bons resultados.							
	23. No meu entender, a minha instituição é hoje melhor do que era quando eu ingressei/fui admitido (a).							
<b>Prontidão à Mudança</b>	24. A minha instituição fornece os recursos necessários para a realização das mudanças.							
	25. As pessoas da instituição encaram as mudanças como oportunidade.							

DIMENSÃO ESTRUTURA		ESCALAS DE AVALIAÇÃO						
FATOR CHAVE	QUESTÕES	Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito	NO/NR
<b>Relacionamento Interdepartamental</b>	26. Na minha instituição existe uma boa comunicação entre os departamentos.							
	27. Na minha instituição todas as áreas trabalham juntas para alcançar os resultados.							
	28. Eu sei como o trabalho da minha área está relacionado com o trabalho de outras áreas.							
<b>Dimensionamento do Quadro</b>	29. Existe gente suficiente na instituição para tocar a carga normal de trabalho.							
	30. Muitas vezes fico aborrecido (a) pela quantidade e pressão excessiva do meu trabalho.							

DIMENSÃO PRÁTICAS GERENCIAIS		ESCALAS DE AVALIAÇÃO						
FATOR CHAVE	QUESTÕES	Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito	NO/NR
<b>Gestão da Liderança</b>	31. Eu e minha chefia imediata costumamos trocar regularmente informações.							
	32. A minha chefia imediata pede opiniões e ideias da equipe antes de tomar uma decisão.							
	33. A minha chefia imediata planeja bem as atividades da sua área.							
	34. A minha chefia imediata acompanha o meu trabalho e fornece apoio quando necessário.							
	35. A minha chefia imediata oferece recursos necessários para o alcance das minhas atividades.							

<b>Estilo de Liderança</b>	36. A minha chefia imediata se comporta de maneira justa com todos os membros do grupo.								
	37. A minha chefia imediata elogia e reconhece os membros da equipe quando um bom trabalho é realizado.								
	38. O estilo de liderança adotado pela minha chefia imediata me encoraja a dar sempre o melhor de mim.								
<b>Gestão de Pessoas</b>	39. A minha instituição valoriza o treinamento e o desenvolvimento dos servidores.								
	40. A minha chefia imediata demonstra interesse em identificar e desenvolver as habilidades e conhecimentos dos membros da sua equipe								
	41. O programa de treinamento que é oferecido está de acordo com as necessidades da instituição.								

FATOR CHAVE	QUESTÕES	Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito	NO/NR
	42. A minha participação nos treinamentos tem contribuído para melhor o meu desempenho no trabalho.							
	43. As normas e práticas de pessoal (admissão, transferência, promoção, etc.) são administradas com justiça.							
	44. A instituição é tolerante com os servidores que têm baixo desempenho.							
<b>Comunicação Organizacional</b>	45. Existem canais de comunicação adequados para os servidores fazerem suas sugestões de melhoria.							
	46. As políticas e decisões da instituição são comunicadas aos servidores de forma simples e fácil de entender.							
	47. A instituição faz na prática o que é comunicado nos quadros de avisos e/ou outros canais de comunicação.							
DIMENSÃO SISTEMAS		ESCALAS DE AVALIAÇÃO						
FATOR CHAVE	QUESTÕES	Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito	NO/NR
<b>Sistemas de Segurança do Trabalho</b>	48. Os padrões de segurança para o meu trabalho estão claramente definidos.							
	49. No meu entender, as condições físicas do meu local de trabalho são adequadas (iluminação, ventilação, mobiliário, etc.).							

<b>Sistemas de Qualidade</b>	50. Os problemas operacionais da minha área são analisados para entender as suas causas.								
	51. Fazemos o trabalho bem feito desde a primeira vez.								
	52. A minha instituição adota indicadores de desempenho para acompanhamento dos resultados do trabalho.								
<b>Sistemas de Informação</b>	53. Os sistemas informatizados da minha instituição são adequados para as necessidades do trabalho.								
	54. Tenho todas as informações necessárias para realizar o meu trabalho.								
	55. As informações que recebo de outras áreas são confiáveis.								
<b>DIMENSÃO REQUISITOS DA TAREFA</b>		<b>ESCALAS DE AVALIAÇÃO</b>							
<b>FATOR CHAVE</b>	<b>QUESTÕES</b>	<b>Discordo Muito</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Pouco</b>	<b>Concordo Pouco</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Muito</b>	<b>NO/NR</b>	
<b>Procedimentos de Trabalho</b>	56. Os procedimentos operacionais para realização do trabalho estão claramente definidos.								
	57. Os procedimentos operacionais para realização do trabalho estão claramente entendidos pelos servidores.								
	58. As mudanças nos procedimentos operacionais são bem explicadas.								
<b>Participação dos Servidores</b>	59. Os servidores são motivados a contribuir com ideias e sugestões.								
	60. Possuo autonomia para tomar decisões necessárias para o cumprimento de minhas responsabilidades.								
<b>Conhecimentos e Habilidades</b>	61. Os conhecimentos e habilidades requeridos para execução do trabalho estão claramente definidos.								
	62. No meu entender, os servidores possuem as habilidades e conhecimentos necessários para a realização do trabalho.								

DIMENSÃO CLIMA ESPECÍFICO NO SETOR DE TRABALHO		ESCALAS DE AVALIAÇÃO						
FATOR CHAVE	QUESTÕES	Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito	NO/NR
Satisfação com o Trabalho	63. Eu tenho orgulho em trabalhar na instituição							
	64. Estou satisfeito (a) com o meu trabalho.							
	65. A instituição oferece boas condições de trabalho para os servidores.							
	66. Sinto-me valorizado (a) como pessoa na instituição.							
	67. Eu gostaria de mudar de atividade dentro da instituição.							

FATOR CHAVE	QUESTÕES	Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito	NO/NR
Espírito de Equipe	68. As pessoas com quem trabalho fazem com que eu me sinta parte integrante da equipe.							
	69. Todos os meus colegas cooperam para que os nossos objetivos sejam alcançados.							
	70. Existe um alto grau de confiança entre os colegas do meu grupo de trabalho.							
Soluções de Problemas de Relacionamento	71. Todos os conflitos com o meu grupo de trabalho são discutidos e resolvidos a tempo.							
	72. A minha chefia age prontamente para solucionar problemas de relacionamento na sua equipe de trabalho.							

DIMENSÃO MOTIVAÇÃO		ESCALAS DE AVALIAÇÃO						
FATOR CHAVE	QUESTÕES	Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito	NO/NR
Motivação	73. Sempre vou para a instituição motivado (a).							
	74. O meu grupo de trabalho está motivado a maior parte do tempo.							
	75. O ambiente de trabalho é agradável.							
Reconhecimento e Recompensa	76. O salário que recebo é compatível com as minhas responsabilidades e qualificações.							
	77. Estou satisfeito (a) com o salário que recebo.							
	78. Os benefícios fornecidos pela minha instituição são adequados.							
	79. Na minha instituição as pessoas são reconhecidas quando fazem um bom trabalho.							

DIMENSÃO COMPROMETIMENTO		ESCALAS DE AVALIAÇÃO						
FATOR CHAVE	QUESTÕES	Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito	NO/NR



<b>Comprometimento</b>	80. Eu estou disposto (a) ir além de meus deveres normais do trabalho para ajudar no sucesso da instituição.							
	81. Eu desejo claramente fazer carreira na instituição.							
	82. Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus.							
	83. Estou considerando a possibilidade de deixar a instituição.							
<b>DIMENSÃO PESQUISA</b>		<b>ESCALAS DE AVALIAÇÃO</b>						
<b>FATOR CHAVE</b>	<b>QUESTÕES</b>	<b>Discordo Muito</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Pouco</b>	<b>Concordo Pouco</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Muito</b>	<b>NO/NR</b>
<b>Reação à Pesquisa</b>	84. Eu acho importante este tipo de pesquisa para saber a opinião dos colaboradores.							
	85. Acredito que a instituição agirá para corrigir os problemas mais sérios identificados nesta pesquisa							

# ANEXO A - MODELO DE BURKE-LITWIN

Dimensão	Fator Chave	N da questão	Questões
Ambiente Externo	Enfoque e Compromisso com o Cliente	1	A minha empresa cumpre suas promessas para com o cliente.
		2	A satisfação do cliente externo é uma prioridade dentro da minha empresa.
		3	A minha empresa ouve as queixas dos clientes.
		4	A minha empresa utiliza as queixas do cliente para melhorar o serviço prestado.
		5	A minha empresa toma as providências necessárias para resolver as queixas dos clientes.
	Mudanças Externas	6	Tenho conhecimento sobre as mudanças que ocorrem no setor Elétrico.
		7	A minha empresa acompanha as mudanças que ocorrem no mercado (setor elétrico e área de atuação).
		8	Sinto que a minha empresa está preparada para as mudanças que vem a ocorrer.
		9	Sinto que as mudanças tiveram impacto positivo para a empresa e para minhas atividades.

Dimensão	Fator Chave	N da questão	Questões
Missão e Estratégia	Clareza de Objetivos	10	Conheço muito bem as metas e os objetivos do meu trabalho.
		11	Conheço muito bem os objetivos e as metas da empresa.
		12	Conheço muito bem os objetivos e as metas que a empresa tem para a minha área.
		13	A minha empresa oferece recursos necessários para o alcance dos seus objetivos.
		14	As metas da minha empresa são realistas e alcançáveis.
	Missão, Visão e Valores Difundidos	15	Os valores da empresa estão claramente definidos.
		16	A missão da empresa é conhecida e entendida por todos.
		17	A minha empresa pratica os valores que adota.
18	Eu me identifico com a marca: Grupo Energisa.		

Dimensão	Fator Chave	N da questão	Questões
Liderança Executiva	Liderança Executiva	19	A Diretoria da empresa cumpre suas promessas.
		20	A Diretoria comunica-se facilmente com os colaboradores em todos os setores da empresa.
		21	A Diretoria comporta-se de maneira justa com todos os colaboradores.
		22	A Diretoria da minha empresa é respeitada pelos empregados
		23	A Diretoria da minha empresa está interessada no bem estar dos empregados
		24	Os empregados acreditam no que a Diretoria diz
		25	Existe contato suficiente entre a Diretoria e os empregados
	Gestão da Mudança	26	Nos processos de mudanças que ocorrem a Direção está ativamente envolvida.
		27	As mudanças que ocorrem na empresa são muito bem pensadas e planejadas.
		28	Nos processos de mudança que ocorrem a Diretoria comunica claramente as razões das mudanças.
		29	A Diretoria da minha empresa incentiva e promove mudanças.

Dimensão	Fator Chave	N da questão	Questões
Cultura	Alinhamento dos Valores Culturais	30	Os valores da empresa estão amplamente comunicados.
		31	A empresa desperta em mim um forte sentimento de lealdade.
		32	Os valores da empresa são consistentes e coerentes com os valores pessoais de seus colaboradores.
		33	Os valores e a missão da empresa despertam confiança.
		34	A empresa é coerente com os valores que adota.
	Histórico de Mudanças	35	As mudanças pelas quais a minha empresa tem passado têm trazido bons resultados.
		36	Nos processos de mudança que ocorreram, eu entendi claramente o meu papel.
		37	No meu entender, considero que a empresa é hoje melhor do que era quando fui admitido
	Prontidão à Mudança	38	No meu entender, a minha empresa tinha a necessidade de passar pelos processos de mudanças ocorridos.
		39	Quando ocorre uma mudança, a minha chefia comunica a situação de forma clara e objetiva.
40		As pessoas da minha empresa encaram as mudanças como oportunidade.	
		41	A minha empresa fornece recursos necessários para a realização das mudanças.

Dimensão	Fator Chave	N da questão	Questões
Estrutura	Relacionamento Interdepartamental	42	Na minha empresa existe uma boa comunicação entre os departamentos.
		43	Na minha empresa todas as áreas trabalham juntas para alcançar os resultados.
		44	Eu sei como o trabalho da minha área está relacionado com o trabalho de outras áreas.
		45	O meu trabalho contribui para o alcance dos objetivos da empresa
		46	Na minha empresa existe uma boa comunicação entre as diversas chefias.
	Dimensionamento do Quadro	47	Muitas vezes fico aborrecido pela pressão excessiva do meu trabalho.
		48	Existe gente suficiente no meu grupo para tocar a carga normal de trabalho

Dimensão	Fator Chave	N da questão	Questões
Práticas Gerenciais	Gestão da Liderança	49	Eu e minha chefia imediata costumamos trocar regularmente informações.
		50	A minha chefia imediata pede opiniões e ideias da equipe antes de tomar uma decisão.
		51	A minha chefia imediata oferece recursos necessários para o alcance das minhas atividades.
		52	A minha chefia imediata planeja bem as atividades da sua área.
		53	A minha chefia imediata acompanha o meu trabalho e fornece apoio quando necessário.
		54	A minha chefia imediata procura explicar a relação existente entre os objetivos da empresa e o meu trabalho.
	Estilo de Liderança	55	A minha chefia imediata se comporta de maneira justa com todos os membros da equipe.
		56	A minha chefia imediata elogia e reconhece os membros da equipe quando um bom trabalho é realizado.
		57	A minha chefia imediata é fácil de abordar e de iniciar uma conversação.
		58	A minha chefia imediata mantém a disciplina.
		59	A minha chefia imediata toma decisões com rapidez.
		60	O estilo de liderança adotado pela minha chefia imediata me encoraja a dar sempre o melhor de mim.

Dimensão	Fator Chave	N da questão	Questões
Práticas Gerenciais	Sistema de Gestão de Pessoas	61	A minha empresa valoriza o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores.
		62	A minha chefia imediata demonstra interesse em identificar e desenvolver as habilidades e conhecimentos dos membros da sua equipe.
		63	A minha empresa recompensa os colaboradores com base no seu desempenho.
		64	A minha participação nos treinamentos tem contribuído para melhorar o meu desempenho no trabalho.
		65	A minha empresa oferece oportunidades para me desenvolver profissionalmente.
		66	O programa de treinamento está de acordo com as necessidades da empresa.
		67	As normas e práticas de pessoal (admissão, transferência, promoção, etc.) são administradas com justiça
		68	A empresa é tolerante para com os empregados que têm baixo desempenho
	Comunicação Organizacional	69	A empresa faz na prática o que é comunicado nos quadros de avisos e/ou outros canais de comunicação
		70	Os canais de comunicação existentes, para os empregados fazerem suas sugestões de melhoria, são adequados.
		71	Na minha empresa existe uma comunicação aberta.
		72	As políticas e decisões da empresa são comunicadas aos colaboradores de forma simples e fácil de entender.

Dimensão	Fator Chave	N da questão	Questões
Sistemas	Sistemas de Segurança do Trabalho	73	Os padrões de segurança para o meu trabalho estão claramente definidos.
		74	Na minha opinião os colaboradores seguem as políticas e procedimentos de segurança.
		75	Para a realização do meu trabalho com segurança, a empresa disponibiliza os recursos e ferramentas necessárias.
		76	A minha chefia valoriza os altos padrões de segurança no trabalho.
		77	Percebo que os investimentos em segurança do trabalho estão trazendo resultados positivos.
		78	No meu entender, as condições físicas do meu local de trabalho são adequadas (iluminação, ventilação, mobiliário, etc.)
	Sistemas de Qualidade	79	Os problemas operacionais da minha área são identificados e documentados.
		80	Os problemas operacionais da minha área são analisados para entender as suas causas.
		81	Muitas vezes fico aborrecido pela pressão excessiva do meu trabalho.
	Sistemas de Informação	82	Fazemos o trabalho bem feito desde a primeira vez.
		83	Os sistemas informatizados da minha empresa são adequados para a necessidade de trabalho.
		84	Tenho todas as informações necessárias para realizar o meu trabalho
		85	Os indicadores de desempenho existentes me ajudam no dia-a-dia de trabalho
		86	Os indicadores de desempenho para acompanhamento dos resultados do trabalho são entendidos pelos colaboradores.
		87	Os indicadores de desempenho para acompanhamento dos resultados do meu trabalho estão claramente definidos.
		88	As informações que recebo de outras áreas são confiáveis.
		89	Tenho acesso com facilidade às informações necessárias para realizar o meu trabalho
		90	Os investimentos em sistemas de informática facilitaram a realização do meu trabalho.

Dimensão	Fator Chave	N da questão	Questões
Clima Especifico na unidade de trabalho	Satisfação com o Trabalho	91	Eu tenho orgulho em trabalhar na empresa.
		92	Sou otimista com relação ao meu futuro na empresa.
		93	Estou satisfeito com o meu trabalho.
		94	A empresa oferece boas condições de trabalho para os colaboradores.
		95	Eu recomendaria a empresa como um bom lugar para trabalhar.
		96	Sinto-me valorizado como pessoa na empresa.
	Espírito de Equipe	97	Meus amigos e vizinhos admiram a empresa onde trabalho.
		98	O meu grupo de trabalho está motivado a maior parte do tempo.
		99	As pessoas com quem trabalho fazem com que eu me sinta parte integrante da equipe
		100	Todos os meus colegas cooperam para que os nossos objetivos sejam alcançados.
		101	Na minha empresa existe uma boa cooperação entre os grupos de trabalho.
	Soluções de Problemas de Relacionamento	102	Existe um alto grau de confiança entre os colegas do meu grupo de trabalho.
		103	Os problemas são identificados e claramente definidos no meu grupo.
		104	Todos os conflitos com o meu grupo de trabalho são discutidos e resolvidos a tempo.
105		A minha chefia age prontamente para solucionar problemas de relacionamento na sua equipe de trabalho.	
106		As soluções dos problemas são baseadas em fatos e dados.	

Dimensão	Fator Chave	N da questão	Questões
Requisitos da Tarefa	Procedimento de trabalho	107	Os procedimentos operacionais estão claramente definidos.
		108	Os procedimentos operacionais estão bem entendidos.
		109	Os procedimentos operacionais definidos, facilitam o meu trabalho
		110	Os procedimentos operacionais são atualizados com frequência adequada.
		111	As mudanças nos procedimentos operacionais são bem explicadas.
	Participação dos Colaboradores	112	Os colaboradores são motivados a contribuir com ideias e sugestões.
		113	Possuo autonomia para tomar decisões necessárias para o cumprimento de minhas responsabilidades.
		114	Sou encorajado a me envolver em decisões que podem afetar o meu trabalho.
	Conhecimentos e Habilidades	115	A minha empresa se esforça para conhecer as opiniões e pensamentos dos empregados
		116	Os conhecimentos e habilidades requeridos para execução do trabalho estão claramente definidos.
117		No meu entender, os colaboradores possuem as habilidades e conhecimentos necessários para realização do trabalho.	

Dimensão	Fator Chave	N da questão	Questões
Motivação	Motivação	118	Sempre vou para a empresa motivado.
		119	O ambiente de trabalho é agradável.
		120	O moral do grupo de trabalho é alto.
	Reconhecimento e Recompensa	121	Na minha empresa as pessoas são reconhecidas por encontrar melhores formas de realizar o seu trabalho.
		122	Os benefícios fornecidos pela minha empresa são adequados.
		123	O salário que recebo é compatível com as minhas responsabilidades e qualificações.
		124	Estou satisfeito com o salário que recebo.
		125	Na minha empresa as pessoas são reconhecidas quando fazem um bom trabalho.

Dimensão	Fator Chave	N da questão	Questões
Pesquisa	Reação à Pesquisa	126	Eu acho importante este tipo de pesquisa para saber a opinião dos empregados.
		127	Participar desta pesquisa é uma boa maneira de dizer à empresa o que eu penso.
		128	Acredito que a empresa agirá para corrigir os problemas mais sérios identificados nesta pesquisa.

Dimensão	Fator Chave	N da questão	Questões
Comprometimento	Comprometimento	129	As minhas opiniões são importantes na empresa.
		130	Se eu recebesse uma proposta para trabalhar em outra empresa eu aceitaria.
		131	Estou considerando a possibilidade de deixar a empresa.
		132	Eu estou disposto ir além de meus deveres normais do trabalho para ajudar no sucesso da empresa.
		133	Eu me interesso pelo crescimento e colaboro para o alcance dos resultados positivos pela empresa.
		134	Eu desejo claramente fazer minha carreira na empresa.
		135	Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.
		136	As tarefas que executo são impostas
		137	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho
		138	Eu me identifico com a minha profissão.
		139	Estou satisfeito com as ações de responsabilidade social que a empresa faz junto a comunidade

# SOBRE OS AUTORES

**DAVID NOGUEIRA SILVA MARZZONI:** Especialista em Gestão Pública e Tributária pela Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA). MBA em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal pelo Centro Universitário Internacional. Bacharel em Ciências Contábeis (UNIFESSPA). Bacharel em Administração pela Universidade Norte do Paraná. Professor de graduação na Universidade Paulista (UNIP) nos cursos de Ciências Contábeis e Administração. Servidor Público, com mais de 10 anos de experiência profissional na segurança pública, atuando nos departamentos administrativos da Polícia Militar do Estado do Pará e no programa institucional PROERD (Programa Educacional de Resistência às Drogas e a Violência). Pesquisador e defensor do Serviço Público. Entusiasta da Metodologia Lean, aplicando sempre que possível em todos os aspectos de sua vida.

**YANNA PATRÍCIA ARAÚJO PEREIRA:** Especialista em Gestão Pública pelo IFPB. Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pelas FIP - Faculdades Integradas de Patos. Administradora de Empresas, CRA PB 3939, graduada na UFPB. Graduada em Turismo pela UFPB. Atualmente é Administradora da UNIFESSPA - Campus ICESA - Rondon do Pará, atuando como Chefe de Departamento de Administração de Materiais (desde novembro de 2018). Ex-servidora pública da Receita Estadual da Paraíba - Técnico Administrativo (2013-2018), tendo exercido a função de Chefe de Expediente da Gerência Executiva de Julgamentos de Processos Fiscais (um ano e meio). Professora nas áreas de Administração (Marketing, Qualidade, Empreendedorismo e RH) tendo lecionado na KRONOS NEXUS/PB (Escola Técnica). E no PRONATEC/IFPB (2014/2015) onde ministrou as disciplinas de Higiene e Segurança do Trabalho e Gestão da Qualidade. Atuou como Agente Local de Inovação nas regiões da Borborema e Litoral Paraibano - SEBRAE/PB (2011). Tem experiência na área de Administração, ênfase em Atendimento ao público, Administração de Recursos Humanos (Treinamento, Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção de Pessoal) e Administração de Materiais (Gestão patrimonial: acompanhamento de almoxarifado e inventários físicos, acompanhamento de manutenção predial e acompanhamento de serviços terceirizados).

# CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA SECRETARIA ESTADUAL

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

Atena  
Editora

Ano 2020

# CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA SECRETARIA ESTADUAL

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

Atena  
Editora

Ano 2020