



Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira

RAIMUNDO EGÍDIO DOS SANTOS

**Análise de clima organizacional no Setor Público: um estudo de
caso em um órgão público federal**

**REDENÇÃO
2018
RAIMUNDO EGÍDIO DOS SANTOS**



Análise de clima organizacional no Setor Público: um estudo de caso em um órgão público federal

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Sávio de Oliveira Barros.

REDENÇÃO
2018

Santos, Raimundo Egidio Dos.

S233a

Análise de clima organizacional no Setor Público: um estudo de caso em um órgão público federal / Raimundo Egidio Dos Santos. - Redenção, 2018.

34f: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Francisco Sávio de Oliveira Barros.

1. Gestão de pessoas - Setor público. 2. Clima e cultura organizacional. 3. Gestão de competência. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 658.3



RAIMUNDO EGIDIO DOS SANTOS

Análise de clima organizacional no Setor Público: um estudo de caso em um órgão público federal

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco Sávio de Oliveira Barros (Orientador)
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dr. Sandra Maria Guimarães Callado
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)



A Deus.

A minha mãe e a minha família.

Um agradecimento especial



AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus pela oportunidade de estarmos vivendo este momento de aprendizado, à Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB – aos professores e tutores por nos conduzir no processo de compreensão e ensino e aos colegas da turma do curso de Especialização em Gestão Pública por compartilharem de forma companheira essa aprendizagem.

Um agradecimento especial a minha família pela paciência e compreensão dos momentos distantes vividos, e mesmo assim me deu apoio para que fosse possível concluir esse trabalho.



“A mais honrosa das ocupações é servir o público e ser útil ao maior número de pessoas.”
(Michel de Montaigne)



RESUMO

Neste Trabalho de Conclusão de Curso de pós-graduação em Gestão Pública pretende-se analisar o clima organizacional de um órgão público federal na atual conjuntura do setor público e o impacto nesse clima, causado pela adoção das novas tendências de gestão de pessoas. O clima organizacional define o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, e essa pesquisa de clima foi realizada por meio de um estudo de caso em um órgão público federal, com o seguinte questionamento, até que ponto o clima organizacional pode colaborar ou prejudicar a aplicação dessas novas tendências, que são a gestão do conhecimento e a gestão de competências, analisar os resultados e apontar sugestões para os desafios e problemas encontrados na área de gestão de pessoal desse órgão.

Palavras-chave: gestão de pessoas no setor público, clima e cultura organizacional, gestão do conhecimento, gestão de competência.



ABSTRACT

In this study, the aim is to analyze the organizational climate of a federal public agency in the current situation of the public sector and the impact on this climate, caused by the adoption of new trends in people management. The organizational climate defines the set of satisfactions and dissatisfactions of the members of an organization in a certain period, and this climate research was carried out by means of a case study in a federal public organ, with the following questioning, to what extent the organizational climate can collaborate or hamper the application of these new trends, which are knowledge management and skills management, analyze the results and point out suggestions for the challenges and problems encountered in the personnel management area of this agency.

Keywords: management of people in the public sector, climate and organizational culture, knowledge management, competence management.



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária	22
Gráfico 2 – Grau de escolaridade	22

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Gestão do conhecimento e de Competência no setor público	16
3	METODOLOGIA	17
4	A ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS	27
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29



1 INTRODUÇÃO

O nível de exigências da sociedade por serviços públicos de qualidade é cada vez mais crescente, diante dessa demanda há de se considerar os desafios da administração pública em implantar políticas de gestão de pessoas no setor público que visem ao maior comprometimento com a qualidade, e que possam gerar melhores resultados nos serviços públicos oferecidos à sociedade. Todavia, a melhoria desses resultados depende, basicamente, das pessoas que nela trabalham.

Atualmente, a área de gestão de pessoas no setor público segue o modelo do gerencialismo, com a adição de algumas características do modelo burocrático, na qual tanto o clima quanto a cultura organizacionais tendem a serem pré-definidos, porém, com a introdução das novas tendências de gestão de pessoas, como a gestão por competência e a gestão do conhecimento, os desafios que se apresentam trazem consigo uma forte mudança na postura da área de gestão de pessoas.

Há inúmeras práticas de gestão de pessoas que podem ser aplicadas na administração pública em geral, seja por meio de desenvolvimento gerencial, avaliação de desempenho individual, gestão de conhecimento ou gestão de competências, entre outras. Para que essas práticas possam ser aplicadas, são necessárias mudanças de comportamento na área de administração de recursos humanos, como o planejamento estratégico organizacional e um sistema que vise a transparência dos atos de gestão. A adoção dessas novas tendências em gestão de pessoas no setor público, possivelmente, irá gerar um conjunto de desafios para a gestão de pessoas, uma vez que essa área abrange uma ampla área de trabalho e envolve as pessoas distribuídas em toda a organização.

Esse trabalho pesquisa e tende a analisar esses desafios em um setor de recursos humanos de um órgão público federal, de forma que esse órgão possa propor a adoção dessas novas tendências a fim de que se possa evidenciar uma

melhora no clima organizacional e, ao final, gerar resultados positivos na qualidade dos serviços públicos prestados à coletividade.

.A problematização dessa pesquisa está no fato de que as tendências atuais da administração pública estão direcionadas para a gestão estratégica das organizações, incluindo a área de gestão de pessoas, que passou a ter uma função de assessoramento, e, nesse sentido, quais serão as mudanças sentidas no clima organizacional do setor público, e quais são os desafios encontrados na área de gestão de pessoas; o estudo de caso desse trabalho tende a buscar essas respostas.

Atualmente, com a introdução dessas novas tendências de gestão de pessoas, como a gestão do conhecimento e a gestão de competência, as mudanças ocasionadas no clima e na cultura organizacional pode evidenciar o comportamento organizacional tanto da própria gestão pública do órgão como o dos servidores públicos envolvidos.

O objetivo geral desse trabalho é analisar a atual conjuntura de clima organizacional da área de Gestão de Pessoas de um determinado órgão público federal; uma vez que a adoção das novas práticas de gestão de pessoas como a gestão de competência e a gestão do conhecimento e as suas influências no clima organizacional nesse órgão público federal poderá modificar o sentimento de percepção do contexto do trabalho.

Os objetivos específicos são: analisar o clima organizacional relacionado aos servidores públicos desse determinado órgão federal e as suas influências causadas nos servidores públicos pelas novas tendências de gestão de pessoas adotadas.

Assim como, analisar os desafios encontrados da área de gestão de pessoas desse órgão público tendo em vista a adoção das novas tendências de gestão de pessoas.

Convém salientar que a justificativa dessa pesquisa está no fato de que em muitos órgãos públicos, na atualidade, ainda são adotados os preceitos do modelo burocrático, com o uso de práticas, ainda, baseadas na administração de pessoal, no entanto, o nível de exigência em relação à satisfação das demandas dos usuários do serviço público tem aumentado, o nível de qualidade e a conformidade desses

serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos muito importantes para a mensuração do desempenho de qualquer órgão da administração pública. E as organizações públicas em geral, sobretudo, os servidores públicos dessas organizações, têm sentido essas recentes mudanças organizacionais na administração pública nos últimos tempos, essas mudanças estão contribuindo para modificar tanto o comportamento dos servidores quanto ao seu desempenho individual, quanto as suas expectativas do futuro no contexto do setor público, isso está forçando a área de Gestão de Pessoas a tomar decisões que melhorem o clima organizacional alinhando as novas tendências de gestão de pessoas às estratégias organizacionais.

Em consequência, a fim de que haja um aumento de produtividade no setor público, juntamente com uma melhoria dos resultados estratégicos desse setor faz-se necessário que a gestão pública tenha uma flexibilidade, uma prontidão e uma capacidade de adaptação nesse novo cenário, implicando o uso de tecnologias modernas, como o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa organizacional, e, sobretudo, uma atualização da área de gestão de pessoal.

No Capítulo 1 está contida a introdução, a problematização, a justificativa da pesquisa, bem como, o objetivo geral e os objetivos específicos. Já no Capítulo 2 será a apresentada fundamentação da pesquisa com o referencial teórico e o que dizem os autores da área de gestão de pessoas acerca de clima organizacionais e satisfação no trabalho e sobre as novas tendências da área de gestão de pessoas, como a gestão de conhecimento e a gestão de competência.

No Capítulo 3, será apresentada a metodologia que contempla o estudo bibliográfico, a utilização de questionários em uma abordagem qualitativa, bem como a apresentação do cenário da pesquisa e o público-alvo.

O Capítulo 4 serão analisados os dados coletados das entrevistas e da observação direta do gestor de pessoas do órgão e dos servidores públicos envolvidos, com os números apresentados e consolidados dos questionários.

No Capítulo 5, será comentado sobre a conclusão da pesquisa, com as considerações finais desse Trabalho de Conclusão de Curso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A atuação das áreas que cuidam da gestão de pessoas das várias organizações públicas brasileiras, quando há uma falta de mecanismo de planejamento voltado à gestão, é conduzida às atividades do dia a dia, por exemplo, as funções relacionadas à folha de pagamento, benefícios da carreira e afins, além de desenvolver algumas ações direcionadas a resolução de problemas pontuais e emergentes, como controle de faltas, atrasos, ou seja, problemas relacionados à assiduidade e pontualidade de pessoal. Sem esse planejamento que contemple uma visão para o curto, médio e longo prazo, não há uma cultura de monitoramento de resultados e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão (SCHIKMANN, 2010, p. 16).

Com efeito, Schikmann (2010, p. 16) defende que não há uma proatividade na atuação dos gestores dessas áreas, pois as respostas da área de gestão de pessoas são dadas a partir do acionamento das demandas das outras áreas da organização ou dos próprios servidores envolvidos, e isso evidencia um forte indicativo de que não possuem o controle dos assuntos que estariam sob sua responsabilidade, que são as atividades estratégicas como o estabelecimento de metas e objetivos alinhados com as definições estratégicas da organização, e por fim, o planejamento de ações voltado para a busca desses resultados. Dessa forma, uma mudança de comportamento na atuação de gestores de pessoas e servidores públicos faz-se necessária, pois um novo tipo de profissional está sendo demandado para atuar no setor público, com fortes características voltadas para a criatividade, conhecimento e inovação.

Quanto ao clima organizacional, do qual se trata da percepção e de sentimentos que os empregados têm em relação ao ambiente de trabalho, ele exerce uma forte influência no desempenho da organização e, individualmente, de todos os seus colaboradores. Há diversos elementos do ambiente organizacional que influenciam diretamente o clima organizacional, por exemplo, a comunicação e a forma como ela é realizada entre as pessoas nesse ambiente, como é realizada a integração entre os diversos setores, qual o estilo de liderança dos gestores responsáveis, quais são as políticas de gestão de pessoas, o relacionamento

interpessoal e o grau de identificação com os objetivos da organização (CODA, 1997, p. 134).

Dentro desse contexto, o clima organizacional reflete o nível de satisfação das pessoas com o trabalho, e é o indicador de satisfação dos integrantes de uma organização, em relação a diferentes aspectos da cultura dessa organização, tais como: a política de Recursos Humanos, modelo de gestão administrativa, missão e valores da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com os objetivos estratégicos da empresa (CODA, 1997, p. 134).

O clima organizacional, tanto no setor público quanto no privado, evidencia-se como um atributo de cada organização, conforme a percepção de sentimentos que seus membros têm dessa organização (SANTOS, 1999, p. 34). Para Chiavenato (2002, p. 95), “[...] o conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação”.

Essa percepção de sentimentos que traduzem a satisfação ou insatisfação com o trabalho é o resultado da interação do servidor público com o trabalho que executa, e que é construída por meio da soma de diferentes elementos tais como: relacionamento com os pares e superiores, traduzindo os sentimentos de vinculação entre os mesmos; obediência às regras e às políticas organizacionais; alcançar os resultados de padrões de desempenho e a aceitação das condições de trabalho, por exemplo. (ROBBINS, 2002, p. 74).

Já no setor público, para se mensurar o clima organizacional, no sentido de avaliar se é favorável ou não às organizações e ao seu pessoal, são utilizados diversos indicadores, como o nível de absenteísmo que representa a falta ao trabalho, os problemas médicos apresentados por seus servidores e os resultados das avaliações de desempenho funcional, tudo isso são pontos a serem analisados que traduzem o clima organizacional.

Ao lado do clima organizacional, o clima psicológico e a satisfação no trabalho compõem os elementos de uma pesquisa de clima organizacional, sendo analisados os seguintes itens: quanto ao clima organizacional, têm-se a análise das percepções do conhecimento adquirido, de natureza descritiva, estudada no nível de grupos da organização; quanto ao clima psicológico, analisam-se as percepções

afetivas e emocionais, de natureza avaliativa, estudadas no nível do indivíduo; por último, a satisfação no trabalho que representam as percepções cognitivas e afetivas. Essa pesquisa é a forma pela qual os gestores públicos poderão conhecer melhor os resultados de suas políticas no ambiente do trabalho.

Ao se obter os resultados esperados na análise do clima organizacional, poderá o gestor adequar as equipes de trabalho às novas tendências na área de gestão de pessoas e, assim, analisar qual o impacto dessas tendências no clima e na cultura organizacional no setor público.

Tradicionalmente, a gestão de pessoas focava nas habilidades e no conhecimento do servidor para realizar a execução de tarefas, sob uma supervisão de um superior que verificava o seu desempenho, assim, surgiu a gestão de competência como um modelo alternativo de gerenciar pessoas. Com esse novo cenário, o modelo tradicional deixou de ser interessante às organizações. Antes, a maior preocupação era contratar a pessoa certa para o lugar certo, e não havia a visão de selecionar a pessoa de acordo com a estratégia da organização.

O conceito de competência é bem recente na literatura da área de gestão de pessoas e o que está consolidado é que embutidos nesse conceito estão reunidos: os conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada indivíduo. Competência não é um estado ou conhecimento que se detém, nem é um resultado de uma capacitação; é colocar em prática esse conhecimento em determinado campo, marcada geralmente pelas relações de trabalho, cultura da organização, pelas contingências e diversas limitações individuais. Sob esta abordagem, pode-se falar de competência apenas quando há a ação, traduzindo-se em saber ser e saber praticar o repertório individual em diferentes panoramas (DUTRA, 2008).

Na prática, o somatório dos conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes definem o comportamento profissional do setor público, mas o que muitas vezes ocorre é que esses profissionais detêm muito conhecimento técnico, mas não sabem aplicar essa teoria com vistas ao desenvolvimento institucional, faltando-lhe habilidade para fomentar esse desenvolvimento, bem como a motivação necessária.

A gestão de competência abrange tanto as competências individuais, também chamadas de competências humanas, quanto às competências organizacionais. A

definição de gestão de competência como um modelo de gestão empresarial, que enfatiza dependência entre competências organizacionais e individuais, uma vez que são as pessoas que, ao colocarem em prática o conjunto de conhecimentos individuais conciliados com os da organização, concretiza as competências organizacionais e fazem a sua adequação ao contexto (CARVALHO, 2008, p. 44).

Portanto, as competências individuais e organizacionais influenciam diretamente umas às outras, assim como os resultados das políticas públicas adotadas pelos órgãos e os seus objetivos estratégicos.

Historicamente, as estratégias e políticas de gestão de pessoas voltadas para a Administração Pública no Brasil são caracterizadas por dificuldades significativas no que se referem às normas e regulamentos que regem o assunto e à estruturação dos sistemas de gestão de pessoal. Pires et al. (2009, p. 70) demonstra, de forma resumida, a divisão desses sistemas em subáreas, tais como: “Educação Cooperativa, Identificação e Alocação de Talentos, Gestão de Desempenho, Orientação Profissional, Remuneração e Benefícios, etc.”

Com a introdução do gerencialismo, que é o modelo mais recente de gestão da Administração Pública brasileira, começou a surgir a necessidade de se modernizar a área de gestão de pessoas devido às mudanças organizacionais implantadas por esse modelo e às exigências por mais qualidade, por parte da sociedade, na prestação de serviços públicos. Essas mudanças foram reforçadas com a inclusão do princípio da eficiência na Constituição Federal de 1988 pela Emenda Constitucional nº 19 (EC 19/1998), exigindo-se mais profissionalização de gestores e servidores públicos para que esses assumam um novo papel perante a coletividade na busca de resultados mais significativos na esfera pública.

Dessa forma, os profissionais que atuam na área de Gestão de Pessoas têm a obrigação de estarem comprometidos e alinhados aos objetivos estratégicos da organização, bem como, ser responsável para mobilizar os servidores públicos a atingirem tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais. Nesse sentido, incluem-se alguns valores e virtudes que podem fazer parte dessa cultura organizacional moderna do recente modelo de Gerir Pessoas, como espírito de equipe, honestidade, cortesia, humildade, transparência, harmonia e cooperação (MORGAN, 1996, p. 119).

2.1 Gestão do Conhecimento e de Competências no setor público

A Administração Pública, ao selecionar as pessoas que ocuparão os cargos públicos, definem previamente o perfil dos candidatos desejados, sendo relativamente fácil selecionar essas pessoas com base na gestão do conhecimento, mas no que se refere à gestão por competências nas organizações públicas, Pires et. al. (2009, p. 93) preceitua que a formação do quadro de servidores deve estar embasada na contratação de pessoal que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que também tenham um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições.

Ainda para Pires et. al.(2009, p. 87), há uma grande dificuldade de implantação na administração pública do modelo de gestão por competências, uma vez que, há várias restrições quanto à realização de processos seletivos, pois tais processos seletivos não avaliam determinados comportamentos, atitudes e habilidades.

Contudo, para a adoção do modelo de gestão por competências, o referido autor, propõe que algumas questões relativas às principais fases dos concursos sejam levadas em conta. Essas etapas são compostas, principalmente, por recrutamento e seleção externa, lotação e movimentação, e seleção interna. Para o autor, devem-se analisar as lacunas de competências existentes em cada equipe de trabalho, para que, desse modo, o recrutamento atraia candidatos com os principais requisitos desejados, através de publicações voltadas para grupos específicos. Segundo o entendimento de Pires et al. (2009, p. 24) “Os concursos devem ter como objetivo a seleção de indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas equipes e/ou áreas a serem supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização”.

3 METODOLOGIA

A pesquisa deste trabalho de conclusão de curso é caracterizada como sendo uma pesquisa descritiva social compreensiva e, ao mesmo tempo, explicativa, além da observação direta, no qual o objetivo é analisar o clima organizacional em um determinado órgão público federal, relacionado à aplicação das novas tendências de gestão de pessoas, assim como, analisar também, as influências no clima organizacional desse órgão a partir da adoção da gestão do conhecimento e da gestão de competências.

A pesquisa qualitativa servirá para identificar os desafios enfrentados pelo setor de recursos humanos desse órgão público federal, com a modernização desse novo cenário de gestão de pessoas.

Quanto a sua finalidade, a pesquisa possui um caráter descritivo e explicativo. Descritivo porque, segundo Gil (2006, p. 44, 45) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. O caráter explicativo está no enfoque de “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. Ainda de acordo com o autor, “a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado” (GIL, 2006, p. 45).

Em relação ao meio de produção, a pesquisa é definida por um estudo de campo que, conforme aponta Gil (2006, p. 72) visa um “aprofundamento das questões propostas”, por meio de um estudo de “um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes”. Na busca de conseguir atingir aos objetivos propostos, o método da coleta de dados se deu por meio de questionário estruturado para esta finalidade, composto por questões abertas e fechadas, de modo a permitir uma abordagem tanto quantitativa, quanto qualitativa de pesquisa.

A motivação inicial para a realização dessa pesquisa deu-se ao fato de que a aplicação dessas novas tendências na área de gestão de pessoas encontra entraves, no primeiro momento, por parte da legislação que regula as relações de trabalho no setor público, ainda que, com a entrada em vigor dos Decretos nº

5.707/2006 e 7.133/2010 que tratam, respectivamente, dos temas da gestão por competências e da avaliação de desempenho no setor público. E em segundo plano, mas não menos importante, pelo clima organizacional percebidos em vários órgãos públicos, que são compostos por servidores públicos, em sua maioria, no final da carreira, desmotivados e sem perspectivas de melhorias. Para isso, foram realizadas algumas entrevistas qualitativas com o gestor de pessoal e com alguns servidores públicos desse órgão, com a finalidade de analisar o clima organizacional, bem como, analisar os desafios encontrados perante as novas tecnologias da área de gestão de pessoas, a fim de encontrar suas dificuldades e problemas, e assim tentar sugerir caminhos que possam atenuar esses desafios.

Primeiramente, foi realizado um estudo de dados bibliográficos que foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica especializada relacionada ao clima e à cultura organizacional, assim como, um estudo bibliográfico de autores da área de gestão de pessoas, mais especificamente, relacionado ao estudo de tendências modernas na área de gestão de pessoas, por conseguinte, foi levantada a legislação específica do setor público dessa área, como a Lei 8.112/1990 que regula as relações de trabalho do setor público federal, além de diretrizes e normas técnicas que regulam essa área de conhecimento. Todos esses dados contribuíram e embasaram a pesquisa de campo realizada por meio de entrevista qualitativa do gestor de pessoal e de alguns servidores públicos selecionados do Órgão da pesquisa.

Com a análise documental concluída, foi iniciada a pesquisa qualitativa semiestruturada em sua primeira etapa direcionada para a identificação do clima organizacional. Essa etapa foi constituída de visitas ao Setor de Gestão de Pessoas desse órgão a fim de presenciar em ação a fala do Encarregado do Setor de Pessoal e entrevistar alguns servidores para entender melhor aquela realidade. Essa etapa caracteriza-se pelo registro das opiniões pessoais dos indivíduos envolvidos acerca de uma determinada situação-problema com o intuito de se alcançar uma informação válida sobre a constituição do problema a ser solucionado (VERSIANI, ORIBE e REZENDE, 2013, p. 20).

O questionário destinado à coleta de informações dos servidores públicos foi realizado de forma a pesquisar o clima organizacional desse determinado órgão. Ao

todo, 21 (vinte e um) servidores públicos federais foram selecionados para responder as perguntas, e desse quantitativo, 17 (dezesete) já haviam preenchido os requisitos de tempo de contribuição e idade para a aposentadoria, ou seja, há um sentimento de "final de carreira" entre a maioria dos entrevistados. A pesquisa sobre o clima organizacional foi realizada com a intenção de definir o conjunto de satisfações e insatisfações dos servidores dessa organização, em um recorte temporal.

Para dar continuidade a próxima etapa da pesquisa, foi realizada uma segunda entrevista, dessa vez, apenas com o gestor de pessoal da instituição com o intuito de levantar informações acerca do fluxo dos processos e as principais ações desenvolvidas pela Seção de Pessoal na adoção do processo de gestão do conhecimento e de gestão de competência dos servidores públicos nos diversos setores da organização. Para que se possa analisar a atual conjuntura das medidas adotadas pelo Setor de Pessoal do Órgão relacionado ao estudo da aplicação da Gestão do Conhecimento e da Gestão de Competência na administração do pessoal desse Órgão. O gestor entrevistado está há pouco mais de dois anos a frente da Seção de Pessoal do órgão, tem 47 (quarenta e sete) anos de idade, possui graduação em Administração Pública, embora, seu cargo público seja de nível intermediário, e exerce uma função comissionada técnica.

Após a análise dos dados obtidos, este trabalho tende a propor sugestões aos desafios da área de gestão de pessoas no setor público tendo em vista a adoção das novas tendências de gestão de pessoas.

4 A ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Esse estudo de caso foi realizado em um órgão público federal em que há mais de 20 (vinte) anos não ocorre concurso público para a reposição dos cargos administrativos, que é o público-alvo das entrevistas dessa pesquisa.

A pesquisa foi dividida em duas etapas, a primeira foi feita com 21 (vinte e um) servidores públicos com a finalidade de se fazer um diagnóstico de clima e organizacional, bem como, analisar as respostas a fim de que se possa verificar o nível de resistência às mudanças efetivas pela área de gestão de pessoas; na segunda etapa, o questionário de pesquisa foi direcionado ao gestor de pessoal, com a finalidade de analisar o impacto da implantação das novas tendências de gestão de pessoas.

Através da análise do perfil dos participantes da pesquisa, observou-se uma pequena maioria do sexo feminino (11 participantes). Em relação à faixa etária, de acordo com o Gráfico 1, 52% dos membros estão acima de 60 anos, 43% possuem idades entre 41 e 59 anos e apenas 1 (um) membro possui menos de 40 anos, conforme o perfil da faixa etária constatada, é perceptível que há ainda, nesses servidores, uma permanência de valores e práticas associados a um comportamento organizacional tradicional no trabalho.

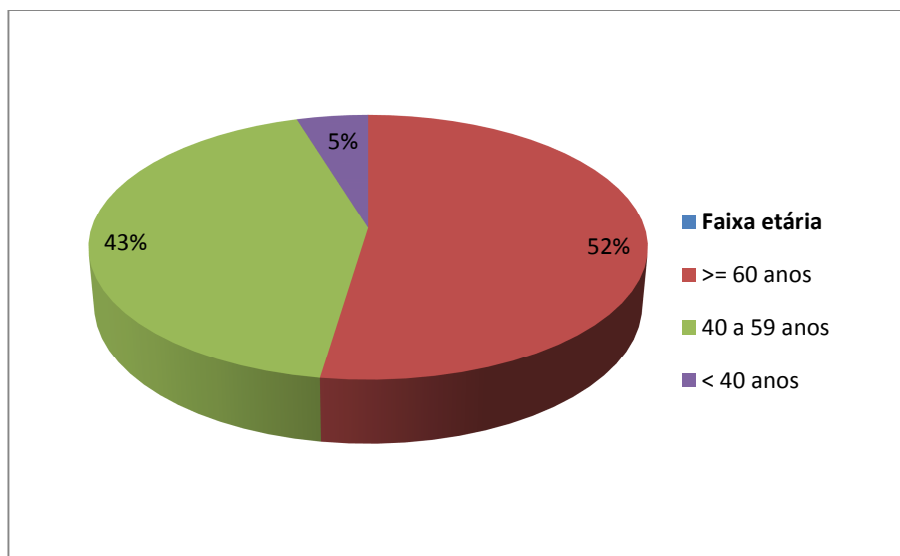


Gráfico 1 – Faixa etária

Com relação ao grau de escolaridade referenciado no Gráfico 2, apenas 02 participantes possuem pós-graduação (9%), 43% possuem ensino superior completo e 38% dos entrevistados possuem apenas o ensino médio completo. O tempo de serviço predominante na instituição é de 30 a 40 anos, que corresponde a 72% dos participantes, e 24% estão entre 20 a 30 anos de serviço, e apenas 1 participante está na instituição a menos de 10 anos.

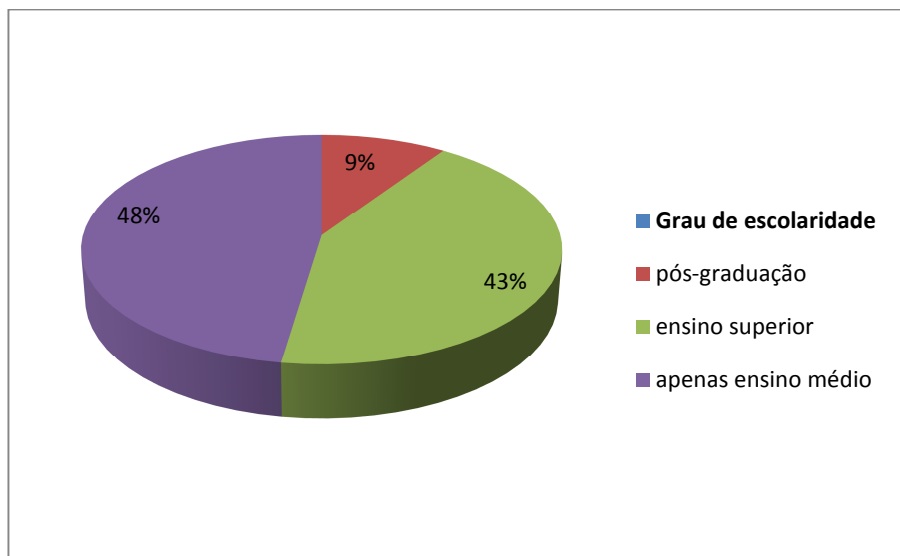


Gráfico 2 – Grau de escolaridade

Na primeira etapa da pesquisa, as perguntas foram direcionadas ao grupo de servidores públicos, que responderam prontamente e não houve identificação dos envolvidos nos questionários. A primeira pergunta era pra saber se o servidor tinha o conhecimento sobre o desempenho institucional da organização, a maioria dos respondentes disse que não tinha conhecimento sobre quais as metas e indicadores institucionais de desempenho a se atingir; e uma pequena parte respondeu que sabia da existência do desempenho institucional e que o resultado desse desempenho corresponde a um percentual do valor monetário da gratificação de desempenho individual.

A segunda e a terceira pergunta eram relacionadas à percepção do clima organizacional, as respostas coletadas eram para identificar se esse clima melhorou, piorou ou não houve mudanças a partir da adoção da gestão do conhecimento e de competência no órgão, a grande maioria respondeu que não percebeu mudanças em relação ao clima organizacional, com esse resultado a quarta pergunta tornou-se previsível, pois foi perguntado se houve alguma resistência às mudanças

promovidas pela área de gestão de pessoas órgão, a maioria respondeu que não houve resistências, uma vez que não foram afetados por essas mudanças em seus setores.

Os dados coletados revelaram que o clima organizacional, apesar de a maioria dos servidores públicos do órgão estarem em fim de carreira, eles sentem vontade de executar suas atividades diárias e gostam de assumir responsabilidades; ficou demonstrado por meio do trabalho em equipe o bom relacionamento com os colegas de trabalho e com a chefia imediata, no entanto, ficou caracterizado um sentimento organizacional, entre os servidores, de um estilo gerencial de administração com traços autoritários dos gestores, relações formais de comunicação e uma burocracia acentuada nas relações de trabalho com a alta administração do Órgão.

Nesse contexto organizacional, é perceptível uma singular composição mecanicista de trabalho com traços e características da administração científica, uma vez que foi observado um sentimento organizacional de que aqueles que realizam atividades operacionais, pouquíssimos são estimulados a pensar outras formas de trabalho em razão da eficiência organizacional, essa forma de realização do trabalho provoca uma ruptura entre fator operacional e o fator intelectual e, conseqüentemente, provoca uma certa desmotivação profissional e um aumento da interação do servidor público com as suas tarefas diárias.

Somado a esse sentimento, a eficiência também não é visualizada nas barreiras que dificultam a mobilidade funcional, dessa forma, rapidamente o servidor público desse Órgão chega ao topo da estrutura da carreira, sem que seja feita uma análise, ou melhor, uma avaliação real do seu desempenho funcional durante toda a vida profissional do servidor. Além disso, as rígidas estruturas organizacionais existentes reforçam uma forma de que a administração pública de pessoal não está correspondendo a uma realidade notória e pungente da administração moderna em relação às novas tecnologias de gestão de pessoal, tanto no que diz respeito ao comportamento dos servidores no atendimento às demandas da sociedade, quanto à sua atividade profissional, em si, no que concerne a estrutura de carreiras, remuneração, realização e reconhecimento profissional.

A quinta e a sexta pergunta estão relacionadas à coleta de informações acerca da satisfação pessoal com o trabalho, a maioria demonstrou insatisfação com o salário que ganha, mas que se sentem realizados profissionalmente, ou seja, o fator idade e a realização profissional da maioria dos servidores contribuem para que se sintam acomodados e desmotivados.

Quando questionados sobre o que poderia ser modificado para que houvesse uma melhora no desempenho do órgão, diversas foram as respostas, entre elas, compensações financeiras para incentivar a produtividade, maior divulgação de metas e indicadores da gestão institucional, capacitação em gestão para os servidores.

Na entrevista do gestor de pessoal, a coleta de dados visava analisar a adoção das novas tendências de gestão de pessoas no órgão. As perguntas referem-se à implantação da gestão de conhecimento e a gestão por competência no órgão, bem como, às resistências encontradas de gestores e servidores a essa adoção; a fala do gestor indica que foi implantado parcialmente, ou seja, na medida do possível, uma vez que alguns gestores de outros setores não compreenderam a ideia da função de assessoramento da área de gestão de pessoas. No entanto, segundo o gestor, a maioria dos servidores públicos envolvidos nessa pesquisa se mostraram aptos a uma mudança dessa nova realidade, outro grande entrave, relatado pelo gestor, está relacionado à legislação sobre gestão de pessoal, a qual limita a atuação do gestor, e que de acordo com os preceitos do direito administrativo que só permite o agente público realizar o que a lei determina.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto dessa pesquisa, a área de gestão de pessoas do setor público em questão passou a desempenhar um papel estratégico de assessoramento na organização, pois essa área tanto detém as informações do perfil profissional de seus servidores quanto às informações sobre os resultados dessa organização, nesse sentido, a princípio, ela pode sugerir as alocações os servidores, de uma forma mais técnica, em cada setor estratégico a fim que os objetivos estratégicos da instituição possam ser atingidos.

E nesse contexto, o clima organizacional torna-se uma variável que pode ser operacionalizada e a pesquisa aplicada sobre o clima organizacional é identificada como a ferramenta mais adequada para acessar esses atributos dos servidores públicos do órgão a respeito do seu ambiente de trabalho e seus fatores de satisfação e insatisfação.

Nesse sentido, o objetivo geral dessa pesquisa revela que o sentimento do clima organizacional pode proporcionar um diagnóstico capaz de identificar os elementos que devem ser considerados para uma reformulação e/ou reestruturação do órgão público, a partir de uma gestão estratégica.

A partir do questionário direcionado aos servidores, juntamente com a observação direta, o primeiro objetivo específico foi concluído com o diagnóstico de clima organizacional do Órgão, principalmente, na identificação dos elementos que permitem uma aceitação por parte dos servidores entrevistados na adoção da gestão do conhecimento e na gestão de competência a fim de compor a força de trabalho do Órgão.

Quanto ao segundo objetivo específico, representado pela entrevista com o gestor de pessoas, na perspectiva de analisar os desafios da área de gestão de pessoas do Órgão, ficou claro que esses desafios são encontrados basicamente na legislação que limita a iniciativa de gestão de mudanças e na dificuldade de aceitação das novas tendências de gestão de pessoas por parte de gestores de outras áreas, sobretudo, no conceito atualizado de gestão estratégica.

Com isso, uma sugestão para esse desafio é uma maior difusão da definição de gestão estratégica que está amparada no conceito de uma gestão que tem a

preocupação de atingir os resultados dos objetivos e das metas da organização, além disso, preocupa-se, também, com o desempenho institucional e individual, de forma a mobilizar todos de forma adequada a fim de materializar o resultado planejado.

Ou seja, o foco de toda essa estratégia é atingir o resultado esperado e a área de gestão de pessoas deve atuar para que este resultado seja realizado. Para isso, faz-se necessária a definição desses resultados de uma forma planejada, contudo, utiliza-se o planejamento estratégico do Órgão para a definição das diretrizes que traça o caminho com controle das ações até atingir o resultado esperado da gestão.

O outro desafio da área de gestão de pessoas está relacionado às leis e regulamentos dessa área que, segundo o gestor, demonstra que a atuação dessa área está limitada por uma legislação que, geralmente, não está focada na gestão de mudanças que favoreçam, de fato, um grande impacto na gestão, a gestão pública atual permanece, normalmente, reproduzindo um modelo não atualizado de administração, sobretudo, na gestão de seu pessoal.

Além disso, há uma relativa acomodação da maioria dos servidores públicos, principalmente de alguns gestores, desse órgão, haja vista o longo tempo de serviço na mesma função e as rotinas de trabalho igualmente realizadas no tempo trouxeram alguns entraves às novas tendências adotadas, que acabaram gerando uma relativa insatisfação no trabalho e um impacto ao clima organizacional analisado.

Todavia, essas recentes transformações na gestão de pessoal da administração pública não sejam uma novidade nos órgãos, advinda da administração privada, elas representam uma sensível mudança não apenas na forma de funcionamento e na estrutura desses órgãos, mas em uma atualização do conceito que tanto os próprios servidores públicos quanto a sociedade atribuem ao que é o bem público.

Quanto a problematização desse trabalho, o fato é que, mesmo que gestores e servidores públicos tenham o sentimento de consciência desse novo cenário que se impõe, iniciado com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que

ampliou o conceito de participação social, em todos os sentidos, no âmbito do poder público, eles ainda enfrentam os desafios substanciais para se adequar a essa nova realidade.

Esses desafios representam uma quebra de paradigma na medida em que esses servidores acham que vão ter perdas ao adotar essa nova realidade, no entanto, não é esse o pensamento dos servidores públicos envolvidos nessa pesquisa, pois a grande maioria já possui os seus direitos adquiridos na carreira e, por esse motivo, mostraram-se disponíveis às mudanças que melhorem o desempenho institucional e individual.

O resultado dos questionários revela que apesar do contraste, entre a boa vontade dos servidores públicos envolvidos e a resistência de alguns gestores a essas inovações, há de convir que a profissionalização de servidores e gestores ainda carece de muitos pontos, pois reflete a maneira como a gestão de pessoas no setor público é tratada atualmente, e isso se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas, e que poderiam ser evitadas. Por exemplo: pouca ênfase no desempenho individual e organizacional, ou seja, não há uma visão estratégica difundida entre os seus componentes; uma legislação rígida e imposta, pois, algumas ideias que surgem para resolver algum problema na gestão de pessoal do Órgão são limitadas por essa legislação, além das sacrificadas políticas de remuneração que aliadas a essa legislação rígida convertem para uma limitação de proposituras de inovações.

Finalizando, o gestor de pessoal deve estar sempre atento para essa nova gestão estratégica que se apresenta, sobretudo, deve estar preparado para atuar como um promotor de mudanças dessa abordagem, e solucionar os desafios que surgem, com instrumentos e ferramentas estratégicas modernas.

REFERÊNCIAS

- CARDOSO JÚNIOR, José Celso; NOGUEIRA, Roberto Passos. **Ocupação no setor público brasileiro**: tendências recentes e questões em aberto. Revista do Serviço Público - RSP, Brasília: ENAP, v. 62, n. 3, p. 237-260, jul./set. 2011.
- CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CODA, R. **Pesquisa de Clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico (14º Ed. ed.). São Paulo: Saraiva, 2011.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- PIRES et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf. Acesso em: 02 jun. 2018.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHEIN, Edgard H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: PHB, 1982.
- SCHIKMANN Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas**: Bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In PANTOJA, M.J.; CAMÕES, M.R.S e BERGUE, S.T. (organizadores.). **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. Brasília: ENAP, 11-28, 2010. Disponível em <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>. Acesso em: 02 jun. 2018.
- SANTOS, Neusa M. B. **Clima Organizacional**: Pesquisa e Diagnóstico. São Paulo: Stiliano, 1999.

VERSIANI, Ângela França; ORIBE, Claudemir Yoschihiro; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. **A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho.** Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, v. 14, n. 4, p. 15-44, Julho-Agosto, 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ram/v14n4/v14n4a02.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2018.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Pesquisa qualitativa ao gestor de pessoal sobre a adoção das novas tendências de gestão de pessoas**Perguntas direcionadas ao Gestor de Pessoal do Órgão**

1 – A gestão de competência e do conhecimento foi adotada em seu órgão?

() SIM - () NÃO - () PARCIALMENTE

2 – Se sim, quais os problemas encontrados após a implantação dessas gestões?

R-

3 – Houve alguma resistência de servidores às mudanças?

() SIM - () NÃO

3 – Quais as dificuldades encontradas durante a adoção dessas gestões?

R-

4 – Se não, o que impossibilitou essa adoção?

R-

Perguntas direcionadas aos servidores públicos

1 – O(a) Sr(a) tem conhecimento sobre o desempenho institucional do Órgão ?

SIM - NÃO

2 – Foi sentido uma alguma percepção de mudança na área de Gestão de Pessoas?

SIM - NÃO

3 – Com relação ao clima organizacional do Órgão?

MELHOROU - PIOROU - NÃO MUDOU

4 – Houve alguma resistência às mudanças promovidas pela gestão de pessoal do Órgão ?

SIM - NÃO

5 – O Sr.(a) se sente realizado profissionalmente ?

SIM - NÃO

6 – O Sr.(a) acha que a sua remuneração é compatível com o seu cargo ?

SIM - NÃO

7 – O que poderia ser mudado para que houvesse uma melhora no desempenho do Órgão ?

R-
