

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
II CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

MARCOS FREITAS ESTELA

**PROPOSTA DE METODOLOGIA DE ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA A NONA DELEGACIA REGIONAL DA RECEITA DE MARINGÁ**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**CURITIBA
2014**

MARCOS FREITAS ESTELA

**PROPOSTA DE METODOLOGIA DE ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA A NONA DELEGACIA REGIONAL DA RECEITA DE MARINGÁ**

Trabalho de Monografia apresentada ao Programa de Pós Graduação em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Denise Rauta Buiar

CURITIBA

2014

FOLHA DE APROVAÇÃO

MARCOS FREITAS ESTELA

PROPOSTA DE METODOLOGIA DE ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A NONA DELEGACIA REGIONAL DA RECEITA DE MARINGÁ

Esta Monografia foi julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do Título de Pós Graduação em Gestão de Tecnologia de Informação e Comunicação pela Universidade Federal Tecnológica do Paraná.

Curitiba, maio de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Alexandre Miziara, Msc.
Coordenador do Curso

Prof^a. Denise Rauta Buiar, Dra.
Orientadora

Prof. Celso Candido de Souza

CURITIBA

2014

Dedico este trabalho à minha esposa e aos meus três filhos amados que me apoiaram nesta empreitada de muitos dias longe de casa.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por Sua proteção em tantas viagens por estas rodovias.

À Receita Estadual, que proporcionou este aperfeiçoamento em minha carreira profissional.

Ao Delegado Regional pelo convite e incentivo.

À todos que participaram da realização deste projeto.

RESUMO

O intenso processo de mudanças globais têm levado as companhias a adaptar-se às novas exigências do mercado consumidor. A qualidade dos produtos e dos serviços tem que ser melhorada para enfrentar a concorrência em termos de preços e de disputa de mercado. No âmbito da Administração Pública, as empresas procuram distinguir-se pela qualidade de serviços e bom atendimento à sua clientela, buscando manter um capital humano altamente competente. O objetivo principal Apresentar uma proposta de modelo de análise de clima organizacional aplicado à Nona Delegacia Regional instalada em Maringá-PR. Assim, a globalização ingressa no vocabulário e na vida das empresas públicas e privadas, provocando a interligação entre as nações de forma que os atos de uns influenciam os outros, pois a comunicação dá-se de forma eficaz por meio dos poderosos recursos das tecnologias da comunicação e da informação. As distâncias são encurtadas e as fronteiras são estreitadas, possibilitando experiências comuns no âmbito da economia, da política, do social, inclusive com interação cultural. O comprometimento de pessoas deve ser considerado como a estratégia central de todos os sistemas de Recursos Humanos, pois a prática desses processos possui um grande poder pedagógico. Nos moldes de hoje a Seleção, Avaliação de Desempenho, Recompensas por Desempenho e Educação e Treinamento são estruturados em torno de uma estratégia de controle de pessoas. Isso serviu para uma ambiência com mudanças lentas e previsíveis. Porém, a sobrevivência da empresa contemporânea depende da capacidade da participação consciente, do conhecimento, do agir e do pensar estratégicos e da inovação. Essas características serão adquiridas somente pelas empresas que desenharem seus instrumentos de gestão de recursos humanos de forma que continuem aperfeiçoando o comprometimento por recompensas econômicas, invistam no desenvolvimento de compromissos com o trabalho realizado pelas pessoas e com a empresa em que trabalha. As organizações públicas encontram formas de elaborarem estratégias para alcançarem os objetivos traçados.

Palavras-chave: Administração Pública. Clima Organizacional. Desempenho. Globalização.

ABSTRACT

The intense process of global change have led companies to adapt to the new demands of the consumer market. The quality of products and services have to be improved to compete in terms of price and market dispute. In Public Administration, companies seek to distinguish themselves by the quality of services and good service to their customers, seeking to maintain a highly competent human capital. The main objective present a proposal for organizational analysis applied to ninth regional office in Maringá-PR climate model. Thus, globalization enters the vocabulary and in the lives of public and private companies, causing the interconnection between nations so that the actions of a few influence others because communication occurs effectively by means of the powerful features of the technology communication and information. The distances are shortened and the boundaries are narrowed, allowing common within the economic, political, social, including cultural interaction experiences. The involvement of people should be considered as the central strategy for all systems of Human Resources, for the practice of these processes has a great pedagogical power. Modeled today the Selection, Performance Appraisal, Rewards for Performance and Education and Training are structured around a strategy to control people. This served to an environment with slow and predictable changes. However, the survival of contemporary business depends on the ability of conscious participation, knowledge, action and strategic thinking and innovation. These characteristics are acquired only by firms that draw their instruments of human resource management in order to continue improving the commitment for economic rewards, invest in the development of commitments to the work done by the people and the company you work for. Public organizations find ways to develop strategies to achieve targeted goals.

Keywords: *Public Administration. Organizational Climate. Performance. Globalization.*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de Litwin e Stringer	23
Tabela 2 – Modelo de Kolb.....	24
Tabela 3 – Modelo de Sbragia.....	24
Tabela 4 – Modelos de Coda; Kozlowski; Levering; Rizzatti	25
Tabela 5 – Fatores internos de influência do Modelo de Bispo	26
Tabela 6 – Fatores internos de influência do Modelo de Bispo	26

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Portal do Software Público Brasileiro	41
Figura 2: Logotipo do e-cidade – Software Público de Gestão Municipal.....	41
Figura 3: <i>Site</i> do Portal da Transparência do Governo Federal	42
Gráfico 1: Tempo de serviço dos funcionários na organização	27
Gráfico 2: Relacionamento com os colegas de trabalho	28
Gráfico 3: Autonomia para propor melhoria na execução do trabalho	28
Gráfico 4: Realização profissional	29
Gráfico 5: Você considera a administração local acessível para expor suas opiniões de trabalho	29
Gráfico 6: Em termos de sentir que suas ideias e sugestões são ouvidas pela administração você está	30
Gráfico 7: Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?	30
Gráfico 8: Como você se sente em relação aos critérios utilizados para ocupação dos cargos de confiança	31
Gráfico 9: A quantidade de treinamento que você recebe é:	31
Gráfico 10: O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro do seu setor é:	32
Gráfico 11: Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar nesta unidade?	32
Gráfico 12: O que você considera, hoje, como os principais destaques de sua regional frente às outras unidades da CRE	33
Gráfico 13: O que você considera, hoje, como os principais fatores de motivação para os funcionários do seu setor	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Objetivo Principal	11
1.3 Objetivos Secundários	11
1.4 Metodologia.....	12
2 CLIMA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO PÚBLICA.....	13
2.1 Estratégias sobre Negócios e Pessoas.....	16
2.2 Recursos de Competência	17
2.3 Como medir o Desempenho das Pessoas.....	19
2.4 Gestão Estratégica de Pessoas.....	21
3 ANÁLISE DE MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADOS NO SETOR PÚBLICO	23
4 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA REGIONAL...E PROPOSTA DE UM MODELO DE APLICAÇÃO.....	Erro! Indicador não definido. 27
4.1 Relação entre o Estado e a Iniciativa Privada.....	35
5 LEI DA TRANSPARÊNCIA PÚBLICA.....	38
6 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

1 INTRODUÇÃO

A globalização é responsável por mudanças essenciais na ordem das coisas a nível mundial, provocando mudanças incessantes na estrutura das organizações. Tal fenômeno apresenta diversas facetas dentre as quais o acirramento da competitividade entre as empresas, que procuram esmerar-se na qualidade dos produtos e dos serviços.

O tema desenvolvido nessa pesquisa, Clima Organizacional na 9ª Delegacia Regional em Maringá, consiste em uma reflexão sobre a necessidade das organizações públicas desenvolverem métodos capazes de avaliar como anda o clima interno no que tange a satisfação do servidor pois ele é quem tem grande participação no atingimento dos objetivos traçados pelo administrador.

As organizações influenciam e são influenciadas pelo ambiente em que estão inseridas e as pessoas que compõem as organizações são agentes que participam ativamente desses intercâmbios constantes; são os valores individuais que vão compor a cultura da organização.

Durante a década de 1990 preponderou uma tendência em realizar alinhamentos das políticas de gestão de Recursos Humanos com as estratégias empresariais centradas nos resultados sobre a competência, gerando os princípios teóricos para a modernização do modelo de gestão de desempenho de pessoas.

Os gestores são peças fundamentais para implementar as mudanças exigidas pelas organizações, pois cabe a eles a responsabilidade pela efetivação de tais mudanças. Assumem, assim, as competências mais complexas no que diz respeito à gestão de pessoas e constituição das equipes.

O Departamento de Recursos Humanos tende a implementar a gestão estratégica das pessoas por competências, porque entendem que os indivíduos são os ativos determinantes para se alcançar a eficácia organizacional.

Precisam, portanto de treinamento por meio de formação específica embasada em estratégias de motivação para melhorar o desempenho; a gestão do desempenho de pessoal pode conduzir os colaboradores ao atingimento das metas;

conhecimento da missão, da visão, dos objetivos da organização de modo a reconhecerem que o desenvolvimento da organização depende do seu empenho pessoal, e por consequência, o crescimento da organização retorna como crescimento em suas próprias carreiras profissionais.

1.1 Justificativa

As organizações públicas têm mudado sua visão sobre as pessoas que deixaram de ser vistas como máquinas para serem concebidas como seres humanos dotados de emoções e movidos pela motivação no trabalho. A própria organização passou de ambiente burocrático para um ambiente colaborativo, onde o Setor de Recursos Humanos escolhe as pessoas não mais pela sua capacidade intelectual, mas pela sua capacidade de relacionar, de colaborar de forma harmoniosa para o desenvolvimento da empresa.

Assim, decidiu-se pesquisar sobre as melhores formas de gerir pessoas no ambiente da própria organização de modo a satisfazer os anseios dos contribuintes com qualidade dos serviços e cumprimento das metas e realizar as tarefas de modo a manter-se sempre com atendimento de qualidade a todos os cidadãos.

1.2 Objetivo Principal

Apresentar uma proposta de modelo de análise de clima organizacional aplicado à 9ª Delegacia Regional da Receita Estadual em Maringá-PR

1.3 Objetivos Secundários

- 1- Propor um questionário para investigação do clima organizacional;

- 2- Propor um modelo de análise dos resultados;
- 3- Propor uma metodologia de implantação de melhorias com base nos dados tabulados.

1.4 Metodologia

A metodologia aplicada será a de estudo da bibliografia existente sobre clima organizacional e sua aplicação no setor público. Será desenvolvido um questionário para ser aplicado para os servidores da Regional sobre os quais serão elaborados gráficos que representem as satisfações ou insatisfações dos servidores locais.

Será apresentada uma proposta de modelo de análise dos resultados e implantação de melhorias.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO PÚBLICA

Uma estratégia bastante eficiente de avaliação do clima organizacional foi elaborada por Robert Levering e é denominado Modelo[®] Great Place to Work[®]. Levering é um ex-combatente da Guerra do Vietnã que se tornou um jornalista pacifista e dedicado a conhecer as melhores formas de manter um bom clima de trabalho nas organizações. Segundo ele, o melhor lugar para trabalhar possibilita uma confiança mútua entre as pessoas que compõem a organização; onde os trabalhadores sentem orgulho do que fazem e gostam de seus colegas. O Modelo[®] Great Place to Work[®] de Levering é composto de cinco Dimensões de análise que são as seguintes: Credibilidade, Respeito e Imparcialidade – associadas à *Confiança*; Orgulho; e Camaradagem. (BRITO; CARDOSO, 2014)

Robert Levering desde 1991 elabora listas das “Melhores empresas para trabalhar”, sendo que o Great Place to Work[®] Institute Brasil vem elaborando suas listas a partir das cinco Dimensões citadas e do conceito *Nine Steps* (nove passos) compreendidos pelos seguintes conceitos: *Contratar, Receber, Inspirar, Falar, Ouvir, Agradecer, Cuidar, Celebrar e Compartilhar*.

Esses passos compõem a Cultura do Giftwork[™] e são o tema central do livro a ser publicado em 2007 por Robert Levering, co-fundador do Great Place to Work[®] Institute, intitulado *Culturas Giftwork[™]: como as Melhores Companhias do Mundo Criam Vantagem Competitiva*.

No conceito de Giftwork[™], que significa “trabalho de presente”, as políticas e práticas de gestão de pessoas são associadas ao fato das empresas tratarem com generosidade seus funcionários. Isto faz com que eles respondam com gratidão, oferecendo o *Giftwork[™]*, ou seja, o trabalho acima e além do exigido. A atuação nessas nove áreas – os *Nine Steps* – cria uma cultura interna na qual os funcionários se sentem realizados o que, naturalmente, torna a empresa mais bem-sucedida. (BRITO; CARDOSO, 2014, p. 2)

Segundo Villardi; Ferraz; Dubeux (2011), pode-se definir Clima Organizacional como a somatória das percepções, dos conceitos e dos sentimentos que os colaboradores compartilham entre si sobre a organização. Essa somatória pode afetar positiva ou negativamente o inter-relacionamento das pessoas em seu ambiente de trabalho, quanto ao comprometimento e ao seu desempenho

[...] os integrantes de uma organização formal desenvolvem percepções subjetivas a respeito das propriedades objetivas desta organização, ou seja, desenvolvem sentimentos em relação às diversas variáveis que compõem a organização, como salários, instalações físicas, comportamento dos gestores, entre outras. (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011, p. 308)

A implementação de um DCO (Diagnóstico de Clima Organizacional) é um caminho interessante para os gestores perceberem a eficácia de suas práticas de gestão quanto ao estímulo ao interesse, à dedicação e à motivação das pessoas que compõem a organização. (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011)

[...] se o clima organizacional estiver propício à satisfação das necessidades de seus membros, a eficiência da organização pode ser aumentada. [...] apontou para a forte ligação entre o clima organizacional e a motivação dos seus membros, assim como para a necessidade de considerar as subculturas que integram a cultura organizacional. Assim, necessidades e motivos individuais formam o ambiente de trabalho (clima) e compõem sua cultura organizacional. (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011, p. 310)

Para Cesena (2006), as dificuldades para mensuração da eficiência, eficácia das organizações públicas são relativas à cultura que lhe é implícita: descontinuidade na administração e mesmo a fragilização das organizações.

A metodologia de BSC oferece amplas possibilidades às organizações públicas mesmo considerando seus desafios de lidar com: as descontinuidades administrativas, o enfraquecimento das instituições, a visão centrada na organização, a dificuldade de compreensão do valor efetivamente gerado pela organização, a fragmentação e segmentação da estratégia. Todavia é necessário concomitantemente alimentar a transformação do paradigma vigente e promover a rutura do ciclo de comando e controle. (CESENA, 2006, p. 149)

No entanto, o processo de implementação não chegou a ser coroada com as iniciativas complementares para o contexto externo que abarcava um espectro mais

abrangente das relações dessa instituição com as demais organizações federais, permanecendo a CONAB sujeita à fragmentação e lógica sequencial do planejamento governamental”. (CESENA, 2006, p. 118)

Em alguns setores onde as medições são palpáveis e se consegue enxergar os resultados mais objetivamente, os avanços foram mais significativos. Armazenagem, por exemplo, antes nem sabíamos qual era o resultado, hoje temos metas claras e já se observa uma maior preocupação com os resultados por parte do corpo funcional.

Já a integração com a tecnologia de informação foi muito grande. O seu plano de modernização foi tratado como um projeto estruturante, se desenvolveu e evoluiu alinhado com as demandas estratégicas. (CESENA, 2006, p. 128)

O processo abarcou no quesito *perspectiva aprendizado e crescimento no setor público* a gestão de pessoas, acenando para a organização desse setor estruturando o plano de carreira para conseguir maior produtividade e satisfação pessoal e realização profissional dos funcionários da CONAB. Mas houve aspectos negativos no sentido de não serem atingidas as metas de gestão de conhecimento, que pode ser justificado por meio de um depoimento colhido pela pesquisadora junto a um funcionário: *“A equipe de desenvolvimento ainda não está consolidada, não é uma unidade orgânica formal, ainda não funciona como um escritório de projetos e ainda não é o elo entre a diretoria e o restante dos líderes”*¹.

[...] Foram verificados movimentos no sentido de alinhar a gestão de pessoas à estratégia, tanto por meio de um projeto estruturante, como o de Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS, quanto por meio de alinhamento das rotinas operacionais como por exemplo a revisão da gestão dos treinamentos.

A necessidade de se estruturar a gestão de conhecimento na companhia também foi pauta das discussões do período, porém ainda não se evoluiu neste aspecto. (CESENA, 2006, p.129)

Outro aspecto negativo relatado pela autora foi que o alinhamento ficou restrito às lideranças executivas e, assim, “a discussão sobre arquitetura estratégica, desdobramento e alinhamento das diversas unidades organizacionais ainda não

¹ A pesquisa de Cesena (2006) baseou-se, entre outros, em depoimentos dos funcionários que vivenciaram a implementação do BSC no período citado.

havam sido exploradas bem como o desdobramento junto aos parceiros externos e com o conselho de administração”, concluiu Cesena (2006).

Bergue (2005) sugere uma mudança de paradigmas na gestão pública e com relação ao funcionalismo há que se estabelecer parâmetros para remunerar condignamente a produtividade das pessoas.

2.1 Estratégias sobre Negócios e Pessoas

Um estudo realizado por Bianchi; Albuquerque (2010) analisou “o alinhamento da estratégia de negócio e a estratégia de gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva” no ambiente da Oxiteno, uma Indústria Química do Brasil e observou que o alinhamento está em processo naquela empresa, onde as “estratégias de gestão de pessoas existentes (gestão de competências, transformação cultural e gestão de talentos)” associam-se às novas estratégias “gestão do conhecimento e da comunicação e ambiente” que estão sendo implantadas “para suportar o processo de crescimento da empresa”.

Braga (2010) reconhece que quando há implantação de novas metodologias em um ambiente organizacional isso provoca um certo desconforto entre as pessoas que sabem que serão necessárias mudanças que poderão fugir do seu controle e isto gera ansiedade devido à insegurança, apreensão, o que pode, inclusive converter-se em resistência. “No campo individual as resistências manifestam-se pelo comprometimento do equilíbrio psicológico, em virtude de alterações comportamentais e relacionais e pelo surgimento do estresse, fatores estes capazes de interferir negativamente no desempenho profissional das pessoas”. (BRAGA, 2010, p. 14)

Brodbeck (2001) afirma que os conceitos mais relevantes sobre alinhamento estratégico que a literatura apresenta são o PEN, cuja sigla significa Plano Estratégico de Negócio e o PETI, que significa Plano Estratégico de Tecnologia de Informação. Muitas organizações têm procurado alinhar PEN e PETI, devido às exigências do mercado competitivo na era da globalização.

[...] o alinhamento entre o plano estratégico de negócio (PEN) e o plano estratégico de tecnologia de informação (PETI) é alcançado quando o conjunto de estratégias de sistemas - objetivos, obrigações e estratégias - é derivado do conjunto estratégico organizacional - missão, objetivos e estratégias (King, 1988); (2) o elo entre PEN-PETI corresponde ao grau no qual a missão, os objetivos e os planos de TI refletem, suportam e são suportados pela missão, pelos objetivos e pelos planos de negócio (Reich e Benbasat, 1996); (3) o alinhamento estratégico corresponde à adequação e integração funcional entre ambiente externo (mercados) e interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos) para desenvolver as competências e maximizar o desempenho organizacional (Henderson e Venkatraman, 1993); e (4) o alinhamento entre PEN-PETI é a adequação da orientação estratégica do negócio com a de TI (CHAN *et al.* *apud* BRODBECK, 2001, p. 13).

Segundo Brodbeck (2001, p. 12), “o uso de planejamento estratégico como uma técnica para desenvolver a *performance* efetiva de uma corporação foi sugerido por Henry Fayol em 1916 – ‘gerenciamento significa olhar adiante, no horizonte... contextualizando o futuro e provendo a empresa para ele’”.

Desde então, o conceito de estratégia de negócios vem evoluindo, tendo sido criadas várias técnicas, teorias e modelos de gestão estratégica. Elas permitem que as organizações formulem o rumo para seus negócios observando a sua cadeia de valor (nichos de mercado, fornecedores, barreiras e entradas), a sua flexibilidade, suas competências distintas (preço, qualidade e canais de distribuição), as regulamentações impostas pelo ambiente (governos, sindicatos) e algumas das estratégias genéricas de posicionamento e reorientação do negócio e de competitividade e inovação. (BRODBECK, 2001, p. 13)

No item seguinte, apresentaremos os critérios para a mensuração do desempenho profissional, ou seja, os recursos de competência.

2.2 Recursos de Competência

A cultura organizacional teve que ser modificada com relação à gestão de pessoas nessa última década, pois as empresas necessitam de pessoas intraempreendedoras ao invés de obedientes; a filosofia das empresas deixou de privilegiar o controle passando a valorizar o desenvolvimento e requisitam “o aumento na participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa,

através de processos de agregação de valor como base para a mensuração do desempenho profissional”, segundo Freitas (2007).

Neste novo contexto, valoriza-se o capital humano para atingir as metas estabelecidas que correspondem aos resultados organizacionais. “Ao se reconhecer as pessoas, suas competências e seu cabedal intelectual, a organização moderna cumpre uma missão primordial, que é a preservação da principal fonte de suas vantagens competitivas sustentáveis”. (BRAGA, 2010, p. 19)

[...] a parcela maior de responsabilidade pela integração entre os objetivos organizacionais e individuais recai, principalmente, sobre a alta administração. É ela quem deve estabelecer os meios, políticas, critérios e tudo o mais para que isto possa acontecer. A organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidades da organização e do indivíduo é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente ligados e entrelaçados, de forma quase simbiótica. (BRAGA, 2010, p. 19)

Segundo Chiavenato (2003a), normalmente há dissonância entre os objetivos traçados pelas organizações e os objetivos individuais de cada colaborador, gerando conflitos que interferem no bom andamento dos negócios. Quando o relacionamento entre as pessoas e a organização não está em sintonia, as metas individuais destoam das metas organizacionais, causando um descompasso entre eficiência e eficácia, que incorrerá em ineficiência de toda a organização.

Toda pessoa precisa ser eficiente para satisfazer as suas necessidades individuais mediante a sua participação na organização, para poder sentir-se feliz e realizada, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais, para assegurar a manutenção do seu emprego. (BRAGA, 2010, p. 19)

Luz (*apud* BRAGA, 2010) reconhece que a cultura da organização define, a seu modo, as políticas de Gestão de Recursos Humanos, que configuram a forma de relacionar-se com seus clientes internos, ou melhor, com seus colaboradores. Tais políticas são a expressão da personalidade e da mentalidade dos profissionais que ocupam as posições de decisores, responsáveis por implementar a filosofia de relacionamento entre a organização e os colaboradores.

[...] instaurada a cultura torna-se um dos mais importantes fatores de regulação das relações organizacionais, além de responder pelo índice de engajamento das pessoas às metas e objetivos organizacionais, pois molda o ambiente intrínseco da organização. A organização de cultura aberta, profissional, moderna e democrática, normalmente apoia e fomenta mudanças positivas, espírito criativo e inovador e trabalho em parcerias. É de sua prática oferecer benefícios diferenciados a seus colaboradores, a fim de reter seus talentos bem como motivá-los à produtividade, porém, esta contrapartida deve estar, via de regra ligada às competências demonstradas pelos profissionais no desempenho. (BRAGA, 2010, p. 20)

“No âmbito empresarial, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa” (SILVA; SANTOS, 2005, p. 287).

[...] as empresas devem buscar um posicionamento adequado para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes. Esse posicionamento é obtido por três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Essas três estratégias diferem em algumas dimensões, tais como a exigência de diferentes recursos, habilidades, arranjos organizacionais e procedimentos de controle. Nota-se que tais dimensões abrangem áreas relativas à produção. (SILVA; SANTOS, 2005, p. 287)

Segundo Brodbeck (2001), as ideias de Simon na década de 1960 marcaram o início dos estudos sobre planejamento estratégico, sendo que esse autor definia estratégia como “um conjunto de ações e decisões que devem definir o rumo da organização durante determinado período de tempo”.

Durante as duas décadas seguintes, o termo planejamento estratégico sofreu muitas críticas e desgastes, ressurgindo com força na década de 1990 em meio a outras contribuições originadas em áreas diversas do conhecimento, tais como: aprendizagem organizacional, processo decisório e alinhamento estratégico. (BRODBECK, 2001)

3.3 Como medir o Desempenho das Pessoas

Para Braga (2010), a Cultura Organizacional é determinada por forças internas que se sobrepõem formalmente ou não de forma hierarquizada,

estabelecendo os paradigmas culturais existentes na organização. Toda estrutura interna ou externa sofrerá influência dessas forças que regerão o ambiente de forma a gerar confiança mútua entre as pessoas.

Os conflitos sempre marcaram a convivência das pessoas nas organizações, porque o desempenho deve ser medido, mas nem sempre isso é bem visto pelos funcionários que demonstram certa descrença na objetividade dos métodos utilizados para medir o desempenho. “As distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos” (BRAGA, 2010).

[...] o processo de avaliação de desempenho de pessoas deve ser discutido a partir de seu significado, considerando-se além dos conflitos por ele causados, ainda os obstáculos que se interpõem de forma natural à sua eficiência. Citando o que fora escrito por Peter Drucker em 1989, o autor coloca que toda organização sofre uma grande tentação em se manter constantemente em uma mediocridade segura. Para eles, é isso que demanda a necessidade de se garantir um alto nível de desempenho por parte das pessoas na organização, em contraponto com as ideias de conexão entre estratégias organizacionais e entregas individuais, postuladas por autores mais contemporâneos franceses, brasileiros e norte-americanos. (BRAGA, 2010, p. 22).

Os métodos de mensuração do desempenho sempre receberam grande atenção por parte das organizações, mas as metodologias são bastante recentes, haja vista que em “1989 os conceitos de desempenho ainda estavam presos à análise das possíveis discrepâncias de performance entre o esperado – com base nas descrições dos cargos – e o obtido pelos profissionais em seus processos avaliativos”. (BRAGA, 2010, p. 22)

Gonçalves; Leite (apud BRAGA, 2010) consideram que avaliar o desempenho dos colaboradores não é luxo dentro de uma organização, cabendo ao Departamento de Recursos Humanos essa atividade administrativa essencial, que servirá de base para outras ações do RH para estruturar suas demais políticas organizacionais.

2.4 Gestão Estratégica de Pessoas

Brodbeck (2001) considera o Planejamento Estratégico como peça fundamental para a gestão estratégica, porque permite determinar como está a relação entre a organização e o seu ambiente; traçar objetivos; estabelecer políticas e estratégias para governá-la e como disponibilizar “os recursos para a implementação de programas de ação eficientes e eficazes, aplicáveis para todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional)”. O Planejamento Estratégico deverá ser executado de modo bem estruturado de acordo com a seguinte sequência:

- 1- Premissas – devem sugerir que a organização satisfaça as necessidades socioeconômicas, direta ou indiretamente, provendo bens ou serviços e atuando como agente de transformação.
- 2- Planejamento – deve ter por objetivo a vantagem competitiva e as oportunidades futuras, precavendo-se das ameaças através da definição de ações que possam reduzir seu impacto, através da maximização de suas forças e minimização de suas fraquezas.
- 3- Estratégias Básicas (formulação) – compõem o plano que integra a missão, os objetivos organizacionais (o que se quer e quando será alcançado), políticas (regras que expressam os limites para as ações) e sequência de ações (programas especificados passo-a-passo com as ações necessárias), formando um corpo coeso.
- 4- Planos de Ação – devem conter a programação e atividades detalhadas para a realização das estratégias de longo prazo. Eles devem conter os recursos pessoas, materiais, temporais e financeiros, necessários para o atingimento dos objetivos organizacionais.
- 5- Implementação – a organização deve executar as atividades definidas para operacionalização do plano e alcance dos objetivos, havendo um constante acompanhamento e adequação do planejamento à realidade.
- 6- Revisão e Avaliação – pontos e revisão para ajustes nos desvios ocorridos durante a implementação. (BRODBECK, 2001, p. 14)

De acordo com determinados autores brasileiros, a sequência de execução do planejamento estratégico deve mudar sua estrutura ligeiramente de forma que contemple os passos essenciais:

- a) análise dos ambientes externos e internos; b) estabelecimento de diretrizes organizacionais através da missão, cenários, objetivos e metas (componentes do plano); c) formulação da estratégia com a especificação das políticas, regras, atividades e responsabilidades; d) implementação da estratégia através de planos de ação e da alocação dos recursos; e)

controle estratégico, ou seja, controle das mudanças e atingimentos das metas. (BRODBECK, 2001, p. 14)

A estratégia de negócio apresenta uma enorme gama de características específicas, cujo processo de formulação não determina imediatamente executáveis, pois não é com esse intuito que ela é formulada e sim para configurar de maneira geral, a direção que a organização tem que seguir para obter o seu crescimento e desenvolvimento. A estratégia gerará projetos estratégicos por meio “de um processo de busca”. “O papel da estratégia, nessa busca, é primeiro o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia”. (ALDAY, 2001, p. 17)

Segundo Moeckel (2009), o planejamento estratégico de produtos é resultado das discussões e propostas de vários setores da organização, tanto internos quanto externos, pois congrega as ideias do “pessoal de engenharia, de vendas, diretoria, distribuidores, bem como dos setores de atendimento ao consumidor. Essas ideias são avaliadas em termos de recursos, tecnologias, competências e riscos, levando em conta a capacidade financeira, de produção, de recursos humanos e de mercado”.

A capacidade das organizações em lograr êxito entre os seus concorrentes, garantindo-lhes a obtenção de taxas de retorno que supere o custo do capital depende da conjugação dessas cinco forças competitivas, que variam conforme o setor de atividade e sofre alterações condicionadas à evolução do setor. A empresa encontrará um posição de conforto no mercado concorrencial no momento que conseguir explorar essas cinco forças para beneficiá-la ou, ao contrário, ou conseguir proteger-se contra a concorrência. As estratégias implementadas pelas organizações são classificadas em pretendidas e realizadas. “A estratégia pretendida é aquela planejada para o futuro, enquanto que a realizada corresponde aquelas realmente executadas”. (MINTZBERG; QUINN *apud* PELISSARI, 2007, p. 58)

3 ANÁLISE DE MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADOS NO SETOR PÚBLICO

Bispo (2006) faz um amplo levantamento de modelos de pesquisa e de avaliação de Clima Organizacional, que apresentamos a seguir nas respectivas tabelas.

MODELO DE LITWIN E STRINGER
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura – sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade – sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
<ul style="list-style-type: none"> • Desafio – sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação – percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
<ul style="list-style-type: none"> • Conflito – sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
<ul style="list-style-type: none"> • Identidade – sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
<ul style="list-style-type: none"> • Padrões – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Tabela 1 – Modelo de Litwin e Stringer

Fonte: Bispo, 2006

MODELO DE KOLB

- Conformismo – sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- Clareza Organizacional – sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- Calor e Apoio – sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- Liderança – disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

Tabela 2 – Modelo de Kolb
Fonte: Bispo, 2006

MODELO DE SBRAGIA

- *Estado de Tensão*: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- *Ênfase na Participação*: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
- *Proximidade da Supervisão*: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;
- *Consideração Humana*: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- *Autonomia Presente*: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
- *Prestígio Obtido*: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- *Tolerância Existente*: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- *Clareza Percebida*: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- *Justiça Predominante*: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- *Condições de Progresso*: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- *Apoio Logístico Proporcionado*: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
- *Reconhecimento Proporcionado*: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
- *Forma de Controle*: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

Tabela 3 – Modelo de Sbragia
Fonte: Bispo, 2006

Os quatro modelos apresentados na Tabela 4 correspondem a relevantes pesquisas acerca do clima organizacional, dando mais ênfase em determinada categoria de organização ou em determinado assunto específico do campo de estudo de clima organizacional.

<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Coda – desenvolvido em 1997 e diz respeito à motivação e liderança organizacional em empresas brasileiras de grande porte públicas e privadas
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Kozlowski – concebido em 1989 relacionado à Psicologia Aplicada quando avaliaram a relação existente entre o clima organizacional e a liderança.
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Levering – desenvolvido em 1984 e aperfeiçoado em 1997, para avaliar a correlação entre o desempenho econômico/financeiro das empresas e o nível de satisfação dos empregados com as mesmas
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Rizzatti – originado em 1995 para analisar o clima organizacional da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) e aperfeiçoado em 2002, quando foram abrangidas as universidades federais da Região Sul do Brasil

Tabela 4 – Modelos de Coda; Kozlowski; Levering; Rizzatti
Fonte: Bispo, 2006

Bispo desenvolveu um modelo de pesquisa de clima organizacional a partir de distintos modelos observados e concluiu que o seu modelo de pesquisa de clima organizacional aplicável a qualquer empresa do setor público ou privado.

O modelo proposto leva em consideração a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional. Para atender a essa necessidade, os macrofatores foram divididos em internos e externos.

Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para a empresa, os clientes e os funcionários. São os fatores semelhantes aos que foram abordados nos modelos apresentados anteriormente.

Os fatores externos de influência são os que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Se a empresa não puder atuar diretamente sobre eles, pode tentar atuar sobre seus efeitos nos funcionários. Esses fatores sempre existiram, porém, sua influência atualmente é muito maior que no passado. (BISPO, 2006, p. 263)

No modelo proposto por Bispo (2006) são buscados os níveis de influência dos fatores internos e externos, como podemos observar nas tabelas 5 e 6:

- Ambiente de trabalho – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
- Assistência aos funcionários – estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
- Burocracia – avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
- Cultura organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;
- Estrutura organizacional – mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
- Nível sociocultural – procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
- Incentivos profissionais – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;
- Remuneração – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
- Segurança profissional – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
- Transporte casa/trabalho – trabalho/casa – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa; e
- Vida profissional – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Tabela 5 – Fatores internos de influência do Modelo de Bispo

Fonte: Bispo, 2006

- Convivência familiar – procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;
- Férias e lazer – avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
- Investimentos e despesas familiares – procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
- Política e Economia – tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;
- Saúde – tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
- Segurança Pública – avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
- Situação financeira – o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;
- Time de futebol – item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários; e
- Vida social – avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

Tabela 6 – Fatores externos de influência do Modelo de Bispo

Fonte: Bispo, 2006

4 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA DELEGACIA REGIONAL DE MARINGÁ E PROPOSTA DE UM MODELO DE APLICAÇÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de questionários de pesquisa de clima organizacional aplicados aos servidores lotados no setor de fiscalização do órgão local.

Do total do público alvo obtivemos a participação de 75%, ou seja, 44 do total de 58 auditores fiscais que atuam no campo, sendo que o tempo de serviço da maioria pesquisada (80%) tem menos de 24 anos conforme ilustrado no gráfico 1. Embora não conste nas repostas todos os pesquisados possuem mais de 19 anos de ingresso na Receita Estadual.

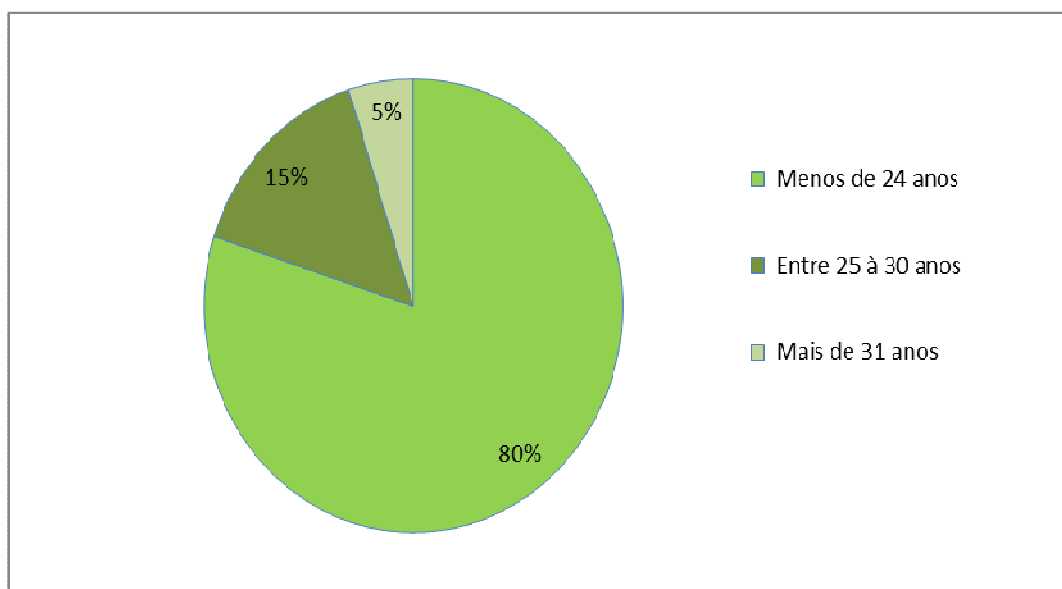


Gráfico 1: Tempo de serviço dos pesquisados na Receita Estadual
Fonte: Pesquisa do autor

A questão atribuída ao relacionamento com os colegas de trabalho revelou que a convivência dentro do órgão é bem agradável pois as opções “excelente” e “bom” somadas atingem 97% das escolhas, conforme expressado no gráfico 2.

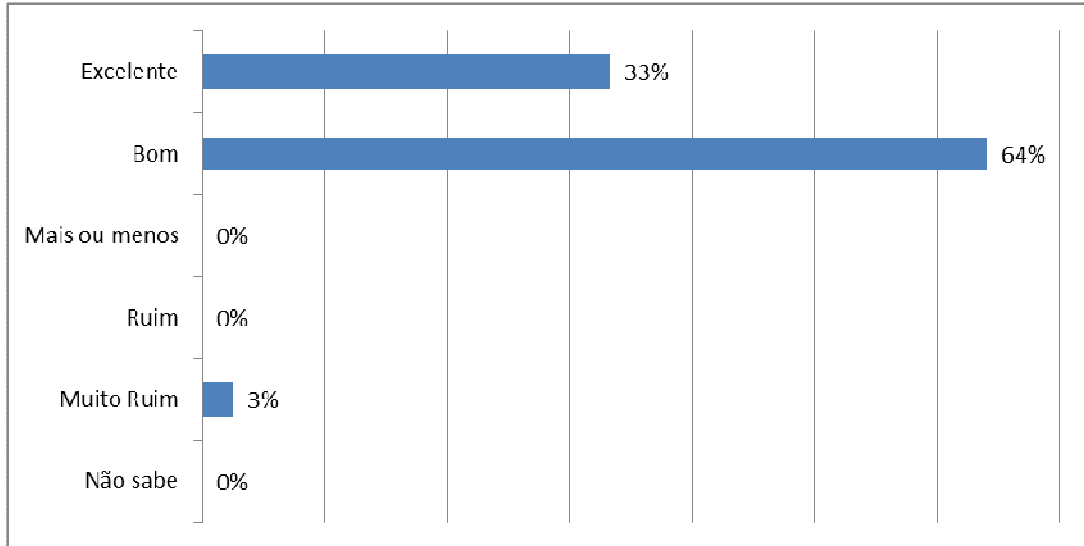


Gráfico 2: Relacionamento com os colegas de trabalho
 Fonte: Pesquisa do autor

Perguntados sobre a autonomia que os respondentes consideram ter para propor melhorias na execução dos seus respectivos trabalhos a opção que predominou foi a satisfatória, somando 40% das escolhas.

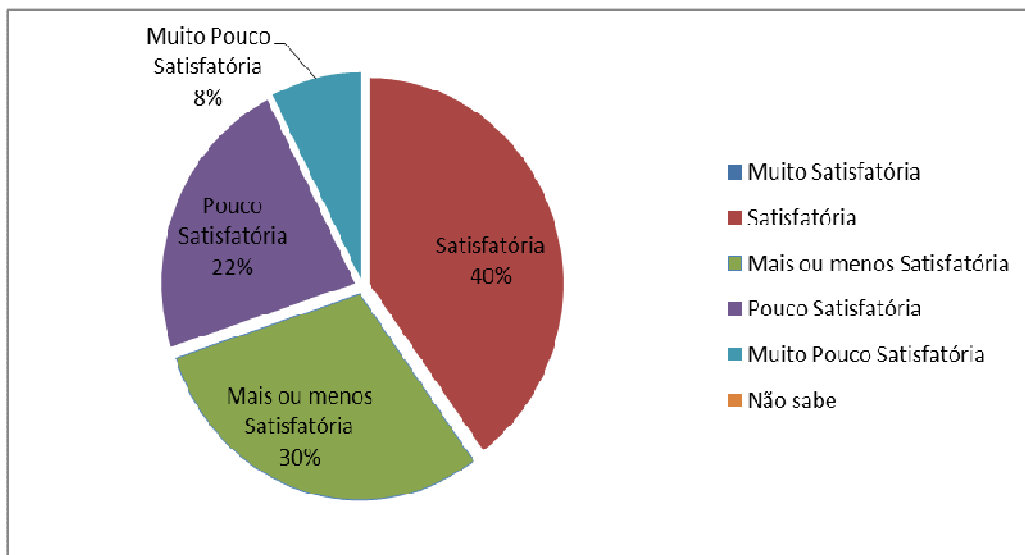


Gráfico 3: Autonomia para propor melhoria na execução do trabalho
 Fonte: Pesquisa do autor

Em termos de realização profissional com o trabalho que é executado os pesquisados se sentem na maioria realizados (49%) e se somados aos muito realizados (12%) temos uma parcela significativa representando 61% dos pesquisados.

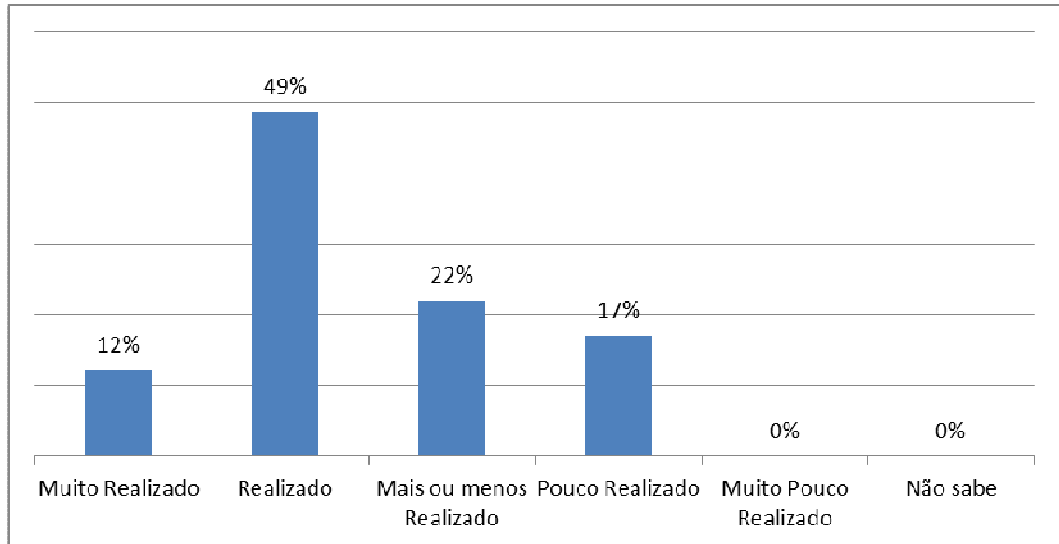


Gráfico 4: Realização profissional
 Fonte: Pesquisa do autor

Perguntados se consideram a administração local acessível para expor suas opiniões de trabalho obtivemos um grande percentual de 47,5% para a opção “acessível” que quando associada a “muito acessível” atinge o percentual de 60%. As demais opções “mais ou menos acessível” com 20% e “Pouco acessível” empatado com “muito pouco acessível” empatados com 10%.

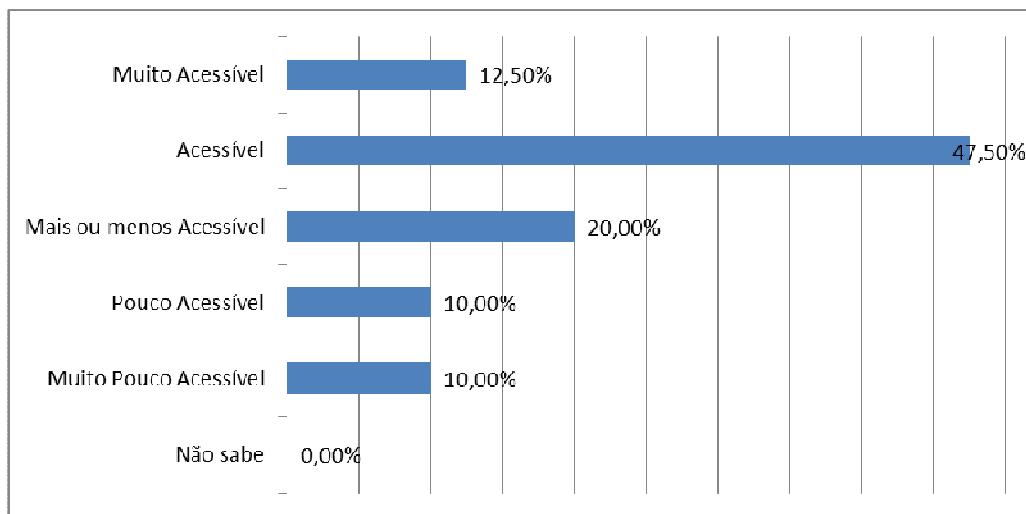


Gráfico 5: Você considera a administração local acessível para expor suas opiniões de trabalho
 Fonte: Pesquisa do autor

A questão que aborda a satisfação dos entrevistados em relação a sentir que as idéias e sugestões são ouvidas pela administração apontou votos em todas opções, no entanto as escolhas de “satisfeito” e “muito satisfeito” somadas perfazem 43%, embora maioria, inferior a 50% não representando assim a maioria.

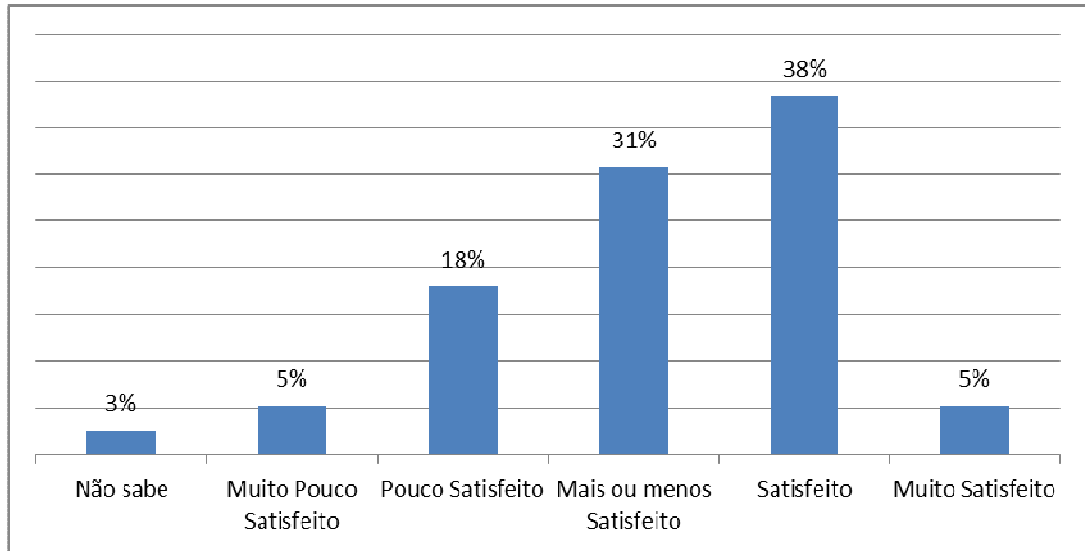


Gráfico 6: Em termos de sentir que suas ideias e sugestões são ouvidas pela administração, você está

Fonte: Pesquisa do autor

Para a questão em que foi perguntado aos entrevistados se sentiam reconhecidos pelos trabalhos que executam a opção “reconhecido” ficou a frente das outras com 40% das escolhas que completam 50% quando somados aos 10% que responderam “muito reconhecidos”.

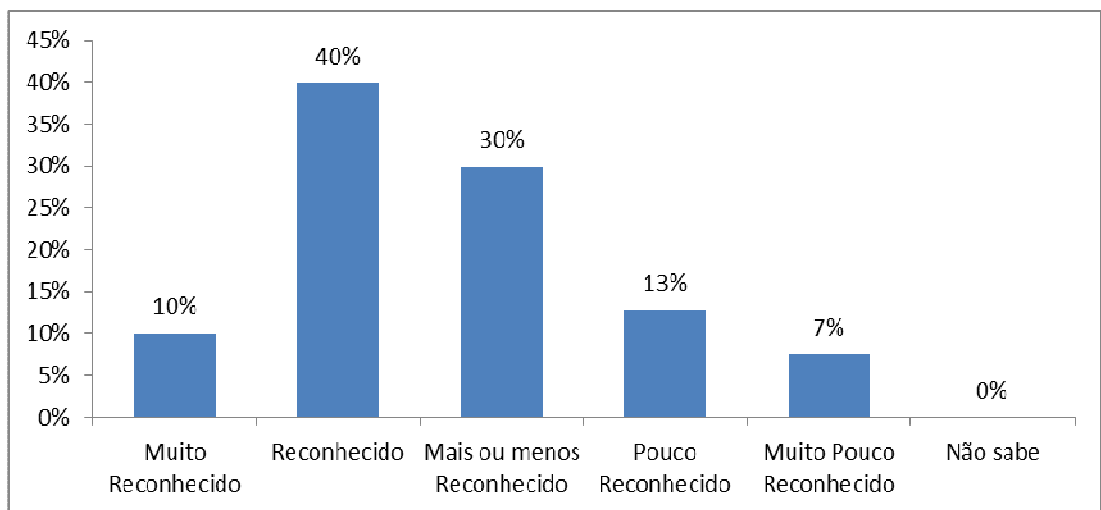


Gráfico 7: Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?

Fonte: Pesquisa do autor

Os critérios utilizados para ocupação dos cargos de confiança são bem aceitos pela grande maioria dos participantes da pesquisa, pois apenas 15% estão entre os que responderam de “mais ou menos satisfeito” a “muito pouco satisfeitos”.

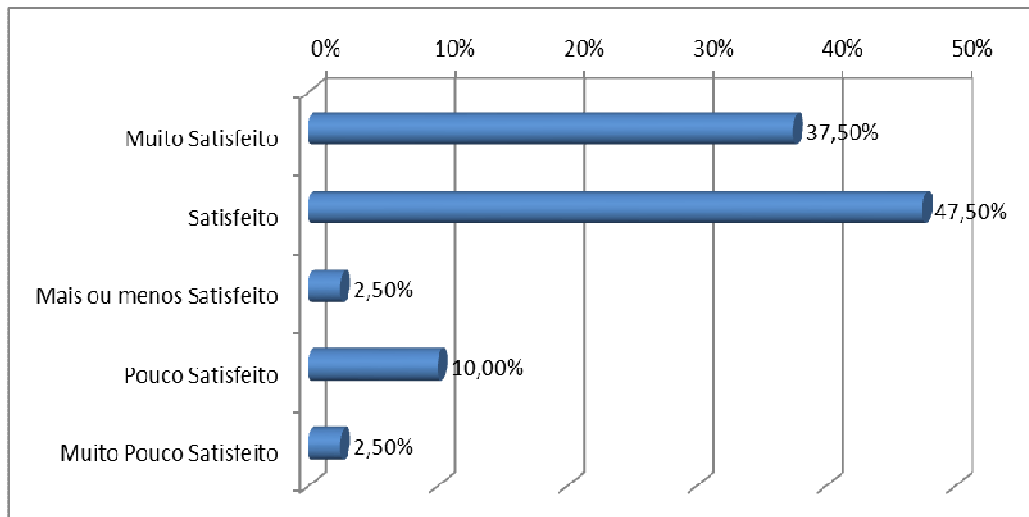


Gráfico 8: Como você se sente em relação aos critérios utilizados para ocupação dos cargos de confiança?

Fonte: Pesquisa do autor

Para 50% dos participantes da pesquisa, a quantidade de treinamento que estão recebendo é satisfatória. Apenas 5% acham que é “muito pouco satisfatória” e outros 15% de que é “Pouco satisfatória”.

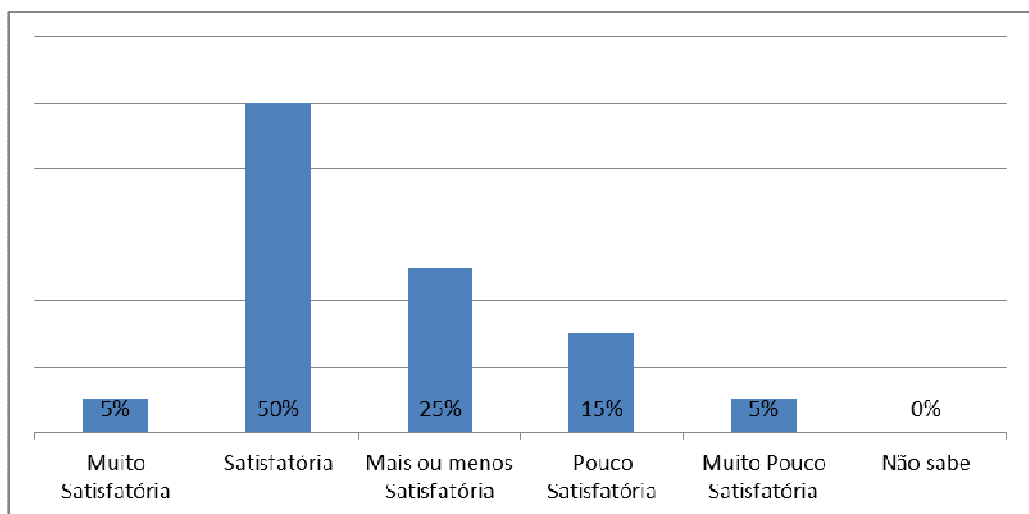


Gráfico 9: A quantidade de treinamento que você vem recebendo é:

Fonte: Pesquisa do autor

O relacionamento dos pesquisados com o superior imediato foi considerado “satisfatório” por 60% e “muito satisfatório” por 28%. Números estes que refletem no momento um agradável clima para se trabalhar.

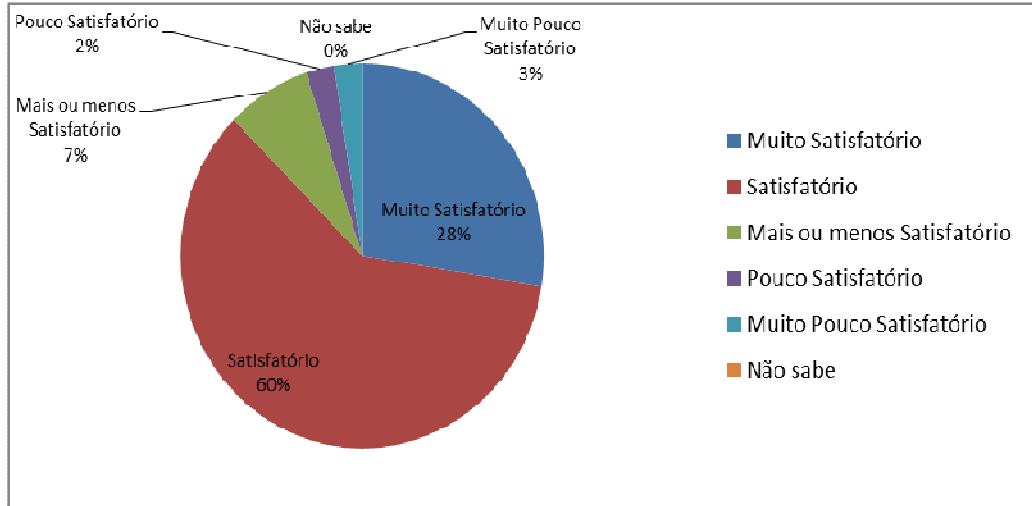


Gráfico 10: O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro do seu setor é:

Fonte: Pesquisa do autor

Para finalizar inquirimos acerca da satisfação de cada um em trabalhar na unidade pesquisada levando tudo em consideração. Notadamente existe uma grande satisfação, pois 75% responderam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos contra 25% se consideram mais ou menos satisfeitos. As opções de “Insatisfeito” e “Muito insatisfeito” não foram escolhidas uma vez sequer.

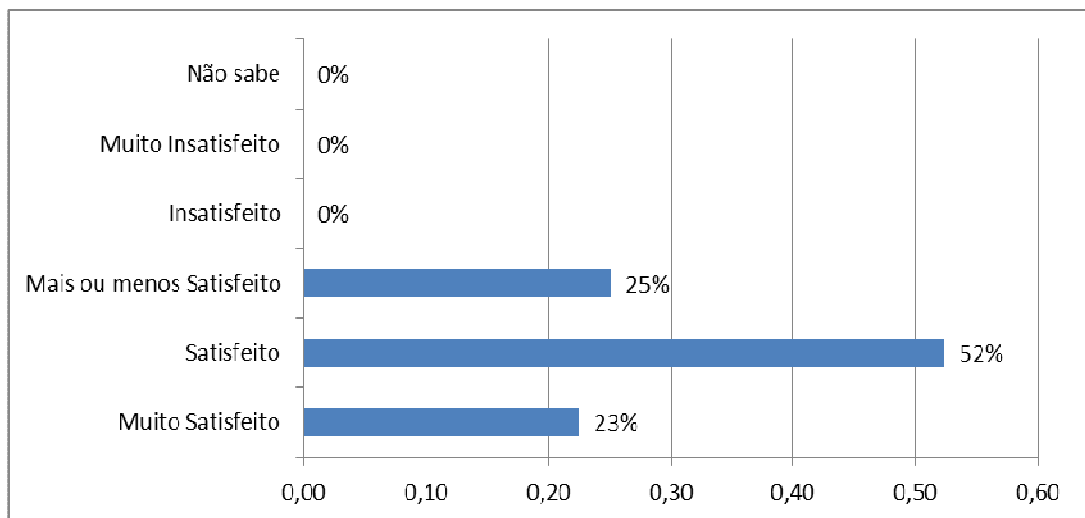


Gráfico 11: Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar nesta unidade?

Fonte: Pesquisa do autor

Quando, em uma questão, foram listados diversos fatores e solicitados aos respondentes que escolhessem até 3 opções que poderiam ser considerados fatores que colocam a regional de Maringá a frente das demais unidades, ficaram assim: Treinamentos, Valorização dos Funcionários e Clima Interno empatados em primeiro lugar (18%), seguido de Imagem da Regional e Qualidade dos trabalhos (13%). Os demais colocados como opção obtiveram um baixo percentual. Criatividade (5%); Consultoria na Solução do Problema com (5%); Qualidade no Atendimento (4%); Agilidade na solução dos processos (3%); Equipe de profissionais (3%).

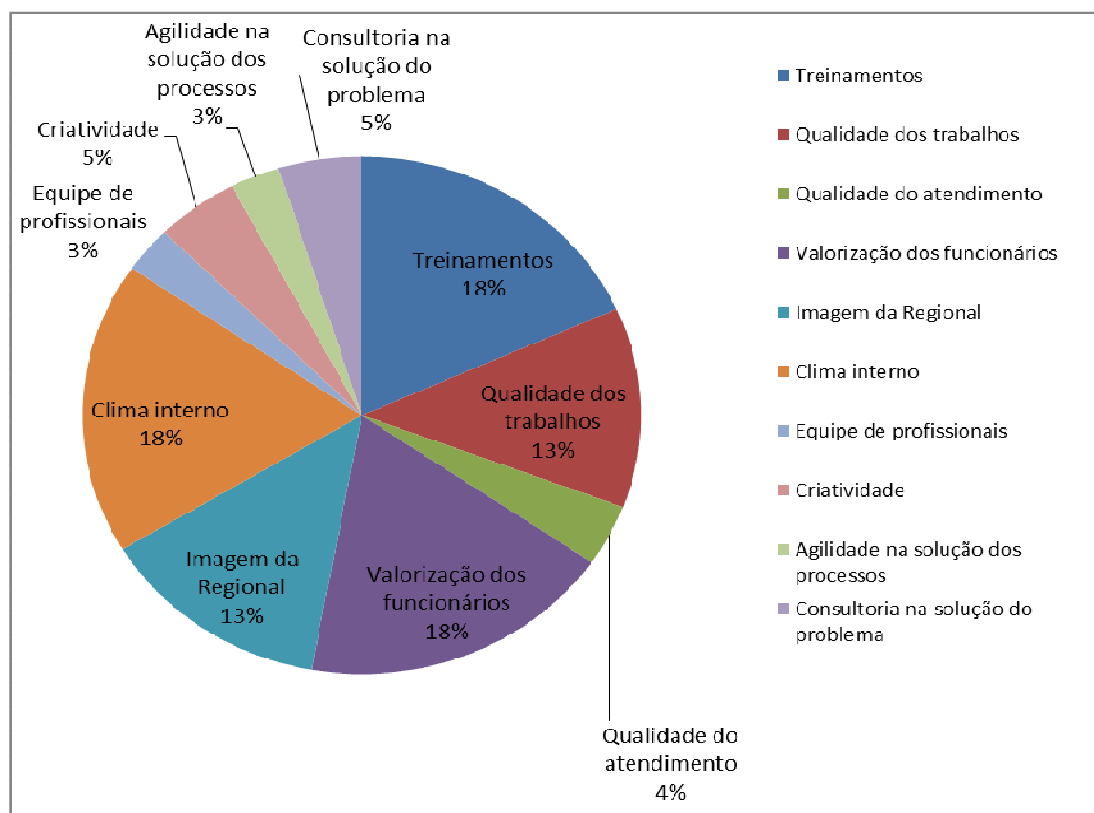


Gráfico 12: Dos itens abaixo relacionados, marque até 3 opções que você considera, hoje, como os principais destaques de sua Regional frente às outras unidades da CRE
Fonte: Pesquisa do autor

Procurando identificar quais seriam os fatores de motivação lançamos igualmente a questão anterior diversos itens que deveriam ser assinalados, em até o número de 4, os quais no entendimento do servidor seriam seus principais fatores de motivação. Lideraram as escolhas o fator “estabilidade no emprego” (22) seguido de perto pelo “Salário somado a benefícios” (21). “Gostar do que faz” e as “Instalações Físicas” também foram bem citadas com 18 e 15 escolhas respectivamente. As demais obtiveram foram assim escolhidas: Integração da equipe de trabalho (10); Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa (8); Relação com a liderança da equipe e Qualidade dos treinamentos que recebem (7); Desafios no trabalho e Quantidade dos treinamentos que recebem (6); Imagem do órgão (5); Ser ouvido e Oportunidade de crescimento (3).

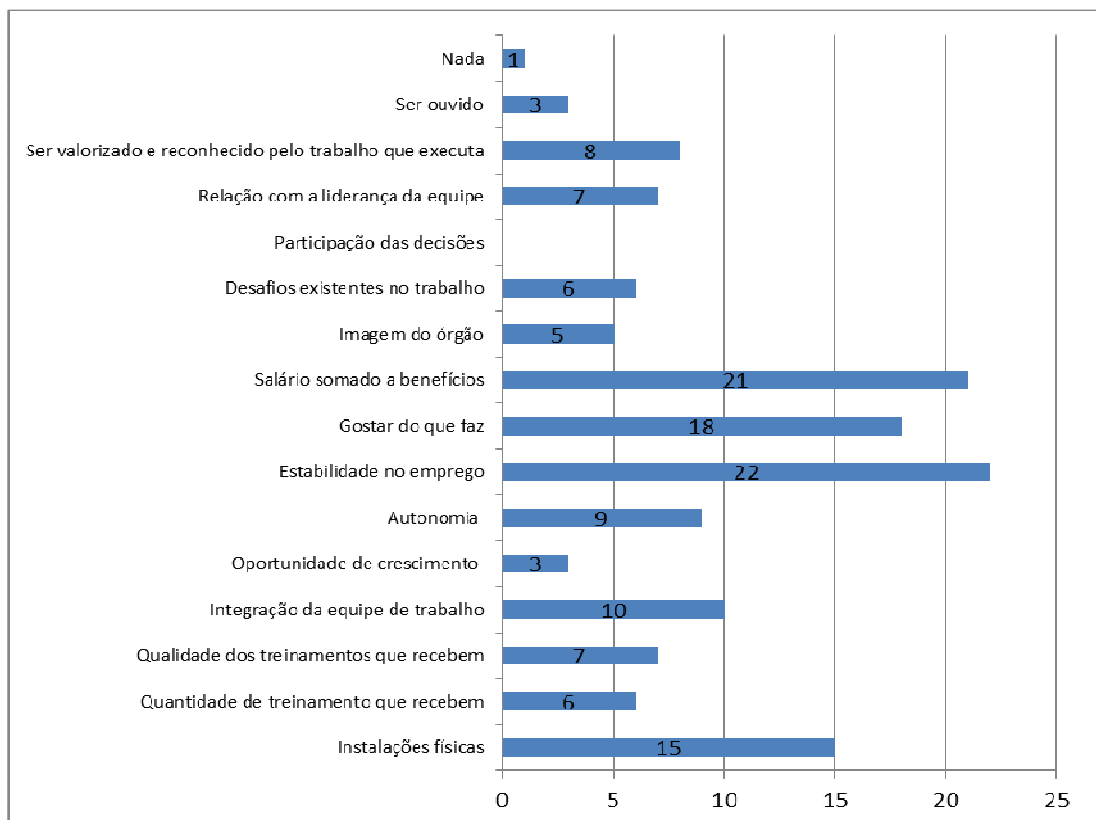


Gráfico 13: Dos itens abaixo relacionados, marque até 4 opções que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários do seu setor:

Fonte: Pesquisa do autor

4.1 Relação entre o Estado e a Iniciativa Privada

Segundo Faria (2010), o Estado poderá intervir diretamente na atividade econômica, fazendo concorrência em igualdade de condições com a iniciativa privada, quando o Estado, ao observar e disciplinar a ordem econômica, perceba que há metas determinadas a atingir. Para tanto, a Constituição vigente estabelece em seu art. 170 que:

A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os princípios:

I - soberania nacional;

II - propriedade privada;

III - função social da propriedade;

IV - livre concorrência;

V - defesa do consumidor;

VI - defesa do meio ambiente;

VII - redução das desigualdades regionais e sociais;

VIII - busca do pleno emprego;

IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País. (FARIA, 2010, p. 69)

A globalização gerou várias transformações na sociedade, fazendo com que as organizações procurem reestruturar-se de maneira constante para procurar uma forma de adaptar-se às mudanças no mercado, inclusive com a introdução de novas tecnologias de Comunicação e Informação.

A Administração Pública tem se modernizado e sabe-se que há intervenção estatal indireta, quando a participação do Estado é necessária como agente normativo para regular a atividade econômica, sem exercer papel como produtor ou distribuidor de bens e serviços, como explica Faria (2010. p. 70):

A atuação do Estado na área econômica apenas se apresenta legítima para proteger esses princípios estabelecidos constitucionalmente. A correção de distúrbios que possam afetar a ordem econômica, como monopólios, cartéis e trustes, determinam a intervenção do Poder Público. O que a Constituição Federal não permite é que o Poder Público, em quaisquer das esferas da Federação – União, Estados-Federados, Municípios e Distrito Federal -, insira-se na exploração da “atividade econômica”, buscando o lucro, que é o

objetivo de qualquer negócio. O Estado não deve intervir, tampouco participar de maneira ordinária, sob pena de o fazendo, constituir-se em ofensor, ele próprio, às regras constitucionais que deve respeitar e fazer respeitar, sem quaisquer meneios.

O Art. 173, § 1º, II, da Constituição Federal, referente ao “Título” da “Ordem Econômica e Financeira”, reza que o Estado, extraordinariamente, poderá participar da “atividade econômica”, sempre em igualdade de condições às dos particulares, sem auferir qualquer privilégio, e por meio dos “entes comerciais criados por si, cuja natureza jurídica é, ainda, apontada pelo Texto Constitucional”. (FARIA, 2010)

Portanto, na constitucionalidade democrática brasileira, a atuação estatal na ordem econômica pode se dar de duas formas base: direta e indireta. A atuação direta é exceção, e se consubstancia na atuação do Estado como sujeito atuante no mercado por meio das formas de empresa pública, sociedades de economia mista e subsidiárias. A atuação indireta do Estado é a que mais se coaduna com os moldes democráticos, e se dá por meio da normatização e da regulação da economia. No âmbito da regulação, encontramos as práticas estatais de fiscalização, incentivo e planejamento. (BARROS, 2007. p. 1)

Foi estabelecido pelo constituinte, o critério isonômico de tratamento entre as empresas públicas, privadas e de economia mista.

Em setores não monopolizados da economia, portanto, em setores onde concorram empresas privadas e públicas e sociedades de economia mista, deve existir, segundo o dispositivo que ora se comenta, igualdade jurídica.

Assim, as empresas públicas e as sociedades de economia mista estarão sujeitas às mesmas normas que se aplicam às empresas privadas, especialmente quanto ao direito do trabalho e ao direito

das obrigações. (FERREIRA FILHO *apud* FARIA, 2010. p. 71)

Para Abranches (2008), no campo específico das políticas comerciais e setoriais, tais como a industrial e a tecnológica, já não se pode recorrer a velhas teses pseudo desenvolvimentistas que trata do intercâmbio desigual ou da deterioração contínua dos termos do intercâmbio, pois o Brasil já não se encontra em meio a protecionismos como nos finais da década de 80.

(...) erosão dos preços das matérias-primas contra valorização constante dos manufaturados –, da mesma forma como a defesa de posturas comerciais ultra-protecionistas ou dos controles sobre os movimentos de

capitais e limitações aos investimentos diretos estrangeiros encontram poucos proponentes entusiastas atualmente, como era o caso ainda pouco tempo atrás. (ABRANCHES, 2008, p. 48)

Há evidências comprovadas dos efeitos positivos da livre competição e da globalização e os países emergentes demonstram resultados bastante animadores para deixar de lado “o apelo a magias do passado e a expedientes de duvidosa eficácia macroeconômica, como a tese esdrúxula de que um “pouco” de inflação pode ser benéfica para o crescimento e para o emprego”, afirma Abranches (2008).

Segundo Sarmiento; Moreira (2009), a década de 90 foi muito tumultuada para o Estado brasileiro que se viu no centro de questionamentos radicais e abruptas desconstruções. Os discursos político e econômico de poder hegemônico no Brasil apregoavam o desmonte do Estado para alavancar a economia brasileira rumo à "modernidade" do Primeiro Mundo profundamente influenciada por uma conjuntura internacional neoliberalista, que afetaria o modelo brasileiro de exploração, refino e comercialização do petróleo.

5 LEI DA TRANSPARÊNCIA PÚBLICA

A Lei Complementar Nº 101, de 4 de Maio de 2000, alterada pela Lei Complementar Nº 131/09 foi implementada para gerar transparência da administração pública que antes era obrigada a apresentar sua prestação de contas em meio impresso apenas, em jornal local ou regional. Segundo Vieira (2011, p. 5), trata-se da transparência em “tempo real”, pois a “a transparência será assegurada mediante a liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em ‘tempo real’, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público”.

Sem dúvida esse artigo representa é o principal impacto da LC nº 131/09 na evolução da transparência na gestão fiscal. Dessa forma, ressalvadas as despesas de caráter sigiloso, os entes deverão permitir em seus Portais de Transparência o pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade de informações pormenorizadas e tempestivas sobre sua execução orçamentária e financeira.

A gestão orçamentária refere-se à arrecadação da receita e à execução da despesa fixada na Lei Orçamentária Anual. Já a gestão financeira refere-se ao fluxo de recebimentos e pagamentos constantes da programação financeira do ente. (VIEIRA, 2011, p. 5)

O titular de unidade gestora, que é o indivíduo responsável pela realização dos de gestão orçamentária e financeira deve disponibilizar “as informações orçamentárias e financeiras” em tempo real, que corresponde ao “primeiro dia útil subsequente à data do registro contábil no respectivo sistema”. (VIEIRA, 2011)

Vieira (2011, p. 7) ainda destaca “que essa norma veio reafirmar a questão do registro contábil pelo enfoque patrimonial (regime de competência). Assim, as receitas e as despesas devem ser registradas no sistema no momento da ocorrência de seu fato gerador, independentemente de seu pagamento ou recebimento”.

O trabalho do profissional da Contabilidade é valorizado nas organizações tanto públicas quanto privadas; ele é inclusive uma peça-chave na orientação e no apoio dos gestores públicos por conhecer profundamente as leis e fundamentos que dão segurança aos gestores.

Dessa forma, é indispensável que os tomadores de serviços contábeis, e, neste caso, os administradores públicos, principalmente em função da LRF, confiem os serviços contábeis de sua gestão a um profissional responsável e habilitado técnica e legalmente na forma da legislação pertinente.

O profissional de Contabilidade, pela característica de seu trabalho, se traduz em agente efetivo de apoio e de orientação ao gestor de recursos públicos por estar em permanente contato com a legislação e com as informações contábeis tendo, por isso, as condições de fornecer ao dirigente público os indicadores necessários a uma competente e segura decisão.

O exercício de qualquer atividade que exija a aplicação de conhecimentos de natureza contábil constitui prerrogativa dos Contabilistas (Contadores e Técnicos em Contabilidade) em situação regular perante o Conselho Regional de Contabilidade (CRC) da respectiva jurisdição, observadas as especificações e as discriminações estabelecidas em resoluções e normas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC). (SILVA, 2003, p. 12)

Da mesma forma, o profissional é valorizado pela população em geral, pois é do aval dele que o executivo quando se trata de governos, ou setor administrativo quando se trata de repartições públicas depende para tomar determinadas decisões.

Segundo Bispo (1998) a proporcionalidade entre o conhecimento adquirido pela humanidade e a complexidade dos sistemas, das empresas e da sociedade em geral, pois “os novos e modernos conceitos administrativos e os avanços tecnológicos que não param de evoluir estão tornando o ambiente das empresas cada vez mais complexo”, obrigando os gestores a empenhar muito tempo na análise de informações que os conduzirão à tomada de decisões pertinentes à gestão da empresa e de seus negócios.

O combate à má gestão pública ganhou força com a regulamentação da LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal em 2000, que cobra maior rigor no trato da coisa pública, prioritariamente nos pequenos municípios.

Bravo & Mariano (2004) observam que a Lei Complementar 101 “estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal,

mediante ações em que riscos sejam reduzidos e se corrijam os desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, destacando-se o planejamento, o controle, a transparência e a responsabilização, como premissas básicas”. Tal intuito é evitar que administradores públicos realizem uma má gestão das contas públicas e tome sua gestão financeira com eficiência e responsabilidade durante sua administração; tais posturas conduzirão ao desenvolvimento econômico e social do seu município.

Essas cobranças legais e a escassez de recursos frente às cobranças sociais nos municípios geraram a necessidade dos gestores públicos conhecerem melhor a situação financeira e fiscal de suas organizações. Somado a essa situação de aumento de cobrança está a gradual redução das transferências da União e o fato das arrecadações de ICMS pelo Estado, não progredirem na mesma razão do crescimento da demanda dos serviços públicos municipais. (BRAVO; MARIANO, 2004, p. 4)

A Tecnologia da Informação, então, adentrou o setor público para gerar sistemas de informações capazes de fornecer dados organizados que facilitem a compreensão dos gestores, apoiando suas decisões durante o período em que permanecerá à frente do executivo. As fases para o processo de gestão são as seguintes: “a implantação, a operação e a manutenção de sistemas de informação são necessários para o apoio ao processo de gestão”, segundo Bravo & Mariano (2004).

Os dados da pesquisa realizada por Spinelli (*apud* BRAVO; MARIANO, 2004) dão conta de que a maioria dos 5.564 municípios brasileiros carece de uma estrutura administrativa organizada de forma que os dados coletados sejam suficientes para a geração de informações para respaldar a tomada de decisões. Em grande parte, isso se deve à incapacitação do funcionalismo público quanto às técnicas de gestão somada à inexistência de instrumentos motivacionais e à carência de instrumentos eficazes de controle e gestão.

Frente a este quadro, torna-se muito importante o desenvolvimento de ferramentas com linguagem mais amigável para possibilitar uma maior interatividade, sem a necessidade de conhecimentos técnicos muito específicos para o seu manuseio. O Governo Federal disponibilizou um espaço virtual para o oferecimento e aceitação de *softwares* livres para a utilização do cidadão e dos gestores públicos.



Figura 1: Portal do Software Público Brasileiro
Fonte: Brasil. 2012a



Figura 2: Logotipo do e-cidade – Software Público de Gestão Municipal
Fonte: Brasil. 2012a

O *site* Portal do Software Público Brasileiro, dentre os quais o e-cidade – Software Público de Gestão Municipal (Figura 2) disponibiliza uma série de *softwares* na área financeira, educacional, saúde, etc. e convida ao envio de *softwares*, inclusive com um manual do ofertante para esclarecer como “doar” *softwares* para o Governo. (BRAVO; MARIANO, 2004)

Presidência da República
Controladoria-Geral da União - CGU

Destaques do Governo

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA
do Governo Federal

Fale conosco | Glossário | Perguntas Frequentes | Links | Manual de Navegação

CONSULTAS

- Despesas
- Receitas
- Convênios
- Empresas Sancionadas
- Entidades Impedidas
- Servidores

GRÁFICOS E DOWNLOADS

- Download de Consultas
- Portal em Gráficos

INFORMAÇÕES

- Sobre o Portal
- Dados do Portal

CEPIM
Cadastro de Entidades Privadas sem Fins Lucrativos Impedidas

DESPESAS RECEITAS CONVÊNIOS CEIS CEPIM SERVIDORES

Despesas - Empenho, liquidação e pagamento
Atualização diária (a partir de maio de 2010)

Use a pesquisa para encontrar dados detalhados sobre a execução orçamentária e financeira do governo federal, com possibilidade de pesquisar informações por dia e pela fase de despesa (empenho, liquidação ou pagamento). A atualização dos dados é diária.

consultar

Despesas - Pagamento
Atualização mensal

Use a pesquisa para acompanhar os recursos públicos transferidos pela União ao exterior, a estados e municípios brasileiros, ao Distrito Federal, a instituições privadas e aos cidadãos, bem como para conferir os gastos diretos do Poder Executivo Federal. A atualização dos dados é mensal.

Conheça a previsão de investimentos e a fonte dos recursos que serão aplicados na Copa 2014 e nos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos 2016

COPA 2014

RIO 2016

Transparência nos Estados e Municípios

Valores dos recursos federais repassados para estados, municípios e DF

Figura 3: Site do Portal da Transparência do Governo Federal
Fonte: Brasil, 2012b

6 CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações influenciam e são influenciadas pelo ambiente em que estão inseridas e as pessoas que compõem as organizações são agentes que participam ativamente desses intercâmbios constantes; são os valores individuais que vão compor a cultura da organização. Mintzberg *et al.* (*apud* PEREIRA; NUNES, 2002) entendem que o conceito de cultura organizacional foi concebido para a área da administração durante os 80, devido ao sucesso das corporações japonesas.

[...] cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (FLEURY *et al.* *apud* PEREIRA; NUNES, 2002, p. 5)

Segundo Donega *et al.* (2005), com a globalização, a impressão que se cria, é que ela exerce determinada pressão para que as empresas adquiram vantagens competitivas e, por outro lado, cria ameaças à sobrevivência das organizações; é nesse contexto que os gestores necessitam traçar estratégias para atingir as metas estabelecidas por sua organização. Sabendo-se que o profissional da área contábil é responsável pelo *background* dos números que permitem visualizar a situação da empresa frente aos seus concorrentes para alicerçar a tomada das decisões financeiras e estabelecimento de estratégias por parte dos gestores, é de se presumir que o contador tenha que conhecer o cenário socioeconômico e político nacional e internacional, porque as empresas já não têm barreiras nacionais para o seu crescimento nesse mundo globalizado.

O atual cenário empresarial, competitividade, abertura das fronteiras comerciais, globalização da economia exigem gerenciamento mais eficiente e eficaz das organizações, e conseqüentemente, o campo de atuação profissional dos contadores torna-se mais abrangente, dinâmica e estratégica, pois é importante que a contabilidade atenda as diversas necessidades dos seus usuários e que também esteja direcionada aos objetivos estratégicos das organizações. Silva (2002) afirma que ao profissional contábil da economia globalizada caberá a formação de uma cadeia de informações gerenciais, capazes de proporcionar aos administradores, empresários, investidores e empreendedores, informações para decisão. (DONEGA et al., 2005, p. 11)

A competitividade e a busca pela qualidade como estratégia empresarial abre espaço ao profissional contábil, que na atualidade, consegue libertar-se da mera execução da escrita contábil, de guarda-livros como era conhecido e passar a ocupar novas funções mais elevadas, às quais possui formação e preparação para desempenhar: “conhecimento e habilitação técnica que se exigem do contador, como a prestação de assessoria e consultoria de gestão, visando a melhora do desempenho e ao desenvolvimento das empresas”. (DONEGA et al., 2005, p. 6)

O atual contexto do mercado globalizado e a era da informação evidenciam a necessidade das organizações por adquirirem vantagens competitivas. O ambiente empresarial é exigente e a competitividade do mundo dos negócios determina o gerenciamento constante eficiente e eficaz das organizações, e por conseqüência ao profissional contábil da economia globalizada caberá à formação de uma cadeia de informações capazes de proporcionar aos administradores, empresários, investidores e empreendedores informações para a tomada de decisão. O campo de atuação do contador tornou-se abrangente, gerando a necessidade de adequação à formação do profissional contábil. (DONEGA, 2005, p. 12)

Segundo Kotler (2000), tanto a elaboração quanto a execução de estratégias cria um futuro fundamentado no conhecimento com vistas a estabelecer a região geográfica e o modo de aumentar ações para melhorar performances.

A análise da cultura organizacional é feita, em sua dimensão simbólica, com base em quatro campos de saber. São analisados: saber ideológico (missão, princípios, valores e códigos, liderança) saber científico (comunicação interna e treinamento) saber artístico (lazer, entretenimento, criatividade, prêmios) e saber técnico (fatos e acontecimentos que se repetem, contribuição pessoal). (PEREIRA; NUNES, 2002, p. 7)

O controle das atividades das pessoas é baseado nas responsabilidades definidas pelo cargo ocupado, sendo realizado pelo superior hierárquico imediato.

“Na verdade essas metas ficam, na maioria das vezes, acima do esperado nos sistemas gerenciais eficientes ou abaixo do previsto em empresas mal administradas”. (ANSOFF *apud* CARVALHO, 2000)

A seleção de indivíduos para a empresa é orientada para a captação de pessoas que possuam facilidade em seguir padrões de produção e de comportamentos reconhecidos pela cultura da empresa como aceitáveis.

A formação dos gerentes tem o objetivo de formar pessoas capazes de gerar lucro, controlar subordinados e realizar metas previstas. (ANSOFF *apud* CARVALHO, 2000)

As considerações apresentadas permitem afirmar que o comprometimento das pessoas com a organização não é preocupação fundamental do modelo burocrático. O rígido arcabouço de controle comportamental arquitetado busca a obediência por meio da estrutura burocrática de controle.

Assim, os sistemas de recursos humanos são concebidos e gerenciados tendo em vista o controle das pessoas e das rotinas de trabalho.

Indica que o surgimento de empresas globais elevou a concorrência para um patamar onde a inovação continua é o sustentáculo principal da sobrevivência. A gestão da inovação passa a ser responsabilidade dos níveis estratégicos e operacionais, sendo percebida como uma atividade a ser desempenhada permanentemente. (CLARK; MONKHOUSE *apud* NENEVÉ, 2003, p. 88)

Os princípios burocráticos da impessoalidade, da previsibilidade e da padronização – repetição indefinida de tarefas – inviabilizam a criatividade. Assim, o sistema nega ao homem a característica que o diferencia das outras espécies biológicas, principalmente a criatividade, que é fonte essencial para a inovação.

Nadler (*apud* PERROTTI, 2003), confirma e amplia as ideias anteriores, quando apresenta as forças impulsionadoras das mudanças, que são: “inovações tecnológicas; excesso de oferta; clientes e proprietários mais exigentes; força de trabalho com perfil diferente”.

Na mesma linha de raciocínio, Cheris (2006) esclarece que a competição global aguerrida ou a escassez de recursos gerou ambiência de hostilidade que quando alia-se à imprevisibilidade, passa a produzir na gerência a sensação de falta

de controle. A sensação apontada pelo autor nos remete aos resultados insatisfatórios alcançados pelos gerentes, quando na utilização dos tradicionais instrumentos de gestão, que são, nada mais nada menos, os instrumentos das estruturas burocráticas.

Perceber as novas soluções passa primeiro por identificar quais serão os principais problemas a serem enfrentados. Nessa direção, Bennis (*apud* CHIAVENATO, 2003b) orienta que as dificuldades mais importantes estarão nas categorias adiante relacionadas:

Industrialismo: Conforme pesquisamos, há uma tendência para que valores humanos sejam adotados nas atividades empresariais, mesmo que isso implique em perda de eficiência.

Modelo de liderança: A liderança exercida por meio do controle centralizado não consegue lidar, de maneira eficaz, com a criação contínua de grandes quantidades de produtos e serviços, avanços tecnológicos em todas as áreas, operações globalizadas e trabalhadores com níveis educacionais mais sofisticados.

Adaptação: Bennis (*apud* CHIAVENATO, 2003a) relata que “A estrutura piramidal da burocracia, na qual o poder está concentrado no topo, parece o ambiente perfeito para atividades pouco éticas”.

Prossegue o autor, apontando o modelo burocrático como o mais indicado para ambientes estáveis. Porém, hoje, a imprevisibilidade é a mais previsível das possibilidades do cenário empresarial.

Revitalização: É necessário introduzir mudanças que tragam vitalidade para os sistemas de gestão e para os indivíduos. Os elementos para a revitalização organizacional são a capacidade de aprender com as próprias experiências, de aprender a aprender, de autocrítica e de gerenciar o próprio caminho.

Estratégias de gestão de equipes: Diante da necessidade de migrar de modelos mecânico-burocráticos para modelos orgânicos, torna-se imprescindível que as empresas criem estratégias para comandar esse processo. Qualquer que seja o conjunto de estratégias adotadas, certamente não deixará de contemplar a tecnologia, o ambiente, a força de trabalho, a estrutura organizacional e os instrumentos gerenciais.

No que se refere às pessoas, podemos ter estratégias de quantidade e qualidade.

As estratégias de quantidade são relacionadas com a definição do número de funcionários contratados diretamente pela empresa, o número de pessoas utilizadas por outras organizações para trabalharem prestando serviço, como também, a distribuição dessas pessoas nas unidades operativas.

As estratégias de qualidade são relacionadas com as características da força de trabalho, tais como sexo, idade, valores, atitudes e capacidades. Essas estratégias são delimitadas por normas legais, para evitar discriminação de qualquer natureza.

Nas empresas mecânico-burocráticas, os sistemas de recursos humanos são usados, muitas vezes inconscientemente, como instrumentos educacionais.

A seleção de pessoas é delimitada pelas atribuições do cargo, experiências anteriores na atividade e características psicológicas. O processo, geralmente, consiste na aplicação de provas de conhecimentos gerais e específicos, testes psicológicos, entrevistas com pessoal da área de Recursos Humanos e técnicos da área que está precisando de pessoas.

O treinamento vem logo na fase de adaptação. Geralmente, as grandes empresas ministram um curso chamado de integração para os novatos. Nesse treinamento, a empresa é apresentada como um todo, incluindo sua história de sucessos. A educação e o treinamento prosseguem por toda permanência das pessoas na organização, sempre inculcando nos indivíduos os valores mecânico-burocráticos das empresas tradicionais.

A avaliação de desempenho é outro elemento educacional da empresa, porque são avaliados aspectos da produção em si e da conformidade ao sistema. Isto é, são verificadas as adequações do indivíduo em relação aos padrões técnicos para realização das tarefas e entre quantidades produzidas e planejadas.

Dessa forma, esses sistemas de recursos humanos agem como agentes educacionais. Todos estimulam a prática dos valores burocráticos, a hierarquia, o saber técnico, a especialização e a impessoalidade. Cada um com estratégias próprias, porém todos regidos por uma estratégia central: o controle das pessoas.

Nas empresas mecânico-burocráticas, o cargo é estruturado com base em padrões técnicos e comportamentais. Em decorrência, a especialização de tarefas é fundamenta, dado que a carreira profissional é estruturada em termos de cargos organizados de maneira hierarquizada e abrange desde a admissão na empresa até a aposentadoria. As promoções são baseadas nos critérios de competência técnica, tempo de serviço e disciplina. Por outro lado, a remuneração é fixada por critérios de tempo na organização e pelo cargo ocupado, e aumenta na medida em que as competências técnicas exigidas são mais complexas e o tempo passa. (CAMPOS, 2008, p. 18)

A organização burocrática do trabalho deposita nos planejadores das tarefas a responsabilidade pelo estabelecimento dos níveis de qualidade dos produtos e serviços. Assim sendo, no contexto burocrático, a educação técnica para as pessoas envolvidas com a produção de produtos e serviços visa principalmente o preparo para produzirem mais quantidade.

O pensamento estratégico é cultivado pela educação para a qualidade. De acordo com Motta (1997, p. 102), “a visão estratégica enfatiza o alcance de resultados através de um processo contínuo de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que vão surgindo e corrigindo cursos de ação em longo prazo”. O processo de análise das ideias do autor nos leva a conclusões que fortalecem a nossa percepção. Perceber oportunidades e delas saber retirar ganhos, não é tarefa para pessoas alienadas, que não possuem um significado para si nem para a realidade que as cerca. Alterar o agir no longo prazo da empresa é atividade impossível para quem não compreende esta ação no plano pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio ao cenário globalizado em que vivemos as organizações tem procurado adequar-se para buscar uma boa convivência e interação entre as pessoas em busca do propósito maior que é a eficiência e aumento da produtividade e um clima de trabalho favorável, uma equipe coesa, funcionários satisfeitos e bem motivados irá sem dúvida contribuir para que isto aconteça. As pesquisas de clima são muito importantes para saber o que os funcionários estão sentindo e obtenção do conhecimento efetivo dos problemas.

Ao analisar alguns aspectos do setor de fiscalização da 9ª Delegacia da Receita Estadual em Maringá observa-se que os servidores estão satisfeitos/realizados com o trabalho gerando assim um clima harmonioso e agradável.

A liderança atual tem facilidade em propor novos desafios e metas mais audaciosas aos funcionários pois os dados da pesquisa demonstram que os servidores gostam de trabalhar nesta regional e sobretudo que o relacionamento com a chefia imediata é bom.

De todas as questões levantadas no questionário, embora positivas, apenas duas não obtiveram mais de 50% de satisfação ficando com índices mais baixos, embora positivos. Estamos falando da possibilidade do funcionário propor melhorias na execução do trabalho e de terem suas sugestões ouvidas pela administração. Neste aspecto caberia uma atenção por parte do administrador para buscar melhores índices.

Devido às constantes mudanças ocorridas no trabalho nos períodos pós eleições e as pesquisas de clima são muito importantes para avaliar como as pessoas estão se sentindo dentro do ambiente de trabalho. Surgem novas

possibilidades para um atento administrador buscar uma administração de excelência pois ele tem como focar a causa dos problemas e ao mesmo tempo descobrir quais são os pontos mais fortes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRITO, Aline Monteiro; CARDOSO, Edvania. **Great Place to Work® Institute Brasil tem presença em Campinas**. 2014.

AMERICANO, Tatiana. Entrevista com idealizador das melhores empresas para trabalhar. **Computerworld**. 22 de julho de 2010. Disponível em: <http://computerworld.com.br/carreira/2010/07/21/entrevista-idealizador-da-lista-das-melhores-empresas-para-trabalhar/paginador/pagina_3>. Acesso em: 4 abr 2014.

ABRANCHES, Sérgio. **Clima, Governança e Democracia**: fundamentos domésticos da governança global do clima. CIPLAN/iFHC, 2008. Disponível em: <<http://www.ifhc.org.br/files/papers/404.pdf>>. Acesso em: 24 set 2013.

ALDAY, H.E.C. **Estratégias Empresariais**. Coleção Gestão Empresarial. FAE. 2001. pp. 15-25.

BARROS, Mauro Pinheiro Alves Felipe. **A intervenção estatal no domínio econômico**: o atual papel do Estado na constitucionalidade democrática brasileira. Jus Navigandi. Janeiro de 2007. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/9427/a-intervencao-estatal-no-dominio-economico>>. Acesso em: 2 out 2013.

BAUMANN, Renato; ARAUJO, Raquel; FERREIRA, Jhonatan. As relações comerciais do Brasil com os demais BRICs. p. 9-46. In: BAUMANN, Renato (Org.). **O Brasil e os demais BRICs**: Comércio e Política. Brasília, DF: CEPAL. Escritório no Brasil/IPEA, 2010. 180p.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão Estratégica de Pessoas e Balanced Scorecard em Organizações Públicas. **Análise**. Porto Alegre v. 16 n. 2 p. 265-284 ago./dez. 2005.

BIANCHI, E.M.P.G.; ALBUQUERQUE, L.G. **Alinhamento entre Estratégias de Negócio e de Gestão de Pessoas**: um Caso na Indústria Química Brasileira. São Paulo: USP, 2010. 17p.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Uma análise da nova geração de Sistemas de apoio à decisão**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). São Carlos: USP, 1998. 174p.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Prod.** [online]. 2006, vol.16, n.2 [cited 2014-05-07], pp. 258-273.

BRAGA, W.O.A. **O Modelo de Gestão de Desempenho em Implantação na Hidrelétrica Itaipu**. Universidad Tres Fronteras, 2010. 116 p.

BRASIL. **Ministério da Saúde Gestão Municipal de Saúde**: leis, normas e portarias atuais. Rio de Janeiro: Brasil. Ministério da Saúde, 2001. 232p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Termo de Referência**: Internacionalização de Empresas Brasileiras. 2009.

BRASIL. **Portal da Transparência do Governo Federal**. 2012b. Disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br/>>. Acesso em: 9 out 2013.

BRASIL. **Portal do Software Público Brasileiro**. 2012a. Disponível em: <<http://www.softwarepublico.gov.br/index>>. Acesso em: 9 out 2013.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Nº 10.257, de 10 de julho de 2001**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10257.htm>. Acesso em: 8 dez 2013.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Complementar. Nº 101**, de 4 de Maio de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 8 dez 2013.

BRAVO, Alfredo Luís; MARIANO, Sandra R. H. **O papel dos sistemas de informação na modernização da gestão pública**. Niterói/RJ: UFF, 2004. 19p.

BRODBECK, Â.F. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação**. Tese (Doutorado em Administração). Porto Alegre: UFRGS, 2001. 332 p.

CAMPOS, Jorge de Paiva. **Em Busca da eficácia em Treinamento Norma ISO 10015**. 2008. Disponível em: <<http://iso10015.wordpress.com/>>. Acesso em: 8 nov 2012.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242p.

CESENA, Teresinha M. **Balanced Scorecard para Organizações Públicas: A experiência da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB**. Salvador, 2006. 163p.

CHERIS, Marcos Roberto O. **Globalização: notas sobre um conceito controverso**. Dourados: UEMS, 2006. p. 25-38.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração**. São Paulo: Pearson: 2003a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2003b.

CRUZ, Cláudia Ferreira; SILVA, Lino Martins; SANTOS, Ruthberg. **Transparência da gestão fiscal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios do Estado do Rio de Janeiro**. Contabilidade, Gestão e Governança – Brasília. v. 12. n. 3. p. 102-115. set/dez 2009.

DONEGA, Deborah; OLIVEIRA, Rosineide Marques; BUZINARO, Tatiane Meneghetti; PAULO, Edilson. **O ensino de fusões e aquisições nos cursos de Ciências Contábeis: um estudo sobre a percepção sobre formação dos profissionais nas faculdades com conceitos A e B do município de São Paulo**. Mackenzie, 2005. p. 1-16.

FARIA, Heraldo Felipe de. A Intervenção do Estado Sobre a Ordem Econômica para Viabilizar o Disposto no Artigo 170, Inciso IX E Artigo 179 da CF/88. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**. V. 8, n. 8, (jul./dez. 2010), p. 65-79.

FERNANDES, Matheus Ramos. **Scrum e XP: Um comparativo no processo de desenvolvimento de software**. Belo Horizonte: FUMEC, 2011. 46p.

FREITAS, P.L.C. **Alinhamento Estratégico entre os planos de Tecnologia da Informação e os Planos de Negócio: uma análise dos fatores Influenciadores**. Dissertação (Mestrado em Administração). Santa Maria/RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2007. 80 p.

FURLANETTO, Antonio. **Balanced Scorecard como ferramenta de implementação de estratégias competitivas: Análise de um caso real**. 2005. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/.../Adm%20Geral/ADM36-Balanced_Scorecard_e_Implementa%20de_Estrat%20gias.PDF>. Acesso em: 18 dez 2013.

GHELMAN, Silvio. **Adaptando o Balanced Scorecard aos Preceitos da Nova Gestão Pública**. Niterói/RJ: Universidade Federal Fluminense, 2006. 84p.

JESUS, Maria Antónia Jorge de. **Motivações para a Concepção de um Balanced Scorecard numa Empresa de Serviços: um estudo de caso**. Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL). Portugal, 2006. Disponível em: <http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/113d.pdf>. Acesso em: 17 dez 2013.

KAMEI, Fernando Kenji *et al.* **Scrum no Serviço Público: um Relato de Implantação nas Secretarias Estaduais da Fazenda e da Gestão Pública do Estado de Alagoas**. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão. Tradução BazánTecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARTINS, Paulo Roberto. **Fatores gerenciais que contribuem para o alinhamento organizacional de empresas de papel e celulose do Estado do Paraná**. Ponta Grossa, 2010. 116p.

MOECKEL, A. **Sistematização da Gestão de Portfólio na Fase de Planejamento Estratégico de Produtos**. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica). Florianópolis: UFSC, 2009. 219 p.

MOTTA, Paulo R. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

NENEVÊ, Mário. **O impacto da Profissionalização na Gestão de uma Organização Familiar**: o caso da Condor S.A. São Bento do Sul: UFRGS, 2003. 128p.

OLIVEIRA, Isabel Cristina Eiras de. **Estatuto da Cidade para compreender...** Rio de Janeiro: IBAM/DUMA, 2001. 64p.

PELLISSARI, A.S. **Processo de Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas com Base na Cultura Corporativa e Competências Gerenciais**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Santa Bárbara d'Oeste: UNIMEP, 2007. 221 p.

PEREIRA, João Antônio Gomes; NUNES, Rogério da Silva. **Cultura Organizacional e Estratégia Competitiva**: Um Estudo de Multicasos nas Concessionárias de Automóveis de Santa Maria (RS). Administração On Line. Volume 3 - Número 4. Outubro/novembro/dezembro – 2002. p. 1-15.

PERROTTI, Edoardo. VII SEMEAD. **A estrutura organizacional como elemento facilitador da gestão do conhecimento**. FEA/USP, 2003. 12p.

POSSI, Marcus. **Capacitação em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2004.

PRIETO, Vanderli Correia; PEREIRA, Fábio Luis Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. Fatores críticos na implementação do *Balanced Scorecard*. **Gest. Prod.** 2006, vol.13, n.1. p. 81-92.

SANTOS, Nivaldo João dos. **Planejamento e Orçamento na Área Pública**: Uma Aplicação do Balanced Scorecard. ENEGEP 2003 ABEPRO. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0702_0088.pdf>. Acesso em: 31 set 2013.

SARMENTO, Carlos Eduardo Barbosa; MOREIRA, Regina da Luz. **Petrobras 50 Anos**. 2009. Disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/FatosImagens/Petrobras50anos>>. Acesso em: 5 out 2013.

SILVA, Daniel Salgueiro da. **Guia Contábil da Lei de Responsabilidade Fiscal: Para Aplicação nos Municípios**/Daniel Salgueiro da Silva (Coordenador), Wander Luiz, João Batista Fortes de Souza Pires; colaborador Portella & Associados. 2. ed. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade; São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

SILVA, E.M.; SANTOS, F.C.A. *Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira*. Prod. v. 15 n. 2 São Paulo maio/ago. 2005. pp. 286-299.

SILVA, Leandro Costa da. *O Balanced Scorecard e o processo estratégico*. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 4, p. 61-73, outubro/dezembro 2003. Disponível em: <www.prodepa.psi.br/sqp/pdf/BSC%20eo%20Plano%20Estrat%C3%A9gico.pdf> Acesso em: 8 dez 2013.

SILVA, Rui Filipe Pereira Bertuzi da. **O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública**: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior. Universidade do Porto/Portugal, 2009. 77p.

SOARES, Horácio. GEI – BSC. (Apresentação em Power Point). 2007. Disponível em: <http://internativa.com.br/zip/GEI_BSC_transparencias.ppt>. Acesso em: 8 dez 2013.

TCU. **Conceito e princípios**. Licitações & Contratos - 3ª Edição. 2006. p. 15-19.

VIEIRA, Luís Eduardo Pires de Oliveira. **Transparência e Controle da Gestão Fiscal**: A Lei Complementar Nº 131/09 e sua regulamentação. 2011. 21p.

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacubowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, Apr. 2011. p. 304-329.