



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO INSA

SIASS 2018/2019

Isadora Assunção P. de O. Silvano

Psicóloga CRP 13/7753

Rebeca Gomes de Menezes

Assistente Social CRESS 4476

INTRODUÇÃO

Instituído pelo decreto 6.833, de 29 de abril de 2009, o SIASS se apresenta como resultado de uma série de esforços no sentido de garantir a institucionalização e manutenção de ações estratégicas em defesa da saúde dos servidores públicos federais.

Conforme o texto do decreto, o SIASS tem por objetivo

“(…) coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo”. (BRASIL, 2009)

Até então continuava ausente uma iniciativa concreta e unificada que versasse sobre a saúde do servidor público, que se expressava na dificuldade de construção de ações conjuntas, padronização de procedimentos e inexistência de uma base de dados epidemiológicos que desse conta de subsidiar a elaboração de diretrizes e objetivos para evitar o cada vez mais crescente número de afastamentos médicos prolongados, absenteísmo e aposentadorias precoces (BRASIL, 2010a).

Além de concentrar ações que antes se operavam de forma descentralizada no interior das instituições, o SIASS também propõe a normatização dos procedimentos entre os diversos órgãos federais e a criação de um banco de dados capaz de fornecer informações acerca das principais doenças que acometem os profissionais do serviço público.

Desse modo, o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor surge como estratégia de articulação das ações de saúde destinadas aos servidores dos órgãos da administração pública federal, podendo firmar parcerias, receber demandas e disponibilizar sua equipe multiprofissional para atuar nas instituições, como é o caso da relação que se estabeleceu com o INSA, cujo trabalho será apresentado a seguir.

O Instituto Nacional do Semiárido é uma unidade de pesquisa integrante do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), com enfoque no Semiárido brasileiro. Como uma instituição federal de pesquisa, articula, realiza, promove e divulga Ciência, Tecnologia e Inovação como patrimônios universais para o bem da sociedade e, particularmente, do Semiárido brasileiro. O Instituto também tem inserção internacional como correspondente científico do Brasil junto à Convenção das Nações Unidas para o Combate à Desertificação (UNCCD).

O INSA foi criado pela Lei nº 10.860, de 14 de abril de 2004, como unidade de pesquisa integrante da estrutura básica do então Ministério da Ciência e Tecnologia, (MCT), na forma do disposto no Decreto nº 5.886, de 6 de setembro de 2006, e tem como pressupostos a busca de



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

ações articuladas entre as unidades de pesquisa, bem como as demais instituições de ensino, pesquisa e extensão atuantes em regiões áridas e semiáridas.

O presente texto visa apresentar o percurso e resultado da intervenção da equipe Psicossocial do SIASS Campina Grande junto ao Instituto Nacional do Semiárido. A parceria entre a Instituição e o órgão em questão localizado na Universidade Federal de Campina Grande e vinculado ao Ministério do Planejamento se deu a partir da articulação entre as profissionais de Psicologia e Serviço Social e a gestão do INSA com base na demanda de encaminhamentos para acompanhamento de servidores afastados por questões relacionadas à saúde mental.

JUSTIFICATIVA

Segundo a Portaria Normativa nº 03 de 07/05/2010 Promoção à Saúde é o conjunto de ações dirigidas à saúde do servidor, por meio da ampliação do conhecimento da relação saúde-doença e trabalho, e objetiva o desenvolvimento de práticas de gestão, de atitudes e de comportamentos que contribuam para a proteção da saúde no âmbito individual e coletivo.

Partindo do pressuposto que o trabalho exerce uma centralidade na vida de todas as pessoas na fase adulta, uma vez que ocupa uma parte considerável do tempo diário, além de ser responsável pelo provimento de necessidades, das mais básicas até as mais complexas, entende-se que o desenvolvimento da atividade laboral possui relação direta com o conceito ampliado do que seja uma vida saudável.

Essa concepção parte da premissa que o trabalho pode se dar num ambiente e condições que favoreçam o desenvolvimento de habilidades, estimule capacidades e promova a realização pessoal e profissional, assim como por outro lado, pode se dar em um ambiente desorganizado, conflituoso e inadequado, provocando ou agravando estados de stress, ansiedade, instabilidade emocional e situações de assédio moral.

Um ambiente saudável é aquele em que cada trabalhador possui condições físicas, materiais e emocionais adequadas à realização das tarefas que lhe são atribuídas. Para tanto é necessário que se tenha condições ergonômicas e de segurança adequadas, clareza dos objetivos da instituição e do respectivo setor de trabalho, das tarefas e responsabilidades a serem desempenhadas por cada um, das expectativas da chefia, das habilidades e capacidades necessárias para o desempenho das funções ali exercidas.

Desse modo quanto mais saudável for um ambiente de trabalho melhores serão desempenhadas as funções de cada servidor –seja ele gestor, técnico, docente ou terceirizado– mais favorável será o clima organizacional da instituição, maiores serão as possibilidades de aperfeiçoamentos e menores as chances de falhas, conflitos e adoecimento.

É certo que vários outros fatores incidem sobre as possibilidades de bem-estar no trabalho, como questões objetivas e subjetivas relacionadas à história de vida, às experiências individuais e vivências sociais que constituem a personalidade e visão de mundo de cada um. Essas questões podem gerar incompatibilidades quanto às relações de hierarquia, de gênero, geracionais, raciais, de orientação sexual, de posições políticas e ideológicas de maneira geral.

O desconforto decorrente da má administração das diferenças existentes, e ausência de estímulo à empatia e respeito entre os diversos sujeitos que compõem uma instituição se



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

expressa no clima organizacional e à semelhança de deficiências operacionais atua na contramão da qualidade dos serviços prestados e da qualidade de vida desses servidores.

A proposta desse trabalho, começou a se desenhar a partir de um dos serviços oferecidos pelo SIASS, que diz respeito ao encaminhamento de servidores para a equipe psicossocial após a realização da perícia para concessão de afastamento. Isso ocorre quando o perito identifica a necessidade de acompanhamento pelos profissionais de psicologia e serviço social. Notou-se que o encaminhamento dos servidores do INSA era recorrente e na escuta, foi possível identificar algumas demandas relacionadas ao trabalho.

Percebeu-se através das escutas, que os servidores não encontravam esse espaço de proximidade para discussões de suas dificuldades no próprio INSA, aparentemente devido a um RH com pessoal reduzido e alguma rotatividade de liderança no setor, gerando possivelmente uma falta de confiança e empatia. Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007) a define como “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Nesse sentido foi pensado na importância de identificar possíveis pontos que estariam contribuindo para o adoecimento dos servidores. Como forma também de prevenir e promover a saúde dos servidores federais desta instituição. A relevância desse estudo está em que ao final desse relatório, será possível propor ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento dos servidores, minimizando os fatores que desencadeiam ou agravam tal condição.

A partir da disposição por parte da gestão no que diz respeito ao enfrentamento dos problemas cotidianos, a equipe psicossocial do SIASS elaborou uma proposta de intervenção organizacional que teve como base uma Pesquisa de Clima, a fim de identificar as lacunas e dificuldades existentes no *modus operandi* e na vivência cotidiana institucional do INSA, bem como de construir, junto aos servidores e à gestão do campus, alternativas que promovam a melhoria dos processos de trabalho, das relações interpessoais, e consequentemente da saúde dos servidores.

O bom gerenciamento do clima organizacional, além de ter forte influência na saúde dos trabalhadores, é uma ferramenta que também tem impacto direto no desempenho e resultados gerais da organização.

REFERENCIAL TEÓRICO

As mudanças que ocorreram na organização e mercado de trabalho em nível mundial, repercutiram também sobre as posturas adotadas pelo Estado Brasileiro. As transformações que se operaram se relacionam diretamente com a promulgação da Carta Constitucional de 1988, em cujo texto se expressam valores, concepções, direitos e deveres que incidem diretamente nas relações entre Estado e Sociedade.

Carvalho (2005, p.16) discute que a nova Constituição impôs alguns desafios à Administração Pública, como garantir maior eficiência e agilidade aos serviços e ampliar a participação social. Segundo o autor, essas ideias demandaram adaptações por parte do Estado que precisou promover mudanças organizacionais em um momento histórico em que as ideias



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

sobre novos modelos de gestão ganhavam espaço e se consolidavam em organizações públicas e privadas ao redor do mundo.

A Carta Magna também promoveu muitos avanços quanto ao tratamento da questão da Saúde no Brasil, assinalada como um direito universal de todos e dever do Estado. A década de 1980 é marcada pela mobilização de diversos setores da sociedade civil em torno dessa problemática, debate que tem continuidade nos anos 1990 e culmina com a criação e/ou consolidação de importantes Políticas Públicas, como é o caso do próprio SUS, e décadas mais tarde a Política de Atenção à Saúde do Trabalhador.

As novas formas de gestão na Administração Pública Brasileira, culminaram na preocupação com a saúde dos servidores públicos. No início dos anos 2000, ocorreram diversas iniciativas no âmbito das políticas públicas de saúde e segurança do trabalho. Os avanços configuraram a busca por mediações e procedimentos que busquem a diminuição dos índices de morbimortalidades, absenteísmo relacionado às doenças ocupacionais e que visem garantir maior qualidade de vida aos trabalhadores e, mais especificamente, aos servidores públicos.

A disponibilidade de novos conhecimentos organizacionais aliado à crítica do modelo burocrático de administração exigiram atualizações na forma de gestão dos agentes públicos, introdução de ferramentas tecnológicas e criação de novos instrumentos e métodos de trabalho que “ganharam forma nos processos de reestruturação de cargos, na utilização de modelos inovadores para avaliação de desempenho, na prática de remuneração variável em empresas públicas, dentre outros” (BIZARRIA ET AL, 2013, p.2).

A discussão sobre como os servidores entendem o órgão em que trabalham e sua contribuição para sociedade é fundamental, bem como a percepção a respeito de sua participação naquela instituição. Pesquisas mostram que o ambiente organizacional público é geralmente marcado por desmotivação, absenteísmo, e também doenças de ordem física e mental desenvolvidas ou agravadas no ambiente de trabalho (MÓL et al., 2010).

É importante ressaltar que a preocupação com os trabalhadores tem sido pauta nos dois meios (público e privado), segundo dados oficiais do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), os transtornos mentais e comportamentais foram a terceira causa de incapacidade para o trabalho, considerando a concessão de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez, no período de 2012 a 2016 (BRASIL, 2017). Os profissionais têm sofrido com estresse e depressão, provocados pela pressão que sofrem em seu ambiente de trabalho.

Estudos sobre o adoecimento de servidores públicos nos levam a considerar a importância do setor de Gestão de Pessoas nas organizações públicas, que precisam ser compostos por indivíduos que tenham conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação de serviços ligados ao desenvolvimento dos profissionais. A gestão de pessoas deve exercer um papel fundamental na organização, sabendo se utilizar de meios adequados para a locação das pessoas a partir da identificação de perfil, estímulo ao aperfeiçoamento constante dos servidores e atenção para a saúde e qualidade de vidas dos trabalhadores.

O clima organizacional e a saúde dos trabalhadores devem ser tratados a cada dia mais próximo da gestão das organizações. Já que as pessoas representam o principal ativo, responsável pelo sucesso das organizações, tornando possível o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, a gestão deve preocupar-se em tratar seus funcionários como elementos básicos da eficácia organizacional (CHIAVENATO, 1999).

Ressalta-se que clima organizacional, entre os vários conceitos existentes na literatura, refere-se as percepções “compartilhadas”, isto é, o que seus membros percebem em suas



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

relações, entre eles mesmo, com as políticas, as práticas e procedimentos organizacionais, formais e informais. O clima tem a ver com a imagem que os trabalhadores têm da instituição a qual fazem parte, que por sua vez, reflete no desempenho, na motivação e na satisfação do trabalho (Siqueira, 2008).

O clima organizacional também vem a ser criado, vivenciado, modificado e ressignificado pelos trabalhadores. Estas construções e reconstruções são afetadas cotidianamente pelas decisões tomadas pela gestão, pelas comunicações realizadas, e pelo próprio trabalho coletivo realizado diariamente. Também tem estreita relação com a motivação, pois segundo Brunelli (2008) a falta de motivação no trabalho pode gerar sérios problemas tanto para as organizações (perda de padrões de qualidade e produtividade) como para as pessoas (estresse, absenteísmo, baixa produtividade, diminuição no desempenho e no comprometimento com o trabalho, problemas com a saúde física e mental).

OBJETIVOS

- Identificar a percepção dos trabalhadores que compõem o INSA com relação a instituição e suas relações.
- Especificar pontos que precisam de um olhar mais cuidadoso da gestão no que diz respeito a qualidade de vida e saúde dos trabalhadores.
- Desenvolver propostas de intervenção que possam contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida dos trabalhadores.
- Identificar elementos que devem ser de maior atenção na percepção dos servidores numa possível reestruturação da organização e da identidade do servidor do INSA.

METODOLOGIA

A utilização da pesquisa quantitativa foi escolhida devido à preocupação em evitar distorções e garantir uma maior precisão nos resultados. Utilizamos o modelo de Pesquisa de Clima Organizacional proposto no livro “Clima Organizacional na Administração Pública” cuja escolha deveu-se pelo fato de ter sido construída e validada objetivando sua aplicação no serviço público, o que não é o caso da maioria das pesquisas, que tem como alvo empresas privadas. Além disso, ela foi aplicada no Rio Grande do Norte, um estado próximo geográfica e culturalmente.

Todo o universo do INSA foi público alvo da pesquisa, considerando que todos os funcionários, influenciam e são influenciados pelo clima organizacional. A pesquisa conta com 09 dimensões divididos entre 72 questões de percepção e de perfil.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Os fatores correlacionados na pesquisa são: Estrutura e ambiente físico; cooperação e reciprocidade; participação nas decisões; reconhecimento de mérito; identidade com a instituição; autonomia funcional; conflitos; remuneração e incentivos; e comunicação.

Também foi realizada uma roda de conversa, cuja interação entre participantes e pesquisadoras possibilitou a exploração de alguns pontos, daí o caráter também qualitativo da pesquisa. Os participantes do INSA foram convidados aleatoriamente, a partir da disponibilidade, para uma discussão com foco onde foram questionados sobre tópicos específicos e diretivos, a fim de garantir uma maior aproximação com os pensamentos e sentimentos destes.

Por fim, também foram levados em conta nas análises e resultados, os atendimentos feitos individualmente com os colaboradores do INSA, que nos procuraram para contribuir com a pesquisa, como também os encaminhados pela perícia em seus atendimentos.

RESULTADOS

Obtivemos um total de 86 respondentes, distribuídos conforme a tabela abaixo. Não conseguimos identificar (por falta de resposta no campo), a situação funcional de 6 respondentes.

Situação Funcional

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Efetivo	23	26,7	28,8
Terceirizado	28	32,6	63,8
Valid Bolsista	27	31,4	97,5
Estagiário	2	2,3	100,0
Total	80	93,0	
Missing System	6	7,0	
Total	86	100,0	

Tabela 1

O ambiente laboral é composto por diversas dimensões que se relacionam entre si e influenciam o clima organizacional, as quais analisaremos a seguir a partir das respostas dos servidores do INSA no intuito de fornecer elementos à gestão e aos trabalhadores para reflexão, e posteriormente possíveis mudanças, a fim de contribuir para a melhoria do bem-estar físico e emocional de todos que vivenciam a instituição, e conseqüentemente, para a expansão das possibilidades de desenvolvimento e eficiência desta.

Dimensão 1: Estrutura e ambiente Físico

Na primeira dimensão ligada a estrutura e ambiente físico do órgão, 83,8 % dos servidores concordam que existe iluminação adequada no ambiente de trabalho (Tabela 2),



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

enquanto, 4,7% não concordam nem discordam e 7% não consideram a iluminação adequada, percentuais muito semelhantes podem ser encontrados nas tabelas 4 e 5 com relação à ventilação e ao espaço físico. Quanto à limpeza (tabela 3) 94,7% estão satisfeitos assim como 79,1% acreditam que o ambiente físico é agradável (tabela 6), 12,8% não souberam precisar e apenas 5,8% discordam. As respostas indicam uma avaliação positiva do ambiente físico, fator fundamental para o desenvolvimento de qualquer atividade. O espaço adequado destinado à prover os servidores dos instrumentos e condições necessários à realização do seu trabalho é fator estruturante quando se pensa no desenvolvimento de qualquer atividade laboral. A existência de tal ambiente incide não apenas sobre as condições objetivas ou materiais do trabalho mas também atende às condições subjetivas, uma vez que se relaciona com o reconhecimento e valorização dos saberes ali empregados e sujeitos que os possuem, dos quais a instituição necessita.

Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.

	Frequency	Percent
Valid		
Discordo Totalmente	2	2,3
Discordo	4	4,7
Nem concordo, nem discordo	4	4,7
Concordo	28	32,6
Concordo Totalmente	44	51,2
Total	82	95,3
Missing		
System	4	4,7
Total	86	100,0

Tabela 2

O setor onde trabalho é limpo.

	Frequency	Percent
Valid		
Nem concordo, nem discordo	2	2,3
Concordo	35	40,7
Concordo Totalmente	47	54,7
Total	84	97,7
Missing		
System	2	2,3
Total	86	100,0

Tabela 3



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

O espaço físico de trabalho facilita o desempenho das tarefas.

	Frequency	Percent
Valid		
Discordo Totalmente	2	2,3
Discordo	3	3,5
Nem concordo, nem discordo	6	7,0
Concordo	36	41,9
Concordo Totalmente	37	43,0
Total	84	97,7
Missing System	2	2,3
Total	86	100,0

Tabela 4

Existe ventilação adequada no ambiente de trabalho.

	Frequency	Percent
Valid		
Discordo Totalmente	2	2,3
Discordo	4	4,7
Nem concordo, nem discordo	6	7,0
Concordo	25	29,1
Concordo Totalmente	45	52,3
Total	82	95,3
Missing System	4	4,7
Total	86	100,0

Tabela 5

O ambiente físico de trabalho é agradável.

	Frequency	Percent
Valid		
Discordo Totalmente	2	2,3
Discordo	3	3,5
Nem concordo, nem discordo	11	12,8
Concordo	30	34,9
Concordo Totalmente	38	44,2
Total	84	97,7
Missing System	2	2,3
Total	86	100,0

Tabela 6



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Com relação às tabelas 7 e 8, nota-se que os números sofrem uma queda em se tratando dos equipamentos necessários e sua respectiva distribuição e organização dentro dos setores. 67,5 % concordam que a disposição dos móveis é adequada, 11,6% discordam abertamente e 12,8 % não se posicionaram ou não sabem. Apenas 57% concordam que possuem os equipamentos necessários para realizar suas tarefas, 10,5% discordam e 29,1% não concordam ou discordam. Embora o índice de insatisfação explícita não seja alto, o número de servidores que não se manifestou é grande, portanto seria interessante uma verificação da Gestão junto a essas questões, uma vez que os servidores podem ter sugestões ou necessidades que não foram percebidas pelas chefias.

No meu ambiente de trabalho existe uma adequada disposição de móveis e equipamentos.

	Frequency	Percent	
	Discordo	10	11,6
	Nem concordo, nem discordo	11	12,8
Valid	Concordo	30	34,9
	Concordo Totalmente	28	32,6
	Total	79	91,9
Missing	System	7	8,1
Total		86	100,0

Tabela 7

Os funcionários da minha instituição têm os equipamentos necessários para realizar suas tarefas.

	Frequency	Percent	
	Discordo Totalmente	3	3,5
	Discordo	6	7,0
Valid	Nem concordo, nem discordo	25	29,1
	Concordo	33	38,4
	Concordo Totalmente	16	18,6
	Total	83	96,5
Missing	System	3	3,5
Total		86	100,0

Tabela 8

A segurança do trabalho está indissociada da atividade laboral e é prevista e regulamentada em lei. Profissionais que trabalham sujeitos aos riscos físicos, químicos e biológicos devem fazer uso dos EPI's (equipamentos de proteção individual) bem como receber a garantia de que os ambientes em que atuam ou frequentam estão devidamente alinhados com as normas de saúde e proteção vigentes.

Nesse sentido 47,7% dos trabalhadores do INSA confirmaram a existência dos equipamentos responsáveis por prevenir os acidentes de trabalho, um percentual pequeno, especialmente em se tratando da natureza da Instituição. 31,4% não souberam concordar ou



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

discordar da assertiva o que pode indicar além de uma satisfação parcial, a falta de conhecimento acerca de quais seriam esses equipamentos e onde deveriam estar sendo utilizados; e 18,7% discordam da afirmação. Esse dado é de extrema importância e deve ser revisado atentamente pela Gestão a fim de solucionar possíveis lacunas quanto à questão evitando assim o risco de acidentes e garantindo a execução das tarefas necessárias com segurança e qualidade.

Na minha instituição, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho

	Frequency	Percent
Discordo Totalmente	4	4,7
Discordo	12	14,0
Valid Nem concordo, nem discordo	27	31,4
Concordo	25	29,1
Concordo Totalmente	16	18,6
Total	84	97,7
Missing System	2	2,3
Total	86	100,0

Tabela 9

Dimensão 2: Cooperação e reciprocidade

Sobre a integração no ambiente de trabalho 63% afirmam que formam uma equipe integrada junto a seus colegas, 17,5 % discordam e 17,4 não concordam nem discordam da assertiva. Essa questão além de aludir de forma imediata as relações construídas no interior dos setores também remete às relações entre estes. Sabemos que numa instituição, por mais que o nível de interação entre os diversos ambientes sejam variáveis, não existe nenhum espaço isolado, que não se comunique ou dependa do trabalho de outros. Embora represente a maioria, o percentual que afirma a integração entre colegas não abrange um quantitativo considerável de servidores, o pode sugerir que em setores, salas ou atividades que possuem mais de um servidor atuando, ou seja, onde possa haver uma identificação como “equipe”, o trabalho flui de forma mais positiva do que em um contexto intersetorial.

Os meus colegas de trabalho e eu formamos uma equipe integrada.

	Frequency	Percent
Discordo Totalmente	3	3,5%
Discordo	12	14,0%
Valid Nem concordo, nem discordo	15	17,4%
Concordo	34	39,5%
Concordo Totalmente	20	23,3%
Total	84	97,7%
Missing System	2	2,3%
Total	86	100,0%

Tabela 10



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Quanto à cooperação 53% dos respondentes afirmaram que os colegas cooperam entre si, 20 % discordam abertamente dessa assertiva. É preciso atentar para este dado, uma vez que praticamente metade dos trabalhadores concordam e a outra metade ou discordam ou não são capazes de concordar. O fato de 29% não concordarem nem discordarem pode indicar também a existência de um nível moderado de cooperação percebido por esse grupo cuja motivação não é identificada como empatia ou espírito de equipe, embora seja percebido certo nível de resolutividade. Não é comum que as divergências de opiniões se expressem na forma de variações gráficas tão díspares entre si. Um terço ou metade de servidores insatisfeitos com determinadas relações no trabalho é suficientemente expressivo para indicar que algo no contexto institucional deve ser objeto de reflexão por parte da Gestão.

Os meus colegas cooperam entre si.

	Frequency	Percent	
Valid	Discordo Totalmente	5	5,8%
	Discordo	9	10,5%
	Nem concordo, nem discordo	25	29,1%
	Concordo	34	39,5%
	Concordo Totalmente	11	12,8%
	Total	84	97,7%
Missing	System	2	2,3%
Total		86	100,0%

Tabela 11

Diferentemente dos dados acima onde os servidores apenas são estimulados a pensar sobre suas próprias relações, o efeito de causa-consequência abordado na questão abaixo é associado à uma postura institucional. O “ambiente” em questão é o todo, a instituição. 55,4% acreditam que o ambiente de trabalho do INSA tende a favorecer a cooperação entre os servidores, 26,7 % discordam e 25,6% não souberam opinar. Novamente chamamos atenção para a disparidade entre os percentuais o que nos indica claramente a existência de 03 grupos de proporção considerável e distintas vivências e opiniões acerca do contexto organizacional. A repetição desses índices indica a existência de questões internas cuja materialidade pode se dar tanto na forma de ruídos nas relações interpessoais dos servidores como na sua relação direta ou indireta com o modelo de gestão adotado.

No meu setor, o clima de cooperação pode ser atribuído a um ambiente que estimula o trabalho em equipe.

	Frequency	Percent	
Valid	Discordo Totalmente	8	9,3
	Discordo	15	17,4
	Nem concordo, nem discordo	22	25,6
	Concordo	19	22,1
	Concordo Totalmente	20	23,3
	Total	84	97,7
Missing	System	2	2,3
Total		86	100,0

Tabela 12



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Na tabela seguinte a discordância assume um valor positivo e vice-versa, assim incorremos que a assertiva é verdadeira para 52,3 %, falsa para 27,9% e não expressa nenhuma das realidades para 17,4 %. Temos portanto, que a maioria dos servidores percebem que eles próprios e seus colegas fazem apenas o necessário no que se refere à cooperação. Essa assertiva se relaciona com outros dois aspectos que também são alvo desta pesquisa, um deles é a motivação e o outro a empatia. Servidores motivados tendem a ser proativos, fazerem melhor e até mais do que o que lhes é incumbido. Estudos mostram que a motivação é diretamente proporcional à iniciativa e eficiência no ambiente laboral.

Do mesmo modo a empatia entre colegas de trabalho contribuem para a prática colaborativa, pois existe uma motivação não apenas profissional mas também afetiva em cooperar. Baixos índices de cooperação podem indicar falta de motivação e também ausência de relações interpessoais saudáveis e sólidas, bem como de identificação com a instituição, pois os servidores não percebem que favorecendo o trabalho do colega estão contribuindo para o seu próprio trabalho num contexto mais amplo, e garantindo que o atendimento prestado seja o mesmo recebido por ele em outro momento.

Em meu setor de trabalho os servidores se limitam a cooperar apenas no que é necessário.

	Frequency	Percent
Discordo Totalmente	10	11,6
Discordo	14	16,3
Nem concordo, nem discordo	15	17,4
Valid Concordo	32	37,2
Concordo Totalmente	13	15,1
Total	84	97,7
Missing System	2	2,3
Total	86	100,0

Tabela 13

Foi verificado que 70 % dos servidores reconhecem as relações no ambiente de trabalho como sendo de amizade o que é bastante positivo pois a construção de um vínculo dessa natureza favorece a colaboração entre os diversos servidores assim como a possibilidade de buscar soluções coletivas para os problemas que podem surgir. No entanto 16,2% afirmam não existir amizade entre os colegas e 14 % não identificam o termo amizade com as relações que vivenciam, totalizando 30,2 % dos servidores. O que considerando os outros quadros nessa dimensão, pode significar que, as relações de modo geral não têm sido fortalecidas, porém, há grupos que se consideram amigos.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

As relações entre as pessoas do meu setor são de amizade.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	7	8,1%
	Discordo	7	8,1%
	Nem concordo, nem discordo	12	14,0%
	Concordo	33	38,4%
	Concordo Totalmente	25	29,1%
	Total	84	97,7%
Missing	System	2	2,3%
Total		86	100,0%

Tabela 14

Seguindo a mesma linha proporcional das tabelas 1-4 apenas 50% dos servidores afirmam estar satisfeitos com a confiança que possuem em seus colegas, 23,3% discordam da assertiva, e 24,4% não demarcaram um posicionamento. O conceito de confiança é positivo e remete à crença na sinceridade, lealdade, discrição, probidade de alguém. Um índice baixo de confiança ou credibilidade nos colegas se refere menos às competências técnicas do que características de ordem pessoal e relacional, um resultado que corrobora com a indicação da existência de significativos impasses de ordem relacional no interior da instituição, o que nos permite afirmar que o ambiente organizacional tal como é vivenciado hoje pelos servidores não se apresenta como um espaço de empatia e cooperação, itens fundamentais para as possibilidades de bem-estar no ambiente de trabalho. A ausência de confiança também tende a impedir a construção de relações sólidas e da sensação de segurança, tornando o clima instável, imprevisível, o que contribui para o surgimento ou agravamento de situações de stress e ansiedade.

No meu trabalho atual sinto-me satisfeito (a) com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	6	7,0
	Discordo	14	16,3
	Nem concordo, nem discordo	21	24,4
	Concordo	31	36,0
	Concordo Totalmente	12	14,0
	Total	84	97,7
Missing	System	2	2,3
Total		86	100,0

Tabela 15

Diferente dos índices anteriores 76% concordam que são receptivos, o que pode representar tanto uma autoimagem que os servidores fazem de si, como o resultado de sua experiência positiva de acolhimento ao ingressar na instituição. 16,3% não souberam definir e 4,7% discordam.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

No meu setor, os servidores recebem bem um novo colega.

	Frequency	Percent
Discordo	4	4,7
Nem concordo, nem discordo	14	16,3
Valid		
Concordo	38	44,2
Concordo Totalmente	28	32,6
Total	84	97,7
Missing		
System	2	2,3
Total	86	100,0

Tabela 16

Dimensão 3: Participação nas Decisões

Na dimensão “Participação nas decisões” os resultados foram que 51,2% consideram não participar da deliberação das decisões importantes, segundo dados da tabela 17. Por sua vez, 55,8% afirmam não ser consultados acerca das decisões (tabela 18). Há também uma grande porcentagem que considera um meio termo, porém o dado que mais preocupa seria o de que 45,3% respondem que não seriam nem informados das principais decisões, e é ainda importante mencionar que 26,7% dos trabalhadores discordam totalmente que são informados. Nesse sentido, há a possibilidade de estarmos falando de uma tomada de decisões bastante centralizada, possivelmente autoritária, se reunirmos os dados dos questionários com as entrevistas feitas com os servidores.

Trata-se de algo que pode não estar saindo como esperado na organização, já que atualmente a força ou autoridade tem sido cada vez menos um motor de ação, enquanto a inteligência e a afetividade são fatores mais importantes; impõe-se a necessidade de que as decisões sejam sentidas como positivas.

A tomada de decisão de forma centralizada influencia de forma negativa o clima organizacional, pois o envolvimento dos trabalhadores nas decisões pode garantir que elas sejam mais fundamentadas, como também mais aptas à prática de forma tranquila. Em outras palavras, as decisões são mais consistentes e a capacidade de envolvimento e implicação na sua concretização é maior.

“O processo de tomada de decisão revela-se tão importante quanto a decisão em si, pois é geradora das condições de mobilização para a ação, tal como o acompanhamento da sua aplicação é condição de reformulação e, conseqüentemente, de eficácia.” (NEVES, 2001)

No que concerne a comunicação das decisões, essas devem ser disponibilizadas no tempo certo e na forma adequada, o conteúdo deve ser claro e devidamente embasado e justificado. É fundamental que os servidores sejam informados acerca das decisões tomadas, compreendam as motivações que levaram a estas, e sintam-se incluídos e estimulados a atuar nas mudanças propostas.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

No meu setor deliberamos sobre as principais decisões.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	27	31,4
	Discordo	17	19,8
	Nem concordo, nem discordo	20	23,3
	Concordo	15	17,4
	Concordo Totalmente	4	4,7
	Total	83	96,5
Missing	System	3	3,5
Total		86	100,0

Tabela 17

No meu setor somos consultados (as) sobre as principais decisões.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	33	38,4
	Discordo	15	17,4
	Nem concordo, nem discordo	20	23,3
	Concordo	11	12,8
	Concordo Totalmente	4	4,7
	Total	83	96,5
Missing	System	3	3,5
Total		86	100,0

Tabela 18

No meu setor somos informados (as) sobre as principais decisões.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	23	26,7
	Discordo	16	18,6
	Nem concordo, nem discordo	16	18,6
	Concordo	15	17,4
	Concordo Totalmente	13	15,1
	Total	83	96,5
Missing	System	3	3,5
Total		86	100,0

Tabela 19



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Dando continuidade as respostas de participação nas decisões, cujo resultado foi que praticamente metade dos servidores não sentem como se fizessem parte das decisões, ou até mesmo não se sentam devidamente comunicados, 40,7% não sente que suas opiniões (sugestões e críticas) sejam levadas em conta nesse processo decisório (tabela 20). Reiterando que as decisões teriam mais efetividade, caso os trabalhadores acreditassem que suas sugestões e críticas fossem ouvidas e analisadas devidamente. No que concerne a iniciativas, 39,5% acredita que as suas ações são bem aceitas no local de trabalho, sendo ainda uma concordância muito pequena quando levamos em consideração que significa que apenas alguns se sentem aptos a fazer algo novo, ou tem vontade de fazer algo mais. Pontuamos ainda que 26,7% nem concordam, nem discordam que suas iniciativas são aceitas.

As sugestões e críticas dos servidores são sempre bem aceitas pelas chefias superiores.

	Frequency	Percent
Valid		
Discordo Totalmente	18	20,9
Discordo	17	19,8
Nem concordo, nem discordo	21	24,4
Concordo	16	18,6
Concordo Totalmente	10	11,6
Total	82	95,3
Missing		
System	4	4,7
Total	86	100,0

Tabela 20

No setor onde trabalho as iniciativas do servidor são bem aceitas.

	Frequency	Percent
Valid		
Discordo Totalmente	12	14,0
Discordo	14	16,3
Nem concordo, nem discordo	23	26,7
Concordo	21	24,4
Concordo Totalmente	13	15,1
Total	83	96,5
Missing		
System	3	3,5
Total	86	100,0

Tabela 21



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Dimensão 4: Reconhecimento de mérito

Já foi constatado que diversos fatores influenciam diretamente a produtividade dos trabalhadores para além das condições físicas dos ambientes, como instrumentos, recursos e materiais. Os fatores relacionados à satisfação e realização incidem diretamente sobre a motivação das pessoas e quando estimulados combatem a morosidade, o descaso, o absenteísmo e até o adoecimento físico e emocional. Quando os servidores se sentem valorizados nas suas funções, dão mais importância ao trabalho que realizam e tendem a fazê-lo com mais primor e qualidade. O trabalhador que recebe demandas por parte de sua chefia, vê seu trabalho ser acompanhado, auxiliado e elogiado percebe a responsabilidade que lhe é atribuída e é estimulado a atender às expectativas depositadas sobre ele. O reconhecimento é portanto um fator que se relaciona com a produtividade e eficiência.

A tabela 22 indica que 35,4% dos servidores concordam que são elogiados por suas chefias ao realizarem um bom serviço, enquanto 23,2% discordam e 27,9% não sabem afirmar. O percentual de pessoas que não se posicionaram é elevado e pode indicar tanto o desinteresse pela questão como uma moderada percepção de reconhecimento que não seja expressa por meio de elogios, bem como outras causas. Comparado ao dado anterior, um percentual mais expressivo de servidores, 35,1%, não reconhece que a chefia se interessa por seu trabalho, enquanto 45,4% percebem a existência desse interesse, e novamente temos uma parcela considerável, 16,3%, que não sabe ou quis responder.

No setor onde trabalho o chefe elogia quando o servidor faz um bom serviço.

	Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	15 17,4
	Discordo	5 5,8
	Nem concordo, nem discordo	24 27,9
	Concordo	22 25,6
	Concordo Totalmente	17 19,8
	Total	83 96,5
Missing	System	3 3,5
Total		86 100,0

Tabela 22



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

No setor onde trabalho sinto-me satisfeito com o interesse do chefe pelo meu serviço.

	Frequency	Percent	
Valid	Discordo Totalmente	18	20,9
	Discordo	13	15,1
	Nem concordo, nem discordo	14	16,3
	Concordo	19	22,1
	Concordo Totalmente	20	23,3
	Total	84	97,7
Missing	System	2	2,3
Total		86	100,0

Tabela 23

Quanto à avaliação de desempenho 41,8% acreditam que compreendem bem os critérios utilizados, enquanto 43,5 % não reconhecem a clareza destes. A maioria dos que não reconhecem, são os efetivos, conforme a figura 1, demonstrando que não existe consenso sobre a compreensão dos critérios de avaliação, ainda sendo de um mesmo tipo de vínculo, o que leva a sugerir que estes devem ser melhor elaborados, esclarecidos e/ou divulgados aos servidores.

No setor onde trabalho compreendo bem os critérios de avaliação de desempenho dos servidores.

	Frequency	Percent	
Valid	Discordo Totalmente	13	15,1
	Discordo	16	18,6
	Nem concordo, nem discordo	17	19,8
	Concordo	18	20,9
	Concordo Totalmente	18	20,9
	Total	82	95,3
Missing	System	4	4,7
Total		86	100,0

Tabela 24



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

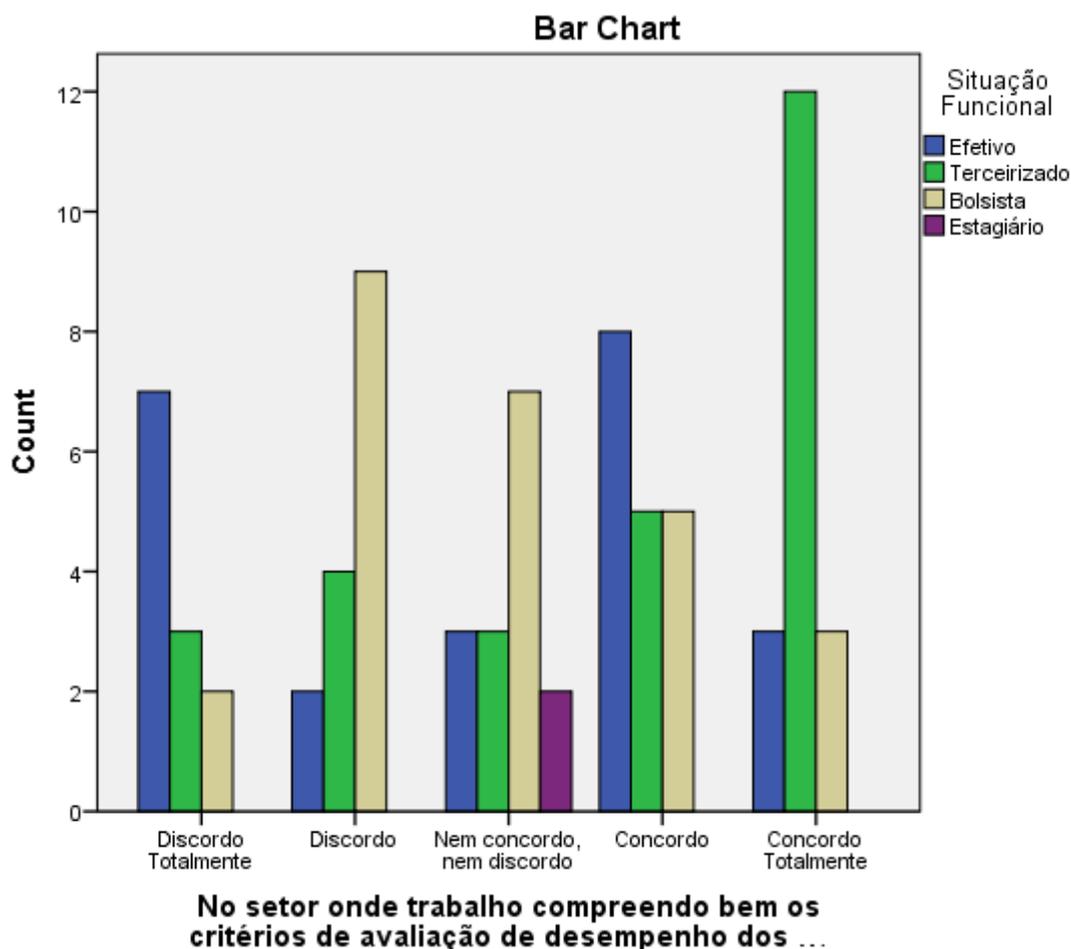


Gráfico 1

No que diz respeito as recompensas por ocasião do bom desempenho no trabalho, apresentado nas tabelas 25 e 26, apenas 19,8% afirmam que são recompensados de alguma forma pela qualidade do seu trabalho, e 17,5% associam claramente a recompensa recebida à satisfação da chefia com o seu trabalho. Por outro lado 48,9% não identificam o recebimento de recompensa como resultado de sua dedicação ou eficiência. Chama atenção o percentual de servidores que informaram não saber o motivo de (eles próprios ou seus colegas) estarem sendo recompensados: 37,2% somados aos 34,9% que não sabem responder.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

No setor onde trabalho os servidores são recompensados quando conseguem um bom desempenho.

	Frequency	Percent
Discordo Totalmente	22	25,6
Discordo	20	23,3
Valid Nem concordo, nem discordo	24	27,9
Concordo	9	10,5
Concordo Totalmente	8	9,3
Total	83	96,5
Missing System	3	3,5
Total	86	100,0

Tabela 25

No setor onde trabalho o servidor sabe por que está sendo recompensado.

	Frequency	Percent
Discordo Totalmente	18	20,9
Discordo	14	16,3
Valid Nem concordo, nem discordo	30	34,9
Concordo	11	12,8
Concordo Totalmente	4	4,7
Total	77	89,5
Missing System	9	10,5
Total	86	100,0

Tabela 26

Aproximadamente a metade dos servidores sentem-se valorizados pela instituição e chefias, 41,9%, enquanto 31,4% não percebem essa valorização. Percentual muito semelhante à percepção acerca da valorização pelas chefias, por quem apenas 41,8% dos servidores se sentem valorizados. A situação retratada lança reflexões aos chefes e gestores pois “é bastante improvável o estabelecimento de um clima organizacional favorável em uma organização que não reconhece de forma duradoura, perceptível e transparente, as qualidades de cada membro da instituição” (MÓL, 2010).

Para que as pessoas se sintam valorizadas o reconhecimento deve ser explícito, o bom desempenho deve ser elogiado, aplaudido, comunicado. Caso contrário as pessoas não irão perceber que seu esforço e dedicação estão sendo apreciados. Sabe-se que a realização satisfatória de suas atividades é função inerente ao cargo de qualquer servidor público, no entanto servidores que não têm seu trabalho acompanhado e reconhecido tendem a frustrar-se e não se sentirem estimulados a se aperfeiçoar e superar.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

No setor onde trabalho a chefia valoriza os servidores.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	12	14,0
	Discordo	12	14,0
	Nem concordo, nem discordo	23	26,7
	Concordo	21	24,4
	Concordo Totalmente	15	17,4
	Total	83	96,5
Missing	System	3	3,5
Total		86	100,0

Tabela 27

Sinto-me valorizado (a) na minha instituição.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	16	18,6
	Discordo	11	12,8
	Nem concordo, nem discordo	21	24,4
	Concordo	17	19,8
	Concordo Totalmente	19	22,1
	Total	84	97,7
Missing	System	2	2,3
Total		86	100,0

Tabela 28

Ainda sobre as possíveis implicações do reconhecimento, que pode ser utilizado como critério para a escolha de cargos de chefia e liderança, 24,9% não veem oportunidades na instituição a despeito de seus esforços, 22,1% não sabem dizer e 39,5% identificam que existe possibilidade de reconhecimento e oportunidades para aqueles que se esforçam.

Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades nesta instituição.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	15	17,4
	Discordo	19	22,1
	Nem concordo, nem discordo	19	22,1
	Concordo	13	15,1
	Concordo Totalmente	17	19,8
	Total	83	96,5
Missing	System	3	3,5
Total		86	100,0

Tabela 29



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Dimensão 5: Identificação com a Instituição

Com relação a identificação com a instituição, 66,6% dos respondentes afirmam que o trabalho tem um sentido especial, não se trata apenas de um emprego (tabela 30). Isto significa, a grosso modo, que pouco mais da metade dos trabalhadores não estão ali apenas pelo dinheiro. Com quase o mesmo número (66,3%) tratamos dos que acreditam nos objetivos do INSA (tabela 31), que por sua vez, está totalmente atrelado à sua missão. No site oficial, a missão é: “Viabilizar soluções interinstitucionais para a realização de ações de pesquisa, formação, difusão e formulação de políticas para a convivência sustentável do Semiárido brasileiro, a partir das potencialidades socioeconômicas e ambientais da região”.

O número de funcionários que acredita nos objetivos do instituto indica que é possível mobilizá-los em prol dessa missão e seus possíveis objetivos. E esse cenário positivo de identificação com a instituição, faz com que 74,4% sinta orgulho de trabalhar no INSA (tabela 33).

Porém, é possível que um número pouco menor acredite que essa missão tem sido alcançada. 58,2%, são os que apreciam a atual contribuição do INSA para a sociedade (tabela 32). E por sua vez, apenas 51,2% está satisfeito com a participação que tem na instituição (tabela 34). Praticamente metade dos trabalhadores não se sente parte da instituição.

Nesse sentido, é importante garantir que, além da definição da identidade e da missão do INSA, estes sejam assumidos e utilizados como referência para o desenvolvimento da instituição. Para tanto, a construção e atualizações da missão e identidade sejam feitas gerando consensos e fundindo-se numa cultura organizacional. A missão numa instituição do serviço público, deve significar uma visão comum, de apelo à evolução organizacional, de “focalização nos problemas e necessidades sociais e, conseqüentemente, nos destinatários, de exigência na avaliação dos resultados pelos seus efeitos na realidade (NEVES, 2001).

O trabalho tem um sentido especial, não é apenas um emprego.

	Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	9 10,5
	Discordo	7 8,1
	Nem concordo, nem discordo	10 11,6
	Concordo	24 27,9
	Concordo Totalmente	33 38,4
Total	83 96,5	
Missing	System	3 3,5
Total	86	100,0

Tabela 30



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Eu acredito nos objetivos desta instituição.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	8	9,3
	Discordo	5	5,8
	Nem concordo, nem discordo	13	15,1
	Concordo	24	27,9
	Concordo Totalmente	33	38,4
	Total	83	96,5
Missing	System	3	3,5
Total		86	100,0

Tabela 31

Aprecio a forma como a instituição contribui para a sociedade.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	8	9,3
	Discordo	3	3,5
	Nem concordo, nem discordo	21	24,4
	Concordo	28	32,6
	Concordo Totalmente	22	25,6
	Total	82	95,3
Missing	System	4	4,7
Total		86	100,0

Tabela 32

Sinto orgulho de trabalhar na minha instituição.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	7	8,1
	Discordo	5	5,8
	Nem concordo, nem discordo	8	9,3
	Concordo	29	33,7
	Concordo Totalmente	35	40,7
	Total	84	97,7
Missing	System	2	2,3
Total		86	100,0

Tabela 33



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Estou satisfeito (a) com a participação que tenho na instituição.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	10	11,6
	Discordo	9	10,5
	Nem concordo, nem discordo	20	23,3
	Concordo	20	23,3
	Concordo Totalmente	24	27,9
	Total	83	96,5
Missing	System	3	3,5
Total		86	100,0

Tabela 34

Dimensão 6: Autonomia Funcional

Autonomia pode ser definida como a capacidade de um ator ou agência formular preferências e executar decisões, sem sofrer constrangimentos decorrentes de relações de subordinação. Ao mesmo tempo, sabemos que, quando não se tem autonomia, predomina-se o trabalho de execução rotineiro e até desqualificado.

Temos visto durante os resultados do relatório, que o INSA pode ser considerado um ambiente de maior centralização e controle, o qual remete ao paradigma burocrático de gestão pública. Por sua vez, quanto maior o senso de autonomia do servidor, maior a influência positiva no seu comprometimento e envolvimento, e também na satisfação no trabalho. O que torna um resultado preocupante quando na tabela 35, vemos que apenas 24,4% dos servidores acreditam que a chefia tem intenção de ampliar o grau de autonomia dos servidores.

É, portanto, uma percepção bem generalizada no órgão a ausência de interesse da chefia para que os servidores se desenvolvam e alcancem uma maior autonomia. Inclusive, é possível que, por parte dos servidores da administração, as mudanças e acúmulos de funções entre eles, contribua para essa percepção negativa, na medida em que, quando o servidor em que o servidor possa estar se apropriando na função, há mudanças.

No setor onde trabalho há um esforço das chefias em ampliar o grau de autonomia dos servidores.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	18	20,9
	Discordo	17	19,8
	Nem concordo, nem discordo	27	31,4
	Concordo	14	16,3
	Concordo Totalmente	7	8,1
	Total	83	96,5
Missing	System	3	3,5
Total		86	100,0

Tabela 35



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Dentre os questionamentos mais específicos feitos sobre autonomia, o que se relaciona com a definição de melhorias nas condições de seu próprio trabalho, é o que continua com um resultado bastante negativo, apenas 38,4% se sente satisfeito com a possibilidade de alterar as suas condições. O que se torna um problema, pois é o servidor que está cotidianamente envolvido em suas atividades e responsabilidades, e se ele não se sente incentivado a pensar de que forma ele pode tornar o trabalho melhor de alguma forma, ele deve ter sempre que recorrer a outrem, torna-se cansativo e dificultoso.

Estou satisfeito (a) com a autonomia que tenho no meu trabalho para decidir sobre melhorias nas condições de trabalho.

	Frequency	Percent
Discordo Totalmente	13	15,1
Discordo	10	11,6
Nem concordo, nem discordo	28	32,6
Valid Concordo	21	24,4
Concordo Totalmente	12	14,0
Total	84	97,7
Missing System	2	2,3
Total	86	100,0

Tabela 36

Simultaneamente, nem metade sente que tem autonomia para flexibilizar os horários 41,8% e praticamente o mesmo número (41,9%) pode dizer que está satisfeito com a definição de prioridades que tem em seu trabalho. A flexibilização de horário, que não significa necessariamente trabalhar menos, pode se tratar de entrada e saída em horários variados, a depender de alguma necessidade temporária dos servidores.

Segundo o gráfico 2 abaixo, construído a partir de uma análise por categoria com base nas respostas da tabela 37, as possibilidades de flexibilização são menores para servidores e terceirizados, especialmente estes últimos. Um horário um tanto mais rígido poderia se justificar para aqueles que fazem atendimento ao público, o que ainda não excluiria em caso de demanda específica por parte do servidor, que a gestão se propusesse a analisar e reorganizar os horários deste, no intuito de facilitar a participação dos trabalhadores em atividades de capacitação, garantir a continuidade de tratamentos de saúde, etc. A flexibilidade é um conceito bastante positivo no cotidiano institucional, e não significa descaso ou desorganização, mas uma gestão sensível, planejada e que leve em consideração os diversos perfis e necessidades dos servidores, o que implica em melhorias significativa na qualidade de vida dos trabalhadores.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Estou satisfeito (a) com a autonomia que tenho no meu trabalho para decidir sobre flexibilização de horários.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	19	22,1
	Discordo	14	16,3
	Nem concordo, nem discordo	15	17,4
	Concordo	21	24,4
	Concordo Totalmente	15	17,4
	Total	84	97,7
Missing	System	2	2,3
Total		86	100,0

Tabela 37

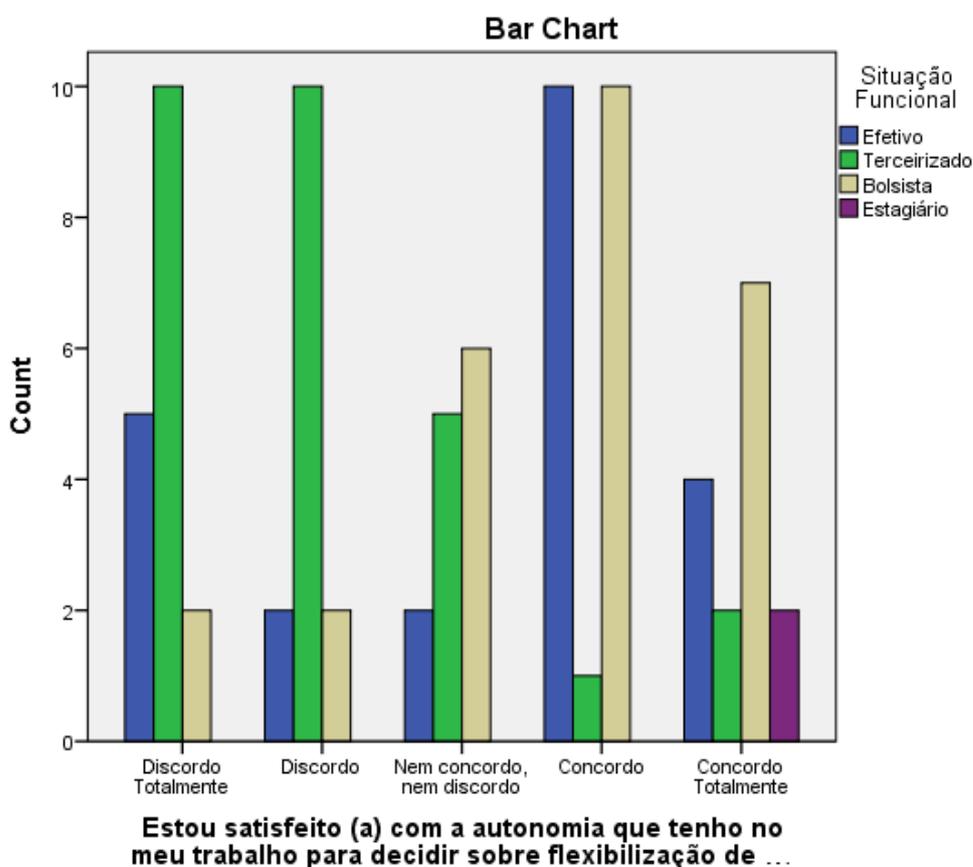


Gráfico 2

41,9% considera-se satisfeito com a autonomia para definir prioridades. Ao ponderar que a definição de prioridades é algo que é feito todos os dias, de acordo com o teor da atividade de cada funcionário, ainda não é um número satisfatório. Pois essa definição, pode ser associada e pensada de acordo com o método de trabalho de cada um, deve ser responsabilidade do próprio



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

trabalhador. O número de satisfeitos aumenta um pouco quando tratamos do poder de decisão sobre novos procedimentos, 52,4% estão satisfeitos. É conveniente que os servidores tenham a possibilidade de inovar na forma atuação, imergido no próprio trabalho, desperta para novos procedimentos, claro que estimulada sua responsabilização sobre resultados.

Estou satisfeito (a) com a autonomia que tenho no meu trabalho para definir prioridades.

	Frequency	Percent	
Valid	Discordo Totalmente	11	12,8
	Discordo	12	14,0
	Nem concordo, nem discordo	24	27,9
	Concordo	19	22,1
	Concordo Totalmente	17	19,8
	Total	83	96,5
Missing	System	3	3,5
Total		86	100,0

Tabela 38

Estou satisfeito (a) com a autonomia que tenho no meu trabalho para decidir sobre a realização de novos procedimentos.

	Frequency	Percent	
Valid	Discordo Totalmente	14	16,3
	Discordo	7	8,1
	Nem concordo, nem discordo	18	20,9
	Concordo	33	38,4
	Concordo Totalmente	12	14,0
	Total	84	97,7
Missing	System	2	2,3
Total		86	100,0

Tabela 39

Dimensão 7: Conflitos

Sabemos que o local de trabalho reúne pessoas com diferentes visões de mundo, crenças, idades, formações pessoais, profissionais e políticas, classes sociais, condições físicas, etc. É portanto inevitável que tamanha diversidade não resulte em divergências de ordem pessoal, teórica ou metodológica. Pensamos que tais diferenças e divergências são inclusive saudáveis e interessantes pois apresenta aos indivíduos em sua interação com a coletividade outros modos de pensar, fazer, viver e se relacionar.

É importante que uma instituição tenha clareza dessa diversidade e procure, no estabelecimento de normas e rotinas, respeitar todos os trabalhadores que a compõem. Quando as diferenças são respeitadas e as divergências são tratadas dentro da dimensão do diálogo, estas tendem a não evoluir para os conflitos. Os conflitos são profundos desentendimentos que ultrapassam as possibilidades de diálogo e partem para outros níveis de enfrentamento, algo que



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

se tornou incompatível. Sabe-se que o Clima Organizacional é composto de variados elementos e influenciado por múltiplos fatores, sejam eles de ordem externa –que diz respeito ao contexto socioeconômico, político, familiar dos servidores, ou interna –que abrange a realidade e os desdobramentos do cotidiano institucional.

Os conflitos atuam na construção de uma atmosfera de negatividade constante expressa no enfraquecimento da cooperação, das relações de amizade, da confiança, da estabilidade e conseqüentemente de um clima desfavorável às possibilidades de bem-estar dos trabalhadores. Saber lidar com o acirramento dos ânimos, posturas intransigentes, competitividade excessiva e interesses distintos é uma habilidade indispensável aos profissionais de gestão de pessoas e gestores em geral a fim de evitar índices elevados de conflitos.

Por isso é tão importante que os modelos de gestão adotados prevejam e capacitem profissionais e gestores para o gerenciamento de conflitos, pois tais mediações são essenciais para o equilíbrio do Clima Organizacional de qualquer instituição.

Segundo as Tabelas 40 e 41 verificamos que não há consenso sobre a existência de conflitos no INSA, 51,1% entendem que existem conflitos no seu setor de trabalho, no entanto 26,7% não percebem a existência de conflitos e 18,6% não sabem responder. Do mesmo modo 50% dos servidores relacionam a existência dos conflitos que admitem existir à ausência de cooperação em contraposição aos 22,1% que acreditam na inexistência dos conflitos devido à cooperação mútua entre colegas. 23,3% não sabem avaliar essa relação.

No meu setor de trabalho não há conflitos.

	Frequency	Percent
	21	24,4
	23	26,7
	16	18,6
Valid	15	17,4
	8	9,3
	83	96,5
Missing	3	3,5
Total	86	100,0

Tabela 40



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Não há conflitos em meu setor em virtude do elevado grau de cooperação entre os servidores.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	19	22,1
	Discordo	24	27,9
	Nem concordo, nem discordo	20	23,3
	Concordo	9	10,5
	Concordo Totalmente	10	11,6
	Total	82	95,3
Missing	System	4	4,7
Total		86	100,0

Tabela 41

Sobre a origem dos conflitos existentes, apenas 26% não os percebem como decorrentes de situação de inveja e intrigas, índice inferior aos que concordam com tal afirmação 30,2% enquanto 26,7% não sabem definir. O fato do percentual mais expressivo associar os conflitos às situações sugeridas pela assertiva fortalece a hipótese de o contexto conflituoso estar ligado às dimensões de cooperação e reciprocidade, que envolvem também as relações de confiança e empatia já tratadas anteriormente.

Os conflitos em meu setor de trabalho são produzidos basicamente por invejas e intrigas.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	17	19,8
	Discordo	17	19,8
	Nem concordo, nem discordo	23	26,7
	Concordo	13	15,1
	Concordo Totalmente	13	15,1
	Total	83	96,5
Missing	System	3	3,5
Total		86	100,0

Tabela 42

No que se refere à percepção sobre a relação entre conflitos e falta de perspectivas 47,7% não relacionam os conceitos e apenas 9,3% concordam que esta última seria a causa para os conflitos existentes. Destacamos nesse item um número muito elevado de servidores que não souberam avaliar (39%).



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Os conflitos em meu setor de trabalho são devidos à falta de perspectivas profissionais para os servidores.

	Frequency	Percent	
Valid	Discordo Totalmente	22	25,6
	Discordo	19	22,1
	Nem concordo, nem discordo	34	39,5
	Concordo	6	7,0
	Concordo Totalmente	2	2,3
	Total	83	96,5
Missing	System	3	3,5
Total	86	100,0	

Tabela 43

Quanto ao uso do diálogo como instrumento para solucionar os problemas existentes 46,7% dos servidores concordaram com a assertiva, o que mesmo não sendo a maioria é um número significativo e pode ter relação com o sentimento de amizade e cooperação existente. 30% discordam acerca do uso do diálogo como mediação e 11,6% não sabem. A Tabela 44 alude principalmente à forma que os servidores lidam entre si com os problemas, essa ideia é lançada quando o enunciado inicia com “No meu setor...”, enquanto a Tabela 45 ao abordar o termo “gerenciamento de conflitos” se refere à uma política institucional, um modelo de procedimento e abordagem implementado pela gestão e utilizado pelos profissionais responsáveis por prevenir, detectar e mediar os conflitos existentes. O gerenciamento de conflitos diz respeito à atitude não só dos servidores que compõem o setor mas especialmente das chefias envolvidas. Nesse caso apenas 25,6% dos servidores estão satisfeitos com o gerenciamento, 39,5% se declararam insatisfeitos, e 31,4% não se posicionaram.

No meu setor de trabalho o diálogo é utilizado para resolver os problemas.

	Frequency	Percent	
Valid	Discordo Totalmente	13	15,1
	Discordo	13	15,1
	Nem concordo, nem discordo	10	11,6
	Concordo	30	34,9
	Concordo Totalmente	17	19,8
	Total	83	96,5
Missing	System	3	3,5
Total	86	100,0	

Tabela 44



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Estou satisfeito(a) com a forma de gerenciamento de conflitos em meu setor de trabalho.

	Frequency	Percent	
Valid	Discordo Totalmente	15	17,4
	Discordo	19	22,1
	Nem concordo, nem discordo	27	31,4
	Concordo	11	12,8
	Concordo Totalmente	11	12,8
	Total	83	96,5
Missing	System	3	3,5
Total	86	100,0	

Tabela 45

Dimensão 8: Remuneração e Oportunidades

Há um elevado percentual de servidores (36%) que não sabe afirmar se a política de incentivos é injusta. Provavelmente isso acontece porque os respondentes atrelarem ao fato de que no serviço público não é algo comum ter incentivos, como por exemplo uma remuneração variável. Ainda é importante destacar, que mesmo assim, há 31,4% que considera a política de incentivos injusta. Importante aprofundar-se e entender, o que tem sido considerado incentivo para os profissionais.

No meu setor de trabalho a política de incentivos é injusta.

	Frequency	Percent	
Valid	Discordo Totalmente	9	10,5
	Discordo	8	9,3
	Nem concordo, nem discordo	31	36,0
	Concordo	15	17,4
	Concordo Totalmente	12	14,0
	Total	75	87,2
Missing	System	11	12,8
Total	86	100,0	

Tabela 46

Em se tratando de salário, 44,2% de todos os servidores se sentem satisfeitos, principalmente os servidores efetivos. Essa é uma dimensão em que a situação funcional influencia bastante, pois os regimes de contrato são bastante distintos, e, conseqüentemente o salário é bem diferente. Enquanto que de modo geral os terceirizados não sentem sua capacidade profissional valorizada em termos de remuneração, os servidores já se encontram mais satisfeitos. E com relação aos bolsistas, as opiniões são bem diversas.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

No meu trabalho atual sinto-me satisfeito com o salário, pois ele valoriza minha capacidade profissional.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	21	24,4
	Discordo	13	15,1
	Nem concordo, nem discordo	12	14,0
	Concordo	17	19,8
	Concordo Totalmente	21	24,4
	Total	84	97,7
Missing	System	2	2,3
Total		86	100,0

Tabela 47

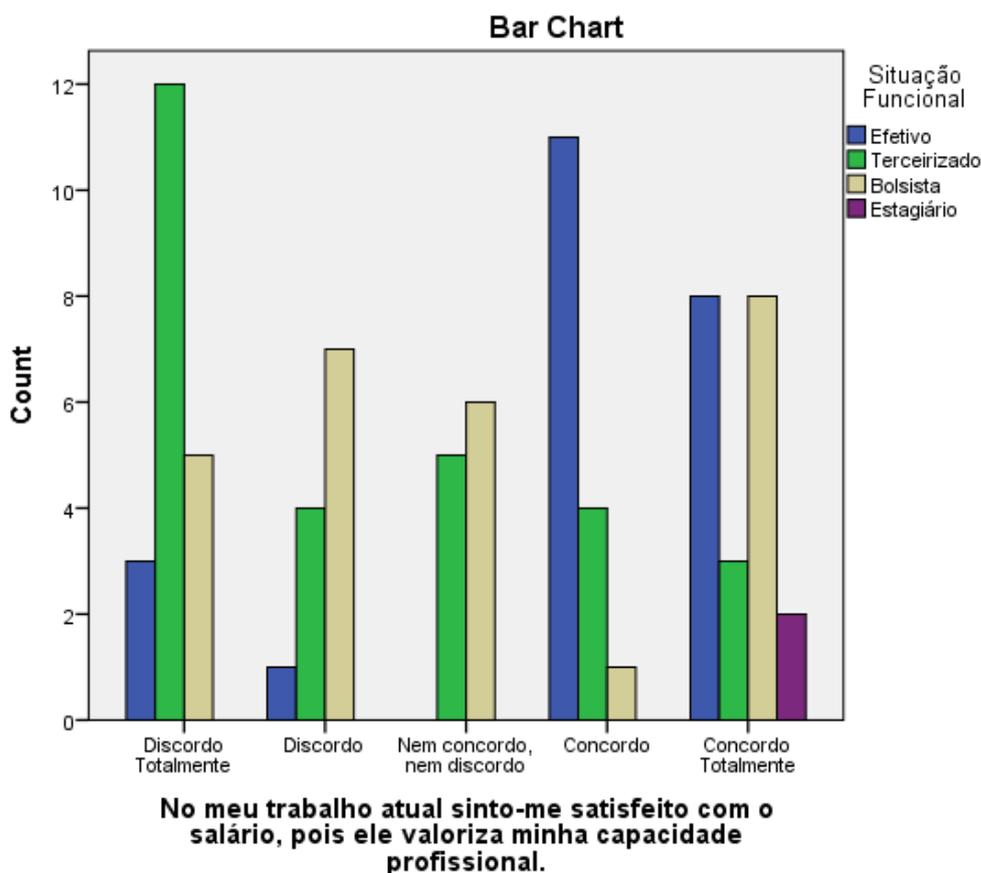


Gráfico 3

62,8% dos trabalhadores afirmam que não há oportunidade de ser promovido, número preocupante, pois quando os servidores não veem possibilidade de progredir na carreira, há uma tendência em se acomodar e desmotivar. A crença de que se pode evoluir dentro da instituição sempre é fator motivador para o desenvolvimento profissional, e os desafios de uma atividade mais complexa incentivam a expansão dos conhecimentos.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Tratando-se de serviço público, o comum são as práticas patrimonialistas, nas quais o apadrinhamento faz com que muitas vezes o critério de atribuição de tarefas não seja o esforço e a competência, enquanto o processo de recompensa se vincule a fatores subjetivos, como a amizade e a simpatia. No caso do INSA, 24,5% acreditam que as gratificações favorecem servidores apadrinhados, enquanto 32,6% nem concordam e nem discordam e por sua vez, 31,4% acredita que não favorecem os servidores apadrinhados. É importante perceber que, no caso de entendermos esse resultado de acordo com a situação funcional, os servidores efetivos estão totalmente divididos em relação a essa propositura. Demonstrando que os servidores efetivos não estão esclarecidos quanto aos critérios de concessão de gratificações, é fundamental que um gestor público seja capaz de atribuir critérios objetivos e meritocráticos para funções comissionadas, ou de confiança.

No meu trabalho há oportunidades de ser promovido.

	Frequency	Percent
Discordo Totalmente	34	39,5
Discordo	20	23,3
Nem concordo, nem discordo	13	15,1
Concordo	8	9,3
Concordo Totalmente	8	9,3
Total	83	96,5
Missing System	3	3,5
Total	86	100,0

Tabela 48

No setor onde trabalho as gratificações favorecem servidores apadrinhados.

	Frequency	Percent
Discordo Totalmente	14	16,3
Discordo	13	15,1
Nem concordo, nem discordo	28	32,6
Concordo	12	14,0
Concordo Totalmente	9	10,5
Total	76	88,4
Missing System	10	11,6
Total	86	100,0

Tabela 49



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

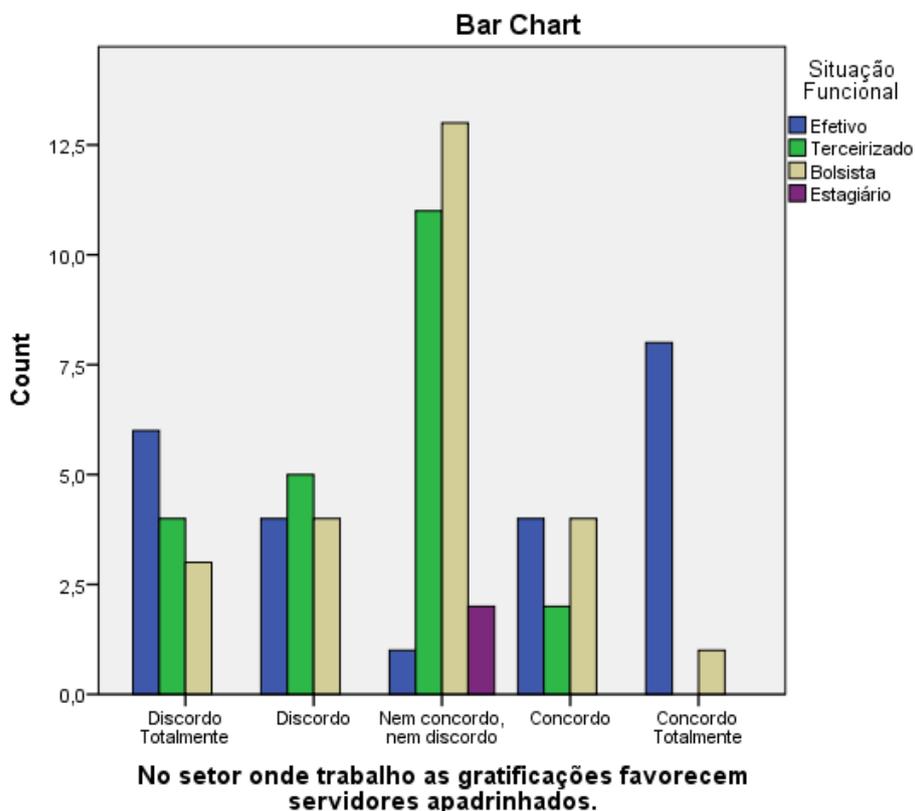


Gráfico 4

Um emprego estável significa um dos maiores atrativos para o ingresso e permanência no serviço público. Porém, dos quatro tipos de vínculos de trabalhadores que responderam à pesquisa, nem todos têm a segurança financeira oferecida pelos valores salariais e tipo de vínculo comum ao serviço público. Então, de um modo geral, 41,9% consideram a estabilidade um atrativo no seu vínculo com o INSA. Por sua vez, 38,3% não consideram a estabilidade um atrativo, que é a opinião principalmente dos bolsistas e terceirizados, cujo contrato é temporário.

A estabilidade é um atrativo da minha instituição.

		Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	15	17,4
	Discordo	18	20,9
	Nem concordo, nem discordo	13	15,1
	Concordo	19	22,1
	Concordo Totalmente	17	19,8
	Total	82	95,3
Missing	System	4	4,7
	Total	86	100,0

Tabela 50

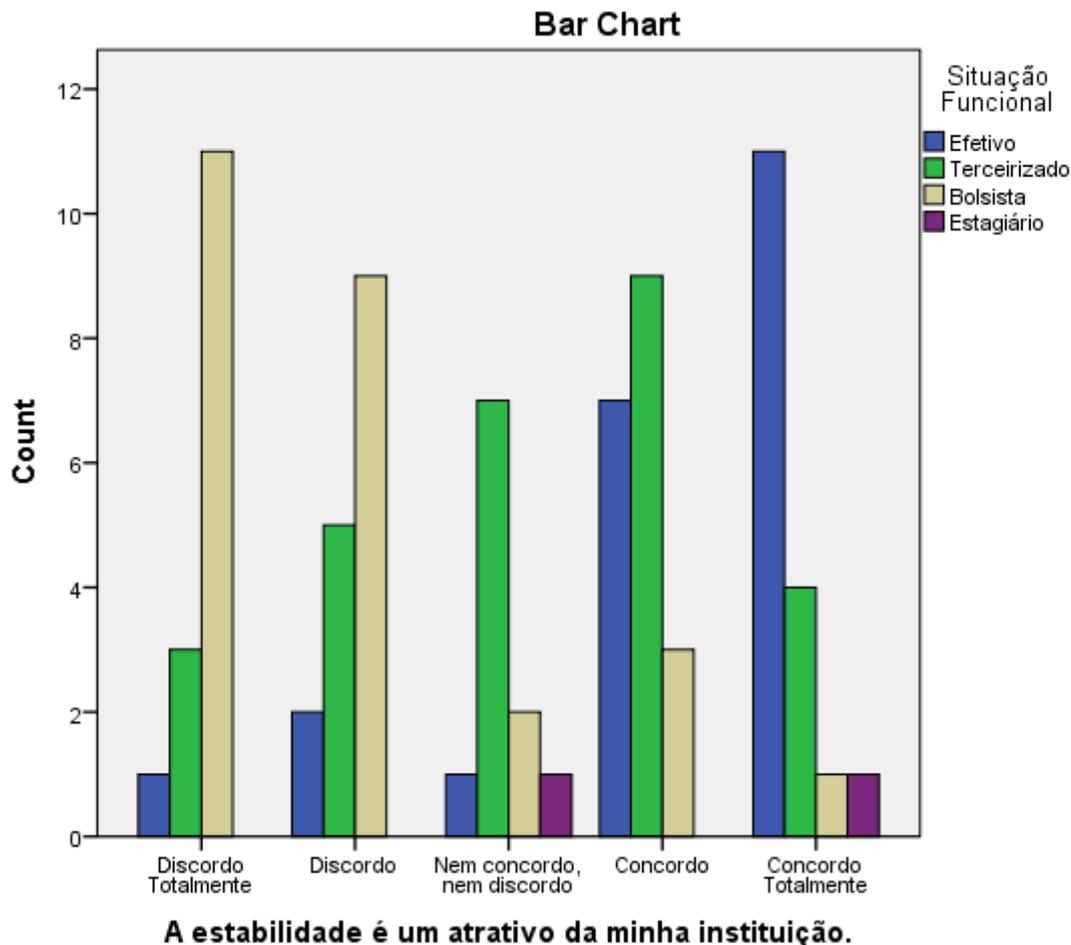


Gráfico 5

Dimensão 09: Comunicação

A comunicação interna no serviço público é um desafio que inclui a utilização das novas tecnologias em associação com uma postura ética e preocupação permanente em fornecer a informação correta e mais completa possível. Trata-se também de uma ferramenta útil, para o engajamento de todos num propósito.

Porém, não é fácil deixar todos em uma mesma estação. “Muitas organizações recolhem, tratam e disponibilizam informação em abundância sem que os seus colaboradores sejam pessoas informadas, aptas a usar a informação quando esta é requerida, verificando-se mesmo situações em que os mesmos se queixam de não estar informados, quando confrontados com a necessidade da informação em causa” (NEVES, 2001).

No INSA, em que apenas 39,5% dos trabalhadores afirmam que a comunicação das regras e normas facilita o trabalho do próprio setor. É possível que não esteja sendo criado o interesse adequado para o contato, sendo importante utilizar-se também de momentos de contato direto, seja em relações individuais, seja em reuniões de âmbito diversificado. A comunicação não significa apenas repasse, mas troca de informação, em que há elementos acrescentados entre emissores e receptores.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

A comunicação das regras e normas facilita o trabalho do meu setor.

	Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	17 19,8
	Discordo	14 16,3
	Nem concordo, nem discordo	18 20,9
	Concordo	21 24,4
	Concordo Totalmente	13 15,1
	Total	83 96,5
Missing	System	3 3,5
Total	86	100,0

Tabela 51

No INSA 44,2% dos respondentes afirmam que existe comunicação entre chefias e servidores e 54,6% sentem-se satisfeitos com entendimento com a chefia, demonstrando que essa comunicação, talvez o contato direto, ainda pode ser um ponto a melhorar, pois não são números expressivos.

Existe comunicação entre as chefias e os servidores.

	Frequency	Percent
Valid	Discordo Totalmente	16 18,6
	Discordo	14 16,3
	Nem concordo, nem discordo	15 17,4
	Concordo	22 25,6
	Concordo Totalmente	16 18,6
	Total	83 96,5
Missing	System	3 3,5
Total	86	100,0

Tabela 52



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

No meu trabalho atual sinto-me satisfeito (a) com meu entendimento com a chefia.

	Frequency	Percent
Discordo Totalmente	9	10,5
Discordo	11	12,8
Nem concordo, nem discordo	17	19,8
Valid Concorde	23	26,7
Concorde Totalmente	24	27,9
Total	84	97,7
Missing System	2	2,3
Total	86	100,0

Tabela 53

A comunicação também permite resolver problemas com mais facilidade. A abertura dos canais de comunicação, além de evitar conflitos permite solucioná-los mais rapidamente quando estes surgem. É possível também que por meio do compartilhamento de informações, detecte-se áreas problemáticas que estejam impedindo a consecução de objetivos. Enfim, a comunicação interna contribui para a definição e a concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e o equilíbrio entre os seus membros. No INSA, 48,9% dos funcionários sente clareza nas metas a alcançar, considerando que existem indicadores a se cumprir, esse número pode significar que muitos não os conheçam. É indicado que os indicadores e metas sejam transmitidos para a equipe como algo que todos devam conhecer e contribuir de alguma forma, mesmo que não diretamente para alcançá-los, traria resultados diferentes tanto com relação a comunicação, como atingimento de metas, como de trabalho em equipe.

No setor onde trabalho sinto clareza nas metas a alcançar.

	Frequency	Percent
Discordo Totalmente	9	10,5
Discordo	15	17,4
Nem concordo, nem discordo	18	20,9
Valid Concorde	20	23,3
Concorde Totalmente	22	25,6
Total	84	97,7
Missing System	2	2,3
Total	86	100,0

Tabela 54



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

ANÁLISE E PROPOSTAS DA EQUIPE PSICOSSOCIAL DO SIASS

A busca por soluções no contexto de adoecimento dos servidores, deve acontecer de forma coletiva e isonômica. Nesse sentido, iremos propor algumas ações que são baseadas nas respostas do formulário, como também da interação com os trabalhadores de forma individual e em grupo, com a intenção de reduzir as vulnerabilidades do órgão, como também promover a qualidade de vida, tornando o ambiente de trabalho mais saudável

Os pontos abordados aqui são indicativos para a gestão com base nas análises realizadas. Entendemos que o aprofundamento e materialização dessas propostas, bem como seus respectivos desdobramentos, se darão por meio de um esforço coletivo, que inclui a participação de trabalhadores de todos os vínculos existentes no INSA e seus respectivos gestores, mobilizados pelo RH, em espaços de discussão e síntese. Nos propomos de antemão a prestar a assessoria que nos for possível a fim de que seja construído o melhor futuro para a instituição.

- Especificar responsabilidades e papéis;

Pensamos que a gestão precisa estar implicada no que diz respeito a reforçar as potencialidades dos trabalhadores. Tratando-se de líderes, é desejável ser criativo, persistente e inovador, além da importância de gostar de trabalhar com pessoas e de desenvolver relações. “Sem lideranças que inspirem os comportamentos coletivos, dificilmente as organizações conseguem bons resultados” (NEVES, 2001). No serviço público, o desenvolvimento de lideranças é ainda mais complicado, pois há uma certa fragilidade de meios de incentivo a esse tipo de desempenho, logo, líderes em potencial podem até passar despercebidos.

É primordial que a gestão consiga deixar claro quais são as funções e respectivas atribuições de cada servidor, o que se espera dele em termos de resultados e responsabilidades. Ao mesmo tempo em que seja possível perceber quando o servidor está pronto para assumir novos papéis. A designação de funções na organização é algo que precisa evoluir. É fato que há dificuldades em se estabelecer mecanismos confiáveis de aferir desempenho dos profissionais, porém, é interessante que, ao assumir uma função, o servidor entenda as implicações da mesma, se sinta apto a assumir o novo desafio e tenha as habilidades e competências e condições necessárias para tanto.

- Aprofundar a Democracia Interna

Sugerimos a ampliação dos mecanismos de participação dos servidores nas instâncias decisórias existentes, bem como a construção de espaços de compartilhamento de impressões acerca dos processos de trabalho, dos objetivos e metodologias empregados. A percepção do trabalho como construção coletiva passa pelo fato de os servidores sentirem que são ouvidos, que suas sugestões são analisadas, acatadas e valorizadas. É preciso que os servidores percebam que existem canais abertos de diálogo para livre expressão, mesmo que isso implique na discordância das proposições das chefias.

As divergências devem ser utilizadas para o crescimento de todos, agregando novos elementos aos debates propostos. Críticas devem ser encaradas como possibilidades de identificar pontos de melhora, além de representarem um termômetro das decisões dos gestores e não devem ser reprimidas, ou pior, punidas.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

Do mesmo modo, é fundamental que todos recebam o mesmo tratamento, independente do seu nível de concordância com os atos da gestão. O tratamento diferenciado entre servidores sem uma razão profissional explícita, ou seja, como fruto do reconhecimento e compensação pela qualidade do seu trabalho com base nos critérios estabelecidos pela instituição, gera profundo desconforto no ambiente organizacional, e tende a criar um clima de divisões e grupos de desafetos.

O conceito de autonomia também deve ser explorado, pois ele representa a confiança dos gestores no trabalho de seus subordinados, independente das diferenças existentes. Quanto mais centralizadora a gestão menor o percentual de autonomia, ou seja, menor o poder de decisão implicado no trabalho dos servidores. A falta de autonomia contribui para o esvaziamento do potencial desafiador e qualificado do trabalho, convertendo-o em mera reprodução das normas existentes, ou seja, mais burocrático, apenas “braçal”, como se costuma dizer.

A descentralização e a delegação de poderes são duas formas que reforçam a participação na medida em que criam condições de assunção de responsabilidades a níveis mais baixos e mais diversificados, criando novos centros em que a decisão pode ser tomada de forma participada.

- Planejamento e Comunicação

O planejamento diz respeito ao que a instituição se propõe a realizar num dado espaço de tempo e os recursos que irá utilizar para tanto. Essa tarefa não cabe somente às chefias ou gestores mas deve envolver múltiplos atores, os quais tornam-se não apenas executores mas sujeitos da ação. O planejamento geral da instituição, assim como os setoriais devem ser periódicos, e é o momento oportuno para se traçar objetivos, metas, prazos, delegar tarefas, bem como avaliar os pontos positivos e negativos das propostas anteriores.

A inclusão de todos da equipe nesse momento de reflexão acerca das atribuições e competências de um determinado setor é imprescindível, e deve ser seguido da elaboração de um documento com a finalidade de ser divulgado e acessado por todos. Não é concebível que por exemplo, no caso de um planejamento da equipe de gestão acerca das metas institucionais para o ano de 2019, os demais servidores não sejam amplamente comunicados sobre as sínteses deste encontro. Assim como devem ser devidamente comunicadas e respaldadas as decisões tomadas pela gestão que repercutem no cotidiano dos servidores.

Mudanças de procedimentos, de posturas adotadas, de objetivos, de atribuições de servidores ou setores, etc., precisam se fazer conhecer a todos aqueles que compõem o quadro institucional. A comunicação é um poderoso instrumento social e não é diferente no âmbito institucional, pois está relacionada ao acesso à informação, o que define também as relações de poder existentes. A ausência de compartilhamento de informação não interessa àqueles que buscam construir relações de igualdade com os demais colegas, o que é desejável em qualquer ambiente organizacional.

A comunicação generalizada em tempo real também previne possíveis ruídos decorrentes do acesso privilegiado de determinado servidor à informação compartilhada, evitando a distorção destas.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

- Adequar-se às exigências da legislação de segurança do trabalho.

Como verificamos que um percentual significativo apresentou insatisfação ou falta de conhecimento acerca dos equipamentos ou condições ambientais de segurança do trabalho, sugerimos que a gestão elabore estratégias visando a adequação às normas existentes, uma vez que é inadmissível que um trabalhador esteja sujeito a riscos à sua saúde e integridade física no exercício da sua atividade laboral.

- Estimular a valorização dos servidores

A valorização é um tema que atravessa diversas dimensões aqui analisadas, ela diz respeito a um sentimento específico que pode estar ligado ao nível de reconhecimento das capacidades técnicas e produções teóricas e científicas, de confiança por parte dos gestores e colegas, de autonomia, de participação nas decisões, de garantia de uma estrutura e condições adequadas, de possibilidades de ascensão funcional. De acordo com os resultados da pesquisa, o INSA precisa melhorar quanto a esse quesito, portanto sugerimos que essas dimensões sejam revisadas e se invista na sua potencialização junto aos trabalhadores da Instituição.

É importante que as análises dessa questão em específico, sejam feitas em parceria com os servidores, procurando ouvir a opinião dos mesmos acerca desse tema, e estimulando as sugestões de melhoria. A construção coletiva, inclusive, já é um forte instrumento de valorização. Investir na criação de espaços de reflexão e discussão dos servidores acerca dos processos de trabalho em que estão envolvidos, além de outras questões que dizem respeito à vivência institucional é promover uma gestão participativa que valoriza a opinião daqueles que a compõem e por ela são afetados.

Além de uma dimensão coletiva de valorização, importa atentar para a dimensão individual expressa na relação servidor-chefe. Verificamos baixos índices de interesse dos chefes pelo trabalho dos servidores, assim como elogios ao trabalho bem realizado, talvez como algo institucionalizado, que pode ser estimulado em cursos e formações.

- Modernizar o RH (investir na gestão de pessoas)

É comum encontrarmos limites nas equipes de Recursos Humanos da administração pública, principalmente no que diz respeito à uma visão desatualizada das possibilidades e atribuições desses setores. O que foi denominado Recursos Humanos na literatura que trata da Administração Pública corresponde principalmente à um modelo de gestão burocrática das demandas dos servidores, modelo que tem se atualizado com a introdução do conceito de Gestão de Pessoas.

Entendemos que servidores e gestores do INSA se beneficiariam bastante com a modernização do RH na direção dessas novas ideias e princípios, pois de acordo com as respostas da pesquisa e relatos coletados, é possível afirmar a necessidade de integração entre a organização, seus servidores e gestores. O setor deve estar envolvido também nas atividades de planejamento, desenvolvimento e avaliação da organização.

O RH do INSA deve se empenhar na materialização dos valores e princípios definidos, bem como das ações propostas. Nesse sentido, é indicado que a gestão de pessoas inclua em seu planejamento ações que mantenham e fortaleçam os vínculos entre os servidores, especialmente



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

na chamada “administração” do órgão, onde notamos necessitar de práticas inclusivas, respeitando as pluralidades e diferenças. Além de capacitar gestores para identificar o sofrimento psíquico no ambiente de trabalho. Como também detectar distúrbios no clima organizacional e na estrutura do órgão, para então propor políticas para mitigar esses desvios.

Sabe-se que há um déficit de pessoal para dar conta das tarefas administrativas do órgão, porém é necessário o comprometimento com a concretização de um RH mais conexo aos funcionários. Muito do que foi apontado nesse relatório, pode ser resolvido, ou pelo menos amenizado, com uma equipe de gestão de pessoas empática, atuante e autônoma. Isto é, uma equipe que tenha possibilidades de atuação e resolutividade, sem precisar relatar cada passo à gestão maior do órgão. Inclusive, no que diz respeito ao gerenciamento de conflitos, onde mais uma vez citamos a administração como sendo o principal foco dessas situações. É importante que após formação na área (caso não haja), essa atividade esteja prevista nas atribuições da equipe de RH e dos demais gestores.

CONCLUSÃO

Entendemos que um trabalho da natureza deste que ora se apresenta possui implicações nos campos simbólicos e práticos dos sujeitos envolvidos, quer dizer, implica na geração de expectativas. A expressão das inquietudes seja na forma escrita, falada ou apenas assinalada, somados à curiosidade e receptividade dos servidores diante da proposta é indicativo do desejo de um retorno positivo deste esforço teórico e técnico.

A proposta de intervenção da equipe psicossocial do SIASS se apresentou como o desvelar de uma determinada situação, um diagnóstico, um retrato, para fins de uma intervenção real, objetiva, material. É, portanto, fundamental que a gestão se comprometa em analisar e materializar as sugestões aqui apontadas para que os servidores possam experimentar de forma sensível as mudanças decorrentes do trabalho proposto.

A importância de modificações a partir da pesquisa se faz necessário inclusive para não potencializar relações de desconfiança entre servidores e a instituição, e assignar uma sensação de efeito/resultado. Espera-se que as propostas sejam desenvolvidas com a gestão como protagonista, já que sempre ofereceu apoio e suporte para que a pesquisa acontecesse, comprometendo-se para que ela gere frutos.

Durante todo o processo dessa pesquisa, notamos alguns fatores que poderiam ter resultado em um melhor desdobramento desta, como a especificação da situação funcional no questionário, considerando que em alguns não conseguimos distinguir os servidores efetivos dos bolsistas. Além de algumas pessoas terem deixaram esses campos em branco. Sentimos ainda a necessidade de realizar outras rodas de conversa, a fim de explorar melhor alguns elementos e nos aprofundar mais nas análises.

O índice de respostas “nem concordo, nem discordo” foi muito alto o que interferiu consideravelmente nos resultados, pois em pouquíssimas questões poderíamos afirmar que há um consenso ou até uma maioria expressiva. Nesse sentido, também é possível indicar que o INSA se caracteriza como um órgão cujas opiniões são bastante divididas, e encontram-se grupos formados com juízos e lados opostos, conseqüentemente há muito a trabalhar nesse sentido. Como já mencionado durante as propostas, essa segmentação das pessoas pode ser



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

reduzida e administrada através da desburocratização, do aumento da participação dos funcionários, do gerenciamento de conflitos, etc.

A formação do clima organizacional é algo complexo e está em constante modificação. Concluímos que apesar dos limites deste estudo, nos foi possível apontar algumas lacunas que o INSA pode atentar e intervir a fim de contribuir com a prevenção, promoção e valorização da saúde do servidor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2 ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.
- BIZZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida; TASSIGNY, Mônica Mota; FROTA, Antônio Jackson Alcântara. **Política de assistência à Saúde do Servidor (PASS) e Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS): perspectivas de evolução no campo da saúde do trabalhador**. Anais do X Congresso Online de Administração- Convibra. 2014.
- BORSOI, Izabel Cristina Ferreira. **Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental**. Psicologia e Sociedade, 2007, vol.19, n.spe, pp. 103-111. Disponível em <http://www.scieo.br/pdf/psoc/v19nspe/v19nspea14.pdf> Acesso em janeiro de 2019.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. **Política Nacional de Segurança e Saúde do Servidor**. Brasília, DF. 2004.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal -2009: A Democratização Das Relações De Trabalho: Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal** Brasília: MPOG, 2009.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal -PASS**. Brasília, setembro de 2010. Disponível em: <http://www.ufvjm.edu.br/proace/saude/doc_view/3documento-do-siass.html>. Acesso em outubro de 2018.
- BRASIL. SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA. (Ed.). **Adoecimento Mental e Trabalho: A concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://sa.previdencia.gov.br/site/2017/04/1%C2%BA-boletim-quadrimestral.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2019.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão pública. **Portaria normativa nº 3, de 25 de março de 2013**. Disponível em: http://www.progepe.uff.br/sites/default/files/noticias/portaria_normativa_3_-_2013_-_diretrizes_de_promocao_da_saude_do_servidor_-_segep_mp1_3.pdf Acesso em outubro de 2018.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público

Departamento de Normas e Benefícios do Servidor

Coordenação-Geral de Previdência e Benefícios

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIASS – Universidade Federal de Campina Grande – Sede

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 6833, de 29 de abril de 2009**. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal -SIASS e o Comitê

BRAVO, Maria Inês de Sousa. **Política de Saúde do Brasil**. Serviço Social e Saúde: Formação e Trabalho Profissional. São Paulo, Cortez, p 1-24.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**. 2008. 87 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Mba em Gestão PÚBLICA, Faculdade Ibgem, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2019.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. **Pesquisa Qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2006 Out-Dez; 15(4): 679-84.

CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CUNHA, Jane Bittencourt; BLANK, Vera Lúcia; BOING, Antonio Fernando. **Tendência temporal de afastamento do trabalho em servidores públicos (1995-2005)**. Revista Brasileira de Epidemiologia. vol.12 no.2 São Paulo. Junho de 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-790X2009000200012. Acesso em novembro de 2018.

GRECO, Rosângela Maria. **Trabalho e Saúde: dois lados de uma mesma moeda**. Núcleo de Assessoria, Treinamento e Estudos em Saúde- NATES. São Paulo, 1999, p.11-14

MENEZES, Rebeca Gomes de; GOMES, Jorge de Oliveira e Furlanetto. **Políticas Públicas e Saúde do Trabalhador: a implantação do Subsistema de Atenção à Saúde do Servidor nas Universidades da Paraíba**. 2015. 21 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Pública, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

MÓL, Anderson Luiz Rezende et al. **Clima Organizacional na Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fgv, 2010. 106 p.

NEVES, A. Serviço público: **Para Uma Cultura de Gestão na Administração Pública**. 2001. Disponível em

<<https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2514/1/Recriar%20o%20Servi%C3%A7o%20P%C3%BAblico%20Junho%202001.pdf>>. Acesso em 10 de fev. de 2019

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas Do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Artmed Editora S.a., 2008.