

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MARIA RUBIANA BEZERRA DA SILVA

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL:
Um Estudo de Caso Sobre os Técnicos do Seguro Social - INSS CARUARU

CARUARU
2016

MARIA RUBIANA BEZERRA DA SILVA

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL:
Um Estudo de Caso Sobre os Técnicos do Seguro Social - INSS CARUARU

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos

CARUARU

2016

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4 - 1242

S586a Silva, Maria Rubiana Bezerra da.
Avaliação do clima organizacional: um estudo de caso sobre os técnicos do seguro social – INSS Caruaru. / Maria Rubiana Bezerra da Silva. – 2016.
80f. il. ; 30 cm.

Orientador: Francisco Carlos Lopes da Silva
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.
Inclui Referências.

1. Administração pública. 2. Clima organizacional. 3. Greves. I. Silva, Francisco Carlos Lopes da Silva (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2016-100)

MARIA RUBIANA BEZERRA DA SILVA

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL:
Um Estudo de Caso Sobre os Técnicos do Seguro Social - INSS CARUARU

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste.

Caruaru, 30 de junho de 2016.

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de
Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Francisco Carlos Lopes da Silva
Universidade Federal de Pernambuco
Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

**Prof^a Dr^a Maria Auxiliadora do
Nascimento Melo**
Universidade Federal de Pernambuco
Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof^a Dr^a Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco
Centro Acadêmico do Agreste
Banca

*Dedico este trabalho a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que eu concluísse
mais essa etapa da minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por ter me dado forças para prosseguir na minha caminhada, por me dar sabedoria, calma nos momentos de desespero e por nunca me desamparar nem me deixar desistir.

Aos meus pais, Maria Nezair e Antonio Bezerra, a quem dedico todas as minhas vitórias; por nunca terem me deixado fraquejar, por sempre me incentivar e fazer de tudo para que eu realizasse esse sonho, pelo carinho, amor atenção e confiança em mim depositada. Pelas palavras de conforto, pelas lágrimas enxugadas, por toda força que vocês sempre me deram em todos os momentos.

Ao meu maravilhoso irmão, Robson Bezerra, sem a sua ajuda eu nunca iria conseguir. Obrigado pelos conselhos, pelas broncas, pelo incentivo e por acreditar que sou capaz, que eu consigo, você desde o início sempre foi meu suporte, e peça fundamental para concretização da minha graduação.

A todos os amigos que ganhei na Universidade, e fora dela, que sempre me ampararam e tornaram a jornada mais prazerosa.

O meu amado namorado e amigo, Antônio Fernando, seu companheirismo, paciência, carinho e amor tornou minha caminhada mais completa e feliz.

À Universidade Federal de Pernambuco, á qual tenho orgulho de fazer parte dessa família , que trouxe e continua me trazendo oportunidades e alegrias.

A meu querido orientador Francisco Carlos, a quem devo boa parte de todo aprendizado adquirido na UFPE, a quem levo como exemplo não somente do grande mestre que é, mas também como exemplo de pessoa. Seus ensinamentos, puxões de orelha, irei levar por toda a minha vida. O senhor me fez acreditar, através dos desafios que é possível superar nossos medos e limitações. Obrigado pelas contribuições, encorajamento e por ter estado sempre disposto a ajudar quando precisei.

A todos, o meu Muito Obrigado.

Eu amo vocês.

“Deus quer, o homem sonha e a obra nasce.”

Fernando Pessoa

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de apresentar um estudo sobre clima organizacional e sua influência sobre os técnicos do seguro Social na agência da Previdência Social de Caruaru, uma organização pública que presta serviços ao cidadão, no intuito de identificar os fatores que exercem influência positivas ou negativas sobre o mesmo em um ambiente pós greve. A presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa e qualitativa, por meio de uma pesquisa de campo, através de um questionário contendo vinte e cinco afirmativas divididas em 5 fatores baseados na Escala de Clima Organizacional (ECO), onde foram calculadas as médias de cada fator abrangendo diversas variáveis que influenciam o clima organizacional dessa Agência da Previdência Social de Caruaru, aplicados a 19 funcionários, ou seja, 76% dos servidores ativos. Nos resultados relativos à identificação do clima organizacional, percebeu-se que nenhum fator foi avaliado positivamente; “Recompensa” e “Conforto Físico” foram avaliados negativamente; e em relação aos fatores “Apoio da chefia e da organização”, “Controle e Pressão”, e “Coesão entre os Colegas” foram indiferentes. Esse resultado demonstra um clima organizacional que precisa ser melhorado, demonstrando dessa maneira que os gestores dessas instituições precisam rever suas formas de gestão, buscando atingir os objetivos organizacionais em conjunto com os individuais, bem como entender como o clima organizacional é afetado pelas greves.

Palavras-chave: Administração Pública. Clima Organizacional. Greve.

ABSTRACT

This work proposes a study on the organizational environment and its influence towards attendants at Social Security Office in Caruaru, a public organization which provides services for citizens, with the intention to identify positive and negative factors that influence them in a post-strike scenario. The research features quantity and quality, by means of a field research through a questionnaire with twenty-five assertives divided into 5 factors based on Escala de Clima Organizacional (ECO), when the averages of each factor were calculated including several variables that influence organizational environment at this Social Security Agency Caruaru applied to 19 employees, which means, 76%, of working attendants. In the results of the organizational environment identification we realized that no factor was positively evaluated; "Reward" and "Physical" comfort were negatively evaluated; considering factors "Support from leadership and organization", "Control and pressure" and "Cohesion among peers" were indifferent. Such results demonstrate an organizational environment that needs to be improved, illustrating that managers of these institutions should review their ways of management, seeking to achieve organization goals combined with individuals, as well as understand how organizational environment is affected by strikes

Keywords: Public Administration. Organizational Climate. Strike.

LISTA DE SIGLAS

BSC	-	Balanced Scorecard
ECO	-	Escala De Clima Organizacional
GEXCAR	-	Gerencia Regional Caruaru
IAPAS	-	Administração Financeira Da Previdência E Assistência Social
INPS	-	Instituto Nacional De Previdência Social
MPS	-	Ministério Da Previdência Social
PDRAE	-	Plano Diretor e Reforma do Estado
RGPS	-	Regime Geral De Previdência Social
ADCT	-	Ato das Disposições Constitucionais Transitórias

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1– Evolução da Administração Pública Brasileira – visão sistêmica	32
Figura 2.2– Como se formam as Culturas organizacionais	35
Figura 4.1– Organograma do INSS	46
Figura 4.2– Logotipo do Instituto Nacional do Seguro Social	47
Figura 4.3– Localização Do Instituto Nacional Do Seguro Social	47
Figura 4.4– Fachada Do Instituto Nacional Do Seguro Social	48
Figura 4.5– Direcionadores Estratégicos	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Classificação das organizações	22
Quadro 2.2 – Vantagens e desvantagens do Modelo Burocrático	25
Quadro 2.3 – Respostas a crise do Modelo Burocrático Inglês(Whitehall	27
Quadro 2.4 – Variáveis observadas na comparação dos modelos	30
Quadro 2.5 – Limites e pontos positivos dos modelos de gestão analisados	31
Quadro 2.6 – Papéis dos executivos	34
Quadro 2.7 – Formas que cultura organizacional é transmitida aos funcionários	35
Quadro 3.1 – Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO	42
Quadro 4.1 – Exemplificando a missão	44
Quadro 4.2 – Valores Fundamentais do INSS	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1 - Gênero	51
Gráfico 5.2 - Faixa Etária	52
Gráfico 5.3 - Grau de Escolaridade	52
Gráfico 5.4 - Tempo de Serviço na Organização	53
Gráfico 5.5 - Fator apoio da Chefia e da organização	54
Gráfico 5.6 - Fator Recompensas	55
Gráfico 5.7 - Fator Conforto Físico	56
Gráfico 5.8 - Fator Controle/Pressão	57
Gráfico 5.9 - Fator Coesão entre os Colegas	58
Gráfico 5.10 - Análise Conjunta dos dados	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	PERGUNTA DE PESQUISA	17
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	ORGANIZAÇÕES	21
2.2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	22
2.2.1	Modelo Patrimonialista	23
2.2.2	Modelo Burocrático	24
2.2.3	Modelo Gerencial	26
2.2.4	Administração Societal e Governabilidade Democrática	28
2.3	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	33
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL	34
2.5	CLIMA ORGANIZACIONAL	36
2.6	O IMPACTO DAS GREVES NO CLIMA ORGANIZACIONAL	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1	METODOLOGIA	39
3.2	FONTES	39
3.3	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.4	AMOSTRAGEM	40
3.5	ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	41
3.6	ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	41
4	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	43
4.1	HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO	43
4.2	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	43
4.2.1	Missão	43
4.2.2	Visão	44
4.2.3	Valores	44
4.2.4	Princípios Organizacionais	45
4.3	ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	46

4.4	LOGOTIPO DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL	47
4.5	LOCALIZAÇÃO DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL	47
4.6	FACHADA DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL	48
4.7	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	48
5	ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	51
5.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	51
5.2	RESULTADO DA ECO POR FATORES	53
5.2.1	Fator - Apoio Chefia e da Organização	54
5.2.2	Fator - Recompensas	54
5.2.3	Fator - Conforto Físico	55
5.2.4	Fator - Controle e Pressão	56
5.2.5	Fator - Coesão entre os Colegas	57
5.2.6	Análise Conjunta dos dados	59
6	COMO CRIAR\MANTER UM CLIMA ORGANIZACIONAL SAUDÁVEL EM UMA ORGANIZAÇÃO EM UM AMBIENTE PÓS GREVE?	61
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
	APÊNDICE A - TERMO DE ACEITE PARA PESQUISA NA ORGANIZAÇÃO	68
	APÊNDICE B - MODELO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	69
	ANEXO A - PAUTA DE REIVINDICAÇÕES	71
	ANEXO B - TERMO DE ACORDO DE GREVE	73

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Na antiguidade o trabalho era denominado como algo destinado somente aos mais pobres e oprimidos, como era o caso dos escravos, que trabalhavam gratuitamente em troca de comida e bebida, da sobrevivência. Porém com o passar dos anos houveram muitas mudanças, podemos destacar entre elas o fenômeno da revolução industrial que trouxe mudanças positivas para toda a sociedade e tornou o trabalho mais presente em todas as classes sociais.

A partir de esforços individuais o ser humano passou a utilizar sua capacidade para produzir bens e serviços para compartilhar com os demais na sociedade. Bem como, começou a alocar pessoas e recursos em locais específicos para tal finalidade, as organizações. Com elas a classe operária, e consequentemente os problemas organizacionais.

Dessa forma, uma organização é o local onde várias pessoas com objetivos semelhantes buscam atingi-los de forma coletiva, buscando tanto o progresso próprio, como também de toda organização. Sendo assim, é necessário o estudo do clima organizacional nas organizações para que dessa forma a produtividade não seja afetada. É preciso criar um ambiente colaborativo, onde o profissional sinta-se satisfeito com seu trabalho e assim produza resultados positivos para a organização. Bem como que o ambiente da mesma seja propício ao desenvolvimento adequado das atividades.

O tema clima organizacional geralmente remete às influências do ambiente interno da organização sobre o comportamento humano. Com as mudanças nos ambientes organizacionais começou-se a buscar conhecer como os trabalhadores reagem aos estímulos e como estes afetam suas percepções.

O clima organizacional é bastante estudado em organizações privadas, no entanto em organizações públicas o tema não é muito frequente. Tornando o tema pouco disseminado entre as organizações públicas, e mais difícil de ser executado nesse ambiente, muita vezes devido a grande necessidade de está ligada a legislação. As organizações públicas são entre outros fatores sistemas complexos que relacionam pessoas, informações, estruturas e tecnologias para atingir os resultados. (DIAS,1998, p. 72) Ou seja, assim como as organizações privadas, as organizações públicas também devem se preocupar com seus colaboradores e a fim de tornar o ambiente organizacional melhor e os resultados satisfatórios.

A partir dessas afirmativas surgiu a curiosidade de verificar como é o clima organizacional em uma organização pública. O órgão escolhido para realização do estudo sobre o tema é o Instituto Nacional do Seguro Social- INSS, mais especificamente na Agência da Previdência Social- Caruaru, responsável pelo atendimento direto ao público.

O INSS é uma Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Previdência Social (MPS), fundamentada pelo disposto no artigo 17 da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, e criada em 27

de junho de 1990, pelo Decreto nº 99.350, como resultado da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS) com o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS). Tem por finalidade promover o reconhecimento, pela Previdência Social de direito de recebimento de benefícios por ela administrados, assegurando agilidade, comodidade aos seus usuários e ampliação do controle social.

A finalidade do estudo é melhorar o relacionamento e cooperação dos funcionários com a organização e como consequência gerar uma satisfação maior no trabalho. Refletindo também no melhor atendimento aos usuários do sistema. Dessa forma, foram coletados dados que permitiram um conhecimento à cerca da situação do ambiente de trabalho da organização, tendo como base um ambiente pós-greve.

Esta pesquisa tem o objetivo de apresentar um estudo sobre o Clima Organizacional e as variáveis que exercem influência em uma organização pública, que presta serviços ao cidadão. E serão analisadas suas definições, na prática, em uma organização governamental desse setor, a agência da Previdência Social com sede no município de Caruaru.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

As organizações sejam elas de produção de algum produto, como para prestação de serviços necessitam de um planejamento de como serão atingidos os objetivos da organização. Formulando maneiras e caminhos através de mecanismos e processos que envolvem as pessoas da organização para atingir as metas da instituição.

Muitas organizações ainda se preocupam apenas com os resultados, focando seus objetivos e metas organizacionais apenas para o resultado financeiro. De um lado a pessoa que gera o resultado (o colaborador), e espera que a organização atenda suas necessidades profissionais. Do outro a instituição, caracterizada na figura do gestor, ao qual busca conciliar essas necessidades com as institucionais, em busca de um objetivo comum a organização.

As organizações são espelho dos valores e necessidades culturais socialmente aceitas, e permitem que o indivíduo viva em conjunto de modo civilizado realizando objetivos enquanto sociedade. Nesse intuito de atingir tais objetivos, as organizações estão buscando constantemente formas de motivar seus funcionários, incluindo em sua gestão modelos que proporcionem aos colaboradores um ambiente organizacional motivador. Bem como tornar um ambiente participativo, onde seus colaboradores possam sentir-se parte da organização e demonstrar-lhes sua importância para instituição e todo o processo de organização do trabalho.

Nesse sentido, é de grande importância do estudo do clima organizacional nas organizações, como forma de criar um ambiente participativo e motivacional. Onde ocorra uma integração entre o sistema e o indivíduo buscando conciliar às necessidades pessoais às institucionais. Dessa forma, causando uma melhor execução das tarefas e objetivos organizacionais.

Considerando a importância do clima organizacional para as instituições sejam elas públicas ou privadas, verificou-se que na agência da Previdência Social - Caruaru, principalmente numa situação pós greve, ainda não foi feita nenhuma análise nesse sentido. Dessa forma, surgiu a seguinte questão: Depois da greve como está o Clima Organizacional dos servidores do Instituto Nacional do Seguro Social, na Agência–Caruaru?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Identificar os fatores que exercem influência sobre o clima organizacional de uma organização pública, que presta serviços ao cidadão em um ambiente pós-greve.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar o Clima organizacional da organização estudada.
- Identificar através de estudos bibliográficos e análise de campo informações sobre o Clima Organizacional da instituição.
- Analisar a relação entre funcionários e a organização estudada;

1.3 JUSTIFICATIVA

O mundo passou e continua passando por grandes mudanças, algumas delas positivas, outras negativas; algumas ocorrem mais rapidamente, outras lentamente. Dessa mesma maneira acontece no mundo organizacional, existem mudanças ocorrendo a todo momento, porém para que ambas mudanças ocorram é necessário um impulso para sua concretização. Podemos chamá-lo de a mola propulsora do progresso, onde a busca incessante por informações e melhorias no ambiente acontece constantemente e são disseminadas por toda a sociedade. É nesse sentido que verificamos um dos marcos desse progresso, a globalização, onde nações desenvolveram-se e ainda se desenvolvem continuamente, ocorrendo assim uma homogeneização cultural entre os povos.

Esse fenômeno cria um espaço de reflexão sobre a forma como estão ocorrendo essas mudanças, de como as pessoas lidam com a globalização e com as mudanças do mundo. E como as organizações que tem essas pessoas como colaboradores criam um ambiente e uma cultura organizacional aberta a mudanças. Se não houver uma transformação por parte dos em

empregadores, do decorrer da história da organização, buscando uma adequação ao meio social e seus colaboradores, os mesmos vão em busca dessa mudança de uma forma mais rígida, é onde ocorrem as chamadas greves.

A greve é o processo pelo qual ocorre a interrupção de suas atividades laborativas pelos trabalhadores ou estudantes como forma de protesto em busca de melhorias e mudanças positivas para a categoria. Processo que dependendo do resultado pode causar insatisfação dos colaboradores, pondo em risco o clima organizacional da organização.

A cultura representa a personalidade, o comportamento e a mentalidade da organização, sendo assim, a cultura organizacional é um fator de reconhecimento das organizações. Dessa forma, as organizações devem proporcionar um clima organizacional sadio, a fim proporcionar um ambiente propício ao exercício da profissão de maneira satisfatória. Um ambiente motivador exerce influência no desempenho profissional diminuindo assim o risco de absenteísmo, além de elevar a produtividade e diminuir a ocorrência de greve.

Sendo assim, é de grande importância que as organizações tanto públicas, como privadas busquem um ambiente organizacional onde os gestores sejam compromissados com o progresso da instituição, de seus trabalhadores e do seu público-alvo. Buscando assim garantir o melhor funcionamento da mesma.

Dentro desta perspectiva apresentada, verificou-se a importância de avaliar como o Clima Organizacional afeta o desempenho no atendimento dos servidores da agência do Instituto Nacional do Seguro Social- INSS, no município de Caruaru, em um ambiente pós-greve com o intuito de verificar os problemas pertinentes nesse contexto e buscar melhorias na relação dos servidores com a organização, a fim de que os serviços de atendimento prestados por eles ocorram de forma adequada e satisfatória para o colaborador e o cidadão.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos da seguinte forma:

- Capítulo 1. Introdução: Onde serão expostos a apresentação do tema, a problemática, os objetivos e a justificativa.
- Capítulo 2: Referencial Teórico, apresentando as teorias e material bibliográfico sobre questões relacionadas ao tema.
- Capítulo 3: Procedimentos Metodológicos, onde será demonstrado qual a metodologia utilizada e como será realizada.
- Capítulo 4: Caracterização da Organização, demonstrando a organização analisada.

- Capítulo 5: Análise de Dados e Resultados, apresentando uma análise dos dados coletados na pesquisa.
- Capítulo 6: Análise integrada do tema, demonstrando a importância do estudo do tema e seus benefícios.
- Capítulo 7: Considerações finais;
- Referências Bibliográficas.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será realizado uma revisão bibliográfica acerca dos principais temas envolvidos na problemática do presente estudo.

2.1 ORGANIZAÇÕES

O ser humano vive sempre em constante interação com o meio ambiente, cuidando, modificando, buscando alternativas que tornem esse ambiente cada vez mais confortável e produtivo. Para transformarmos esse meio para que haja produção faz-se necessário a organização do processo e a definição de objetivos a serem alcançados.

Segundo Maximiano (1992, p.27)

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos os exemplos de organizações.

Chiavenato (2009, p. 8) leciona sobre organizações que

A vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações. O ser humano é eminentemente social e interativo. Não vive isoladamente, mas em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido a suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar.

Sendo assim as organizações são conjuntos de pessoas que se juntam em prol de objetivo específico, sistematizando o processo a fim de alcançá-lo de forma mais eficiente.

Para MAXIMIANO (2000, p. 92) “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos ou finalidades, que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços.” Assim, para que sejam atingidos tais objetivos faz-se importante a organização do trabalho para que ele aconteça de forma eficiente e eficaz.

Os objetivos e recursos definem a organização. O homem faz parte da sociedade e a sociedade é feita de organizações, as quais buscam satisfazer as necessidades humanas (FRANCESHI, 2013).

Para Stoner e Freeman (1999, p.4) “A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.” Chiavenato (2000,

p. 5) ainda complementa o conceito de Administração dizendo que “[...] a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”. Embora existam uma infinidade de organizações, é importante entender os tipos e especificidades e sua atividade econômica. A Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) (IBGE, 2003) divide-as em três setores fundamentais. O quadro 2.1 apresenta um breve resumo das principais características de cada uma:

Quadro 2.1 - Classificação das organizações

	O que faz ?	Exemplos
Setor Primário	Relacionadas à exploração dos recursos naturais:	– Terra (agropecuária, silvicultura e extrativismo vegetal); – água (pesca); – e recursos minerais (extrativismo mineral).
Setor Secundário	Produz (fabrica ou monta), ou seja, industrializa algum produto.	– Indústrias da área metalúrgica; – Indústrias da área alimentícia; – Indústrias do vestuário; – Indústrias da área cerâmica.
Setor Terciário	Prestar serviços para empresas manufatureiras, para empresas do setor primário ou diretamente para o consumidor.	– Serviços empresariais; – Serviços comerciais ; – Serviços de infraestrutura – Serviços sociais e pessoais – Serviços de administração pública

Fonte:(FRANCESHI, 2013) - Adaptado pela autora

A partir dessas definições podemos verificar os diversos tipos de organizações, entre elas o setor de serviços da administração pública, ao qual a empresa objeto de estudo faz parte. Nesse sentido, para que uma organização se torne eficiente em todo o seu processo produtivo ou na prestação de serviços é necessário que todo o conjunto esteja engajado no mesmo objetivo. Dessa forma, torna-se cada vez mais importante entender a complexidade de cada tipo de órgão, para assim poder tomar iniciativas onde os integrantes dessas organizações tenham um ambiente organizacional agradável e se dediquem a atingir a excelência na realização do seu trabalho.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Embora a administração pública no Brasil tenha sido introduzida desde 1808 pela entrada dos portugueses no país, ocorreram e continuam acontecendo diversas mudanças nos modelos governamentais na busca por um modelo em que se atinga com mais eficiência o interesse que o Estado desenvolve, sob regime jurídico total ou parcialmente público, para a consecução público. Para Di Pietro(2009, p. 57), a Administração Pública é “a atividade concreta e imediata

dos interesses coletivos”. Porém com a burocracia existente em torno da tentativas de atingir o *Welfare State*(Estado de Bem-Estar Social), onde o estado deveria prover a população de serviços importantes como saúde, educação, habitação, etc. Buscou-se uma desburocratização dos modelos governamentais a fim de flexibilizar a ação do estado.

Para entender como a Administração Pública se transformou, com suas novas perspectivas e novos entraves que até hoje dificultam o processo de organização do estado, faz-se necessário uma análise histórica de como acorreram as chamadas reformas administrativas e estruturais dos modelos governamentais e sua evolução desde o modelo patrimonialista até o modelo atual. Poderemos a partir de então entender como estes modelos influenciaram e continuam influenciando a forma como ocorre a administração pública atual.

2.2.1 Modelo Patrimonialista

Muito comum principalmente da administração colonial até a Era Vargas, o modelo de gestão patrimonialista era dominante no Brasil por ao menos 300 anos e associado a monarquias. O rei administrava o estado como se fosse sua propriedade, confundia-se a esfera pública com a privada.

Para Chiavenato (2009,p. 106),

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona com o urna extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A res publica não é diferenciada das res principis. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tomam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista toma-se uma excrescência inaceitável.

No patrimonialismo as carreiras no serviço público não eram organizadas como também não existia divisões do trabalho. Seus cargos eram definidos pelo soberano, que na maioria das vezes era direcionado ao seus amigos, familiares e interesses políticos.(PALUDO, 2013).

Até hoje nosso modelo de gestão é híbrido, ou seja, ainda tem fortes raízes patrimonialistas. Uma das principais características conhecidas desse modelo é a falta de profissionalização, onde a definição de cargos e carreiras não é estruturada. Nessa época não existia nenhum critério oficial de seleção, diferente da maioria das seleções atuais do governo que são baseadas na meritocracia (concurso público). Prevalencia a seleção através de relacionamentos pessoais e afetivos. Esse acesso facilitado aos cargos dá margem ao nepotismo, que é a inserção de parentes em cargos em organizações públicas, como também a corrupção, e consequentemente a ineficiência da máquina estatal.

Paludo(2013) também afirma,

Nesse período histórico, o Estado Administração não pensava de forma coletiva e não procurava prestar serviços à população, que era relegada ao descaso.

Consequentemente, o foco das ações não era o atendimento das necessidades sociais e nem o desenvolvimento da nação, e os benefícios oriundos do Estado e da Administração **não eram destinados ao povo**, mas para um pequeno grupo encabeçado pelo chefe do Executivo (o soberano). (Grifo nosso)

Dessa forma, a racionalidade subjetiva e tomada de decisão era baseada no “achismo” e muitas vezes a população mais pobre era mais taxada do que os grandes fazendeiros. Ou seja, o líder usava seu poder pra benefício próprio. Os regimes patrimonialistas não se preocupavam em criar benefícios para a população, bem como não existia a ideia do serviço público eficiente. Devido a seleção ser através de amizade, permaneciam no poder por tempo indeterminado, sem se preocupar com o interesse público.

Como forma de combater a corrupção, a ineficiência e o nepotismo do patrimonialismo, surge, no século XIX, o Modelo Burocrático em busca de um Estado Liberal. Ocorrendo assim uma maior precaução desde o administrador público ao cidadão, e no atendimento às demandas da população.(CHIAVENATO,2009).

2.2.2 Modelo Burocrático

O teoria da burocracia ou modelo burocrático foi desenvolvido por Max Weber na segunda metade do século XIX e está basicamente elencada em um tripé: formalidade, impessoalidade e formalismo. Cada um das partes desse tripé tem uma grande importância nesse novo modelo, ao qual buscava-se dessa maneira diminuir e extinguir os princípios patrimonialistas de corrupção e o tráfico de influência.

Secchi (2009), leciona,

A formalidade impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, a configuração e legitimidade de uma hierarquia administrativa, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e a formalização das comunicações internas e externas. [...]. A impessoalidade prescreve que a relação entre os membros da organização e entre a organização e o ambiente externo está baseada em funções e linhas de autoridade claras.[...]

Sendo assim, a impessoalidade indica que as pessoas ocupam posições hierárquicas nas organizações e que essas posições fazem parte da organização e não dos indivíduos que ocupam os cargos. O mesmo autor acrescenta:

Isso ajuda a evitar a apropriação individual do poder, prestígio, e outros tipos de benefícios, a partir do momento que o indivíduo deixa sua função ou a organização. O profissionalismo está intimamente ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. As funções são atribuídas a pessoas que chegam a um cargo por meio de competição justa na qual os postulantes devem mostrar suas melhores capacidades técnicas e conhecimento.

Chiavenato(2009, p. 106) afirma que “constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o

formalismo, em síntese, o poder racional-legal.” Dessa forma, no modelo burocrático a comunicação é padronizada, existe um modelo formal de como se comunicar com seu chefe e demais órgãos e existe um controle de procedimentos onde verifica-se como irá trabalhar cada problema.

A burocracia é caracterizada principalmente pela hierarquia formal de autoridade, onde deve se seguir um conjunto de regras para a resolução dos problemas, que devem ocorrer através, em sua maioria, de formas de comunicação escritas, como também a comissões e órgãos coletivos de decisão. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 53) O ponto mais importante desse método era o controle de procedimentos, ou seja, como serão realizadas as ações que muitas vezes já estão estipuladas em lei. A ideia da burocracia é acabar com o tráfico de influência tanto pra dentro como para fora da organização, tendo assim uma preocupação com a isonomia.

Mesmo com todas as características positivas que o modelo burocrático proposto por Weber trouxe, percebeu-se a ineficiência desse método, pois o estado começou a ficar tão concentrado nas regras que perdeu a noção global deixando de lado sua missão inicial que é servir a sociedade. (CHIAVENATO, 2009).

Matias-Pereira (2010, p. 55) , afirma

As duas principais causas do desvirtuamento da burocracia -as quais são responsáveis pela interpretação e emprego errôneo do termo- são : i) a centralização e a verticalização do processo decisório , tendo como consequência a morosidade dos tramites processuais na estrutura hierárquica em sentido ascendente; e ii) a falta de flexibilidade, ou seja, preocupação excessiva em seguir regras.

Sendo assim, muitas vezes o funcionário fica muito centrado no seu setor, no exercício da função, e na execução das regras que acaba deixando de lado a missão da organização, e quem são seus clientes finais. “No momento em que o pequeno estado liberal do século XIX, cedeu definitivamente lugar ao grande Estado Social e econômico do século XX, verificou-se a não garantia de rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público.”(BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 241)

O quadro 2.2 sintetiza as vantagens e desvantagens do modelo burocrático:

Quadro 2.2 Vantagens e desvantagens do Modelo Burocrático

Vantagens	Desvantagens
– Caráter racional	– Apego exagerado às regras e regulamentos internos
– Meritocracia	– Formalismo exagerado e excesso de papelório
– Impessoalidade em relação aos fins	– Resistência a mudanças
– Profissionalismo	– Desconsideração à pessoa do servidor (despersonalização)
– Separação entre público × privado; entre político × administrativo.	– Desconsideração do cidadão
– Capacitação dos servidores;	– Rigidez e falta de flexibilidade

Fonte:(PALUDO, 2013) – Adaptado pela autora

Os efeitos negativos causados pelo modelo burocrático atrelado ao momento de transição que o estado encontrava-se demonstravam a necessidade de criação de um novo modelo de organização do estado, um estado que estivesse preocupado com o atendimento dos serviços ao cidadão e não somente a resultados.

Secchi (1949, apud MERTON, 2009) salientam que, “em muitos casos, o funcionalismo público goza de situação de monopólio na prestação de serviços. Tais disfunções podem ser ainda mais prejudiciais em organizações que dependem da criatividade e da inovação.” Ou seja, para que o estado torne-se efetivo na prestação dos serviços esse modelo não seria mais viável, dando ênfase a uma nova reforma da administração pública, buscando transformar o modelo burocrático em algo mais completo e gerencial, que atinja toda a população.

2.2.3 Modelo Gerencial

Depois da segunda guerra mundial até o choque do petróleo no final nos anos 70, o estado cada vez crescendo mais e nascendo funções antes inexistentes, o modelo burocrático fica cada vez mais enrijecido e difícil de ser aplicado ao momento. Assim passou oferecer serviços públicos a população e conseqüentemente a ter que atender mais serviços. Tais serviços requerem custos altos de manutenção, sendo necessário uma mudança no tipo de administração, buscando atender as necessidades da população e ao mesmo tempo a redução desses custos, como também tentar tornar o estado mais eficiente de forma que consiga atender novas necessidades.

Conforme Matias-Pereira(2010, p. 115), “A Administração Pública Gerencial é orientada para o cidadão, voltada para o consumidor, e se concentra nas necessidades e perspectivas desse consumidor, o cliente cidadão.” Assim, houve uma mudança no foco que antes era no controle para o foco nos resultados, buscando verificar se foram atendidas as premissas, e uma maior preocupação com a qualidade do serviço prestado, se é o que a população precisa.

Chiavenato (2009) salienta que

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

Essa nova forma de administração tinha como espelho o setor privado, onde buscava-se as melhores práticas e técnicas do setor privado com finalidade de aplicá-las ao setor público, modificando sua estrutura e seus procedimentos.(ABREU;MOREIRA,2016, p. 63).

Na administração Pública existe uma dificuldade de como gerir os recursos para que se atinja esse resultado, uma vez que o servidor não tem autonomia e sempre necessita de uma autorização de um órgão superior para poder concluir seus objetivos.

Chiavenato (2009) afirma que, o modelo gerencialista está elencado em estratégias principais que são:

(1) a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados.

Dessa forma, o gerencialismo trás a ideia de flexibilidade, e ela ocorre tanto com os gestores da organização como no relacionamento com a própria sociedade. Matias-Pereira (2010, p. 118) que, “ Passa a existir entretanto, maior flexibilidade do processo para o bom desempenho, no qual prevalece o interesse público e o cidadão é aceito como contribuinte de impostos, um cliente dos serviços oferecidos.”

Esse novo modelo de gestão pública teve origem nos Estados Unidos porém seu maior êxito ocorreu na Grã-Bretanha, onde ocorreu sua primeira fase baseada na eficiência e diminuição das despesas dos estado, que ocorreu mudando a estrutura , buscando diminuir a crise fiscal ao qual o estado se encontrava. (ABREU;MOREIRA,2016,p.63b). O quadro 2.3 sintetizam as fases do modelo Gerencial da Grã-Bretanha:

Quadro 2.3 - Respostas a crise do Modelo Burocrático Inglês (Whitehal)

	Modelo Gerencial Puro	Consumerism	Public Service Orientation- PSO
Foco de atuação	Economia\Eficiência\Produtividade	Efetividade\Qualidade\Eficácia	Accountability\Equidade
Características	–Corte de custos e de despesas; –Administração por objetivos; –Avaliação dos resultados econômicos	–Competitividade e qualidade; – Descentralização (poder aos governos locais); –Contratualização(para a definição de resultados); –Competição entre equipamentos sociais; – Flexibilidade; – Planejamento estratégico.	– Justiça; – Democracia; –Republicanismo; – Transparência; –Cooperação entre agências.
Responsáveis	Taxpayer (contribuintes)	Clientes\Consumidores	Cidadãos\Clientes

Fonte:ABREU; MOREIRA, 2016

No Brasil, o modelo gerencialista começou a ser aplicado durante o governo autoritarista através do Decreto-Lei nº 200 de 1967, marco inicial da segunda reforma administrativa após a burocrática. Coordenado por Amaral Peixoto e Hélio Beltrão ao qual introduziu as modificações na administração pública, buscando uma tentativa de superar a rigidez burocrática e introduzir um modelo de administração pública gerencial.(RIBEIRO,PEREIRA;BENEDICTO,2013, p. 4)

A descentralização funcional na prestação de serviços ao cidadão, transferindo as atividades do governo antes centralizadora para os novos órgão de administração direta do estado como as autarquias, empresas públicas, fundações, e sociedade de economia mista resultou em um melhor flexibilidade do setor público.(BRESSER-PEREIRA,2006)

Bresser-Pereira(2006), complementa que foram instituídos como “princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle de resultados. Nas unidades descentralizadas foram usados empregados celetistas, submetidos ao regime privado de contratação de trabalho.” O mesmo autor ainda afirma que esse tipo de contratação celetista trouxe de volta as raízes do modelo patrimonialista, sem seleção através de concursos públicos, tornando esse modelo autoritário e fracassado, denominado um retrocesso burocrático.

2.2.4 Administração Societal e Governabilidade Democrática

Com Besser a frente do Ministério da Administração e Reforma do Estado- MARE e através de estudos minuciosos realizados por este, fora instituído o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, que trouxe uma proposta á administração pública existente e buscava fortalecer o estado, sua ação reguladora, melhoria dos serviços básicos e implementação de políticas de cunho social.

Para Abreu e Moreira(2016), esta reforma estava voltada para “ a eficiência, qualidade e desenvolvimento de uma cultura gerencial, atendendo aos seguintes objetivos, expressamente declarados do PDRAE(1995).”

1) O ajustamento fiscal duradouro; 2) Reformas econômicas orientadas para o estado, que , acompanhadas de um política industrial e tecnológica, garantam a concorrência interna e criem condições para enfrentamento da competição internacional; 3) A reforma da previdência Social; 4) A inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo maior qualidade para os serviços sociais; e 5) A reforma do aparelho do estado, com vistas a aumentar sua ‘Governança’, ou seja sua forma de implementar de forma eficiente políticas públicas.(ABREU;MOREIRA, 2016, p.71)

Para Bresser, “o aumento da governabilidade, ou seja, do poder do governo, [seria viabilizado] graças à existência de instituições políticas que garantam uma melhor intermediação de interesses e tornem mais legítimos e democráticos os governos, aperfeiçoando a democracia representativa e abrindo espaço para o controle social ou democracia direta” (BRESSER-PEREIRA,1997, p. 19).

O mesmo autor ainda acrescenta que uma boa governança - capacidade financeira e administrativa- é uma condição importante para a governabilidade do país, mas não suficiente. A governabilidade em um regime democrático dependeria:

(a) da adequação das instituições políticas capazes de intermediar interesses dentro do Estado e na sociedade civil; (b) da existência de mecanismos de responsabilização (*accountability*) dos políticos e burocratas perante a sociedade; (c) da capacidade da sociedade de limitar suas demandas e do governo de atender aquelas demandas afinal mantidas; e, principalmente, (d) da existência de um contrato social básico.

O plano diretor buscava então reposicionar o estado para que ele se torne mais forte, a ideia era criar um estado democrático. Segundo Paula (2005), o povo brasileiro encontra-se cada vez mais engajado na busca pelo seus direitos e em busca da redemocratização.

A mesma autora afirma que é preciso que o governo construa um modelo de gestão mais aberto as necessidades reais dos cidadãos, onde o interesse público seja primordial e a prestação de um serviço eficiente. Brasileiros, ou seja um tipo de governabilidade preocupada com os interesses sociais, que traga uma maior participação dos cidadãos da gestão pública.(PAULA,2005)

Oliveira (Apud PAES DE PAULA, 2005), explica que

Duas visões se mostram de extrema importância nessa vertente, a de democracia e a de desenvolvimento. O desenvolvimento é interpretado como a busca de respostas criativas para problemas que envolvem escassez de recursos e que podem ser resolvidos por meio do estímulo à participação cidadã. A concepção de democracia transcende a instrumentalidade e tenta abranger a dimensão sociopolítica da gestão pública.

Enquanto o modelo gerencial enfatizava as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa do Estado, o modelo societal tem uma preocupação maior com a dimensão sociopolítica. Trazendo para o gestor público o desafio de administrar de uma forma que ao mesmo tempo busque atingir os resultados e também conciliar a eficiência e economicidade dos recursos do governo, criando políticas participativas e democráticas, envolvendo assim os próprios favorecidos de tais políticas públicas. (VIANA; HORMINK, SANT'NA, 2013).

Para comparar os dois modelos de administração pública, Paes de Paula (2005) identificou seis variáveis que permitem a entendimento do funcionamento e intenções políticas de cada uma das vertentes. O quadro 2.4 nos trás as principais variáveis observadas da comparação desses dois modelos.

Quadro 2.4 - Variáveis observadas na comparação dos modelos

Variável	Administração Pública Gerencial	Administração Pública Societal
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense.	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes.
Projeto Político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão.
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional -administrativa	Dimensão sociopolítica
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais.	Não há uma proposta para a organização do aparelho do Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública.
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular.	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular.
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público	Gestão social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas.

Fonte: Paes de Paula (2005, p. 175)

No quadro 2.5, podemos ver um levantamento comparativo dos limites e dos pontos positivos dos dois modelos de administração pública.

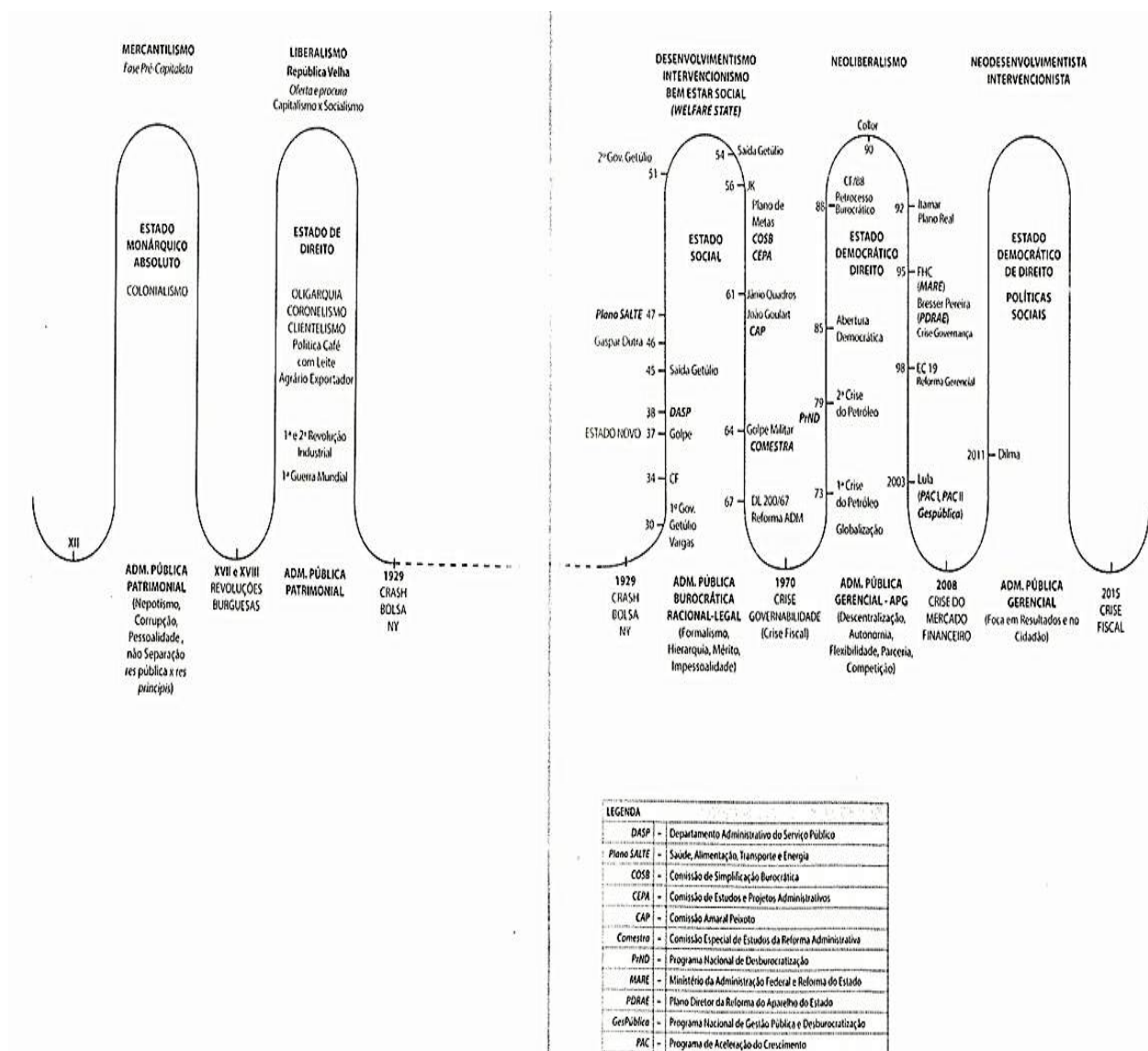
Quadro 2.5 – Limites e pontos positivos dos modelos de gestão analisados

	Limites	Pontos positivos
Administração Pública Gerencial	–Centraliza o processo decisório e não estimula a elaboração de instituições políticas mais abertas à participação social; –Enfatiza mais as dimensões estruturais do que as dimensões sociais e políticas da gestão; – Implementou um modelo de reforma e gestão pública que se inspirou nas recomendações e no design sugeridos pelo movimento internacional de reforma de Estado –Não há uma proposta nova para a organização do aparelho do Estado	–Possui clareza em relação à organização do aparelho do Estado e métodos de gestão; –Alguns métodos gerencialistas vêm melhorando a eficiência do setor público, especialmente no campo econômico-financeiro
Administração Pública Societal	–Não elaborou de forma mais sistemática alternativas de gestão coerentes com seu projeto político – Não conseguiu ainda desenvolver uma estratégia que articule as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica da gestão pública.	–Procura elaborar um projeto de desenvolvimento que atenda aos interesses nacionais –Está construindo instituições políticas e políticas públicas mais abertas à participação social e voltadas para as necessidades dos cidadãos

Fonte:Paula (2005)

Pode-se dizer então que a “nova administração pública” são os próprios administradores públicos, a qual não existe uma receita prescrita de como administrar, baseando-se assim nas necessidades dos cidadãos para executar as ações corretivas e de interesse público, buscando assim diminuir os enfoques normativos e alinhando a teoria à prática em busca da democracia, o qual ambas estão em constante progresso e mudanças em busca do desenvolvimento humano. (PAULA, 2005)

Figura 2.1 – Evolução da Administração Pública Brasileira – visão sistêmica



Fonte: ABREU; MOREIRA, 2016, p. 80 e 81

2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

No nosso ciclo de vida sempre estamos em constante contato com outros indivíduos e sociedade. Nossa vida está centrada no constante contato com as organizações para conseguirmos realizar nossas tarefas diárias, como também, muitas vezes sendo influenciados por elas. Conhecer a complexidade desses processo pode nos ajudar a melhorar as relações existentes e a qualidade dessas relações.

Para Robbins(2005, p. 6), o comportamento organizacional “ É um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.” Dependendo de alguns fatores, sejam eles internos ou externos a organização esses impactos podem não ser positivos causando transtornos para o indivíduo e a organização e influenciando no comportamento do indivíduo dentro dela.

Schermerhorn (1999, p. 26) afirma que, “ O comportamento organizacional é o estudo dos indivíduos e grupos nas organizações, é um corpo de conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambiente de trabalho- pequenos e grandes, empresas lucrativas ou sem fins lucrativos.” Uma organização independente da sua esfera, pública ou privada deve estudar seus colaboradores na busca de tentar prever seus comportamentos, suas atitudes e reações e identificar possíveis fatores que influenciam positiva ou negativamente seus colaboradores.

São as pessoas que colocam em prática a finalidade da empresa através de sua união para atingir os objetivos organizacionais, transformando os recursos materiais para fornecer bens e serviços, ou benefícios públicos como saúde, educação, justiça. (SCHERMERHORN, 1999).

Para Robbins(2005) Existem três tipos de papéis que os líderes devem desenvolver a fim de que o comportamento organizacional seja colocado em prática diariamente. O quadro 2.6 exemplifica o que cada um desses papéis desenvolve.

Quadro 2.6 - Papéis dos executivos

Papéis		Descrição
Interpessoais	Figura de proa	Símbolo de liderança.
	Líder	Responsável pela motivação e direção dos subordinados.
	Ligação	Mantém uma rede extrema de contatos que fornece favores e informações.
Informacionais	Monitor	Procura informações relevantes internas e externas a organização.
	Disseminador	Transmite as informações recebidas de fontes internas ou externas.
	Porta-voz	Transmite externamente informações sobre planos, políticas ações e resultados da organização.
Decisionais	Empreendedor	Detectar os problemas e oportunidades e inicia projetos de mudança.
	Gerenciador de turbulências	Ajuda a resolver conflitos e é responsável por ações corretivas.
	Alocador de recursos	Aloca recursos para vários usos e toma decisões organizacionais significativas, ou dá apoio a elas.
	Negociador	Representa a organização em negociações importantes.

Fonte:(ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN, 1999) – Adaptado pela autora

Os gestores tem a tarefa de fazer com que as organizações funcionem de forma eficaz, buscando o seu controle, sendo assim o estudo do comportamento organizacional é extremamente importante nesse processo, interligando as partes sem colocar em questão seus valores e preconceitos. Cada organização e cada pessoa é uma diferente da outra, assim como as pessoas, elas possuem características que nos permitem prever suas reações, e seus padrões para poder compará-las. (GOMES, 1987)

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que se possa compreender e intervir de maneira eficiente em uma organização se faz importante investigar e estudar sua cultura e clima organizacionais considerando o contexto histórico e cultural em que ela está inserida.(LIMA,2015)

Schermerhorn(1999) leciona que, “a cultura organizacional é o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento de seus membros.” Ou seja, são valores, regras compartilhados que a diferencia das outras organizações e gera um comportamento aceito pela organização e em consequência cria uma identidade institucional.

Para Wagner III & Hollenbeck (2003, p. 367), “cultura de uma organização, portanto, é

uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”. Dessa maneira a forma que ocorre esse processo pode influenciar positiva ou negativamente na estrutura da organização, ou seja, ela pode afetar sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social, repercutindo dentro e fora da organização.

A cultura organizacional de uma organização é construída através de diversos processos desde a fundação da empresa, de seus dirigentes até a seleção de um colaborador, Definindo quais os comportamentos aceitáveis pela instituição e os que não são aceitos. (ROBBINS, 1989)

Figura 2.2- Como se formam as Culturas organizacionais



Fonte: Slideplayer

O mesmo autor ainda acrescenta que existem algumas formas de o funcionário aprender a cultura conforme apresentado na quadro 2.7.

Quadro 2.7 - Formas que a cultura organizacional é transmitida a os funcionários

Formas	Como acontece ?
Histórias	Buscam passar uma mensagem do que é a organização
Rituais	Sequências repetitivas que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização.
Símbolos	Sinalizam para os funcionários quem é importante, qual o grau de igualdade almejado pelos dirigentes e qual o comportamento adequado.
Linguagem	Termos próprios utilizados para descrever objetos, escritórios, produtos, equipamentos, entre outros na comunicação interna da organização.

Fonte:Robbins (2005)- Adaptado pela autora

Faz-se importante entender como funciona a cultura organizacional afim de compreender quais os fatores que impactam no comportamento das pessoas e as organizações; influenciando

na sua satisfação e clima organizacionais. Para Silva Junior (2001), saber o que motiva e satisfaz o colaborador, nos ajuda a escolher o procedimento adequado em relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (1992), “O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual os componentes de uma organização fazem o seu trabalho”. É a peça fundamental para compreender como a forma que ocorre o trabalho influencia no comportamento e nas atitudes, qualidade de vida e desempenho organizacionais.(MARTINS; SILVA; 2004).

Chiavenato(1999) acrescenta que, “o clima organizacional retrata o modo como as pessoas interagem uma com as outras, como clientes e fornecedores externos e internos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca.” Dessa forma é de grande importância que a organização crie um ambiente agradável para seus colaboradores, bem como maneiras para que essa integração ocorra de maneira positiva e satisfatória tanto para o colaborador como para a organização.

O trabalho é um fator importante para a saúde de muitas pessoas, uma vez que pode promover a realização do indivíduo, porém pode ser desencadeante de uma série de problemas psíquicos.(FRIEDMAN, HATCH E HUNKER,2000)

Segundo Coda(1997) o clima “é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.” O estudo do clima organizacional é de suma importância, a fim de avaliar o grau de satisfação do trabalhador, sua percepção em relação a organização e identificar se sua cultura organizacional foi internalizada a fim de atingir os objetivos organizacionais.

Fonseca(2007) afirma,

Enquanto a cultura organizacional se concentra nas crenças e valores, o clima organizacional fornece um diagnóstico mais centrado nos atributos específicos do ambiente como padrões de comportamento, condições organizacionais, buscando assim melhorar a compreensão desses elementos e a integração dos mesmo em relação ao ambiente de trabalho.

É importante as instituições fiquem atentas a alguns sinais comuns que demonstram como está o clima organizacional. Através desses sintomas pode fazer um diagnóstico de quais elementos estão afetando o clima e o relacionamento interpessoal.

De acordo com Luz (2003) existem alguns indicadores de que o clima organizacional está afetado negativamente, são eles:

Turnover (rotatividade); Absenteísmos (faltas e atrasos); Pichações no banheiro; Programas de sugestões mal sucedidos; Greves; Conflitos interpessoais e interdepartamentais; Desperdícios de materiais; Queixas no serviço médico.

As organizações necessitam estar atentas a esses indicadores do clima organizacional a fim de buscar ações corretivas e diminuir os problemas resultantes de um mal clima. Quando surgirem um ou mais desses indicadores a organização necessita rever alguns conceitos e métodos a fim de evitar problemas maiores se não corrigir os menores. Como destaca Luz(2003), a greve é um grande indicador de que o clima organizacional está sendo afetado por algum fator, seja ele legal ou organizacional.

Oliveira (1995, p. 47) afirma que

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

O mesmo autor acrescenta que uma das melhores formas de se medir o clima organizacional de uma organização é através das pesquisas de clima organizacional, um importante instrumento de medição do clima nas organizações. Estas pesquisas são realizadas geralmente por meio de questionários e/ou entrevistas, em busca de verificar a percepção dos colaboradores em relação a instituição.

Uma pesquisa de clima organizacional é o mecanismo que estuda o ambiente interno a partir da análise de suas necessidades, e tem por principal objetivo fazer um levantamento dos principais fatores considerados que influenciam a motivação dos colaboradores.(KAHALE, 2003)

Luz (2003) acrescenta que a Pesquisa de Clima Organizacional pode ser compreendida como um grande instrumento, que sendo aplicado da forma correta garante uma consistência nas mudanças organizacionais que visam a eficiência, qualidade e eficácia nas organizações.

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) grande parte das organizações tem uma preocupação com seu clima organizacional, buscando ter um conhecimento sobre o que afeta o desempenho de seus colaboradores. Seja através das relações interpessoais ou do entendimento da missão; crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais e salários e benefícios, conseguida através da pesquisa de clima organizacional.

A avaliação desses elementos pode ser considerado um grande instrumento de planejamento estratégico e eficiente nas organizações sejam elas públicas ou privadas. Pois, a pesquisa de clima tem busca oferecer informações sobre a atitude de seus colaboradores em relação à instituição, suas perspectivas e integração em um determinado contexto.

2.6 O IMPACTO DAS GREVES NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo FERREIRA(1999), o termo greve significa, “ interrupção voluntária e coletiva de atividades ou funções, por parte dos trabalhadores ou estudantes como forma de reivindicação.” Assim, é um processo pelo qual os colaboradores estão buscando melhorias e mudanças positivas para a categoria. Processo que dependendo do resultado pode causar insatisfação dos colaboradores, pondo em risco o clima organizacional da organização.

Para Luz(2003), “as greves são formas mais hostis de se demonstrar a insatisfação generalizada com as decisões da alta diretoria da empresa.” Quando a organização não define suas metas de acordo com a capacidade física do colaborador bem como a própria estrutura organizacional, ocorrem os problemas decorrentes do não atingimento dos objetivos, impactando negativamente em seu clima organizacional.

Embora as greves estejam vinculadas ao descumprimento de obrigações legais, ou a omissão dos gestores em tomar providencias em relação aos trabalhadores, pode também indicar o grau de insatisfação do funcionário em relação a organização. (LUZ,2003)

Portanto o gestor tem que está atento ao clima organizacional e os fatores que influenciam no comportamento dos colaboradores com o intuito de minimizar os conflitos decorrentes de uma paralisação das atividades, e na busca de tornar a organização mais eficiente, alinhando o fator humano ao fator organizacional.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa.

3.1 METODOLOGIA

Segundo Lakatos (2003,p.83), a metodologia é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo –conhecimentos válidos e verdadeiros-, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. É a partir da metodologia que o pesquisador tem o contato direto com o problema pesquisado e estabelece pareceres de acordo com o cenário apresentado.

Para Gil (1999) a pesquisa é “um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

3.2 FONTES

O presente trabalho classifica-se como fonte primária e secundária: primária, pois serão coletados dados de forma direta dentro da instituição por meio de questionários; e secundária quanto à utilização de material, livros e artigos já publicados.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho tem como objetivo analisar como o clima organizacional afeta o desempenho no atendimento dos servidores de uma organização governamental prestadora de serviços ao cidadão, a agência da Previdência Social- Caruaru, tendo em vista um ambiente pós greve.

A metodologia aplicada neste trabalho baseia-se em estudos quanto aos métodos e técnicas utilizados para compor a pesquisa. De acordo com Beuren (2004, p. 79), a pesquisa pode ser classificada da seguinte forma: quanto aos objetivos; quanto aos procedimentos de coleta; quanto à abordagem do problema. Quanto aos Objetivos a pesquisa será de caráter descritivo e indutivo.

Para Andrade (ANDRADE,2002 apud BEUREN,2004), “a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los. E o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador”. Logo, a pesquisa é descritiva porque os dados coletados foram analisados e através dessa análise foram encontrados conceitos que fundamentaram a pesquisa e resultados que representaram a discussão.

Segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de uma população, fenômeno, relação entre variáveis, ou de uma experiência. A característica dessa pesquisa é a coleta de dados padronizada, ou seja, o questionário.

É indutiva, pois é científico que obtém conclusões gerais a partir de premissas individuais. Trata-se do método científico mais usual, que se caracteriza por quatro etapas básicas: a observação e o registo de todos os factos; a análise e a classificação dos factos; a derivação indutiva de uma generalização a partir dos factos; e a contrastação/verificação, ou seja quando se parte de dados particulares para compreender o fenômeno geral.

Quanto aos Procedimentos, Gil (apud BEUREN, 2004, p. 29), descreve que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros tipos de estudo exigirem trabalho dessa natureza, há pesquisas exclusivamente desenvolvidas por meio de fontes bibliográficas”. Através de estudos embasados em livros, revistas, artigos, e redes eletrônicas, e demais subsídios referentes ao tema levantado como fundamentação teórica. Dessa forma pôde-se analisar, conhecer e aprimorar conhecimentos sobre o Clima organizacional, bem como analisar quais as variáveis mais importantes no estudo do clima organizacional.

Quanto à Abordagem, é quantitativa e qualitativa: quantitativa em razão da aplicação e tabulação de questionários que deram condições de transformar as informações coletadas em números. E qualitativa.

Richardson (2007), afirma que:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Ele também ressalta que podem contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Dessa forma podemos considerar a pesquisa realizada como qualitativa porque permite uma busca por resultados mais extensos sobre os assuntos abordados, neste caso foi à busca por resultados sobre o clima organizacional da instituição estudada. Bem como, o esclarecimento das informações foi feito através da interpretação dos dados coletados.

3.4 AMOSTRAGEM

O presente trabalho tem como população 25 funcionários ativos na empresa, distribuídos em duas turmas, uma no período matutino e outra no vespertino. A aplicação dos questionários foi realizada entre os dias 27\05\2016 a 01\06\2016.

3.5 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

Com o objetivo de identificar como o clima organizacional afeta o desempenho no atendimento dos servidores da agência da Previdência Social– Caruaru, em um ambiente pós greve, foi elaborado um questionário, o qual se divide em duas partes: a primeira contendo quatro perguntas de múltipla escolha fechadas sobre o perfil do respondente (gênero, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de empresa), e a segunda consiste em vinte e cinco afirmativas divididas em 5 fatores (Apoio da chefia e da organização; Quanto às recompensas, Quanto ao conforto físico, Quanto ao controle e pressão, Quanto a coesão entre os colegas) baseados na Escala de Clima Organizacional (ECO) desenvolvida por Martins(2008), abrangendo diversas variáveis que influenciam o clima organizacional.

O questionário aplicado na instituição para coleta de dados encontra-se nos apêndices deste trabalho. Ela foi realizada entre os dias 27\05\2016 a 01\06\2016, com 19 servidores da organização; sendo 13 do turno da manhã, 4 do turno da tarde, 1 respondido pelo gerente da APS e outro pelo líder do sindicato, totalizando, 76%, dos funcionários da Agência da Previdência Social- Caruaru.

3.6 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Conforme orientações de Martins (2008, p. 36), a apuração dos dados coletados por meio do instrumento será realizada somando os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividindo o total pelo número de itens. Desse modo, por exemplo, para o fator 1 (apoio da chefia e da organização), somam-se os valores das respostas aos itens 1 até 5 e divide-se o resultado por 5. Depois, somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes e, assim, sucessivamente. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5, que é a amplitude da escala de respostas utilizadas no questionário (escala tipo Likert de 5 pontos).

A pesquisa foi aplicada de forma individual, onde os participantes da pesquisa foram orientados com instruções sobre a forma de indicar suas percepções em relação a cada uma das assertivas distribuídas aleatoriamente no instrumento de coleta de dados, ou seja seu grau de concordância em uma escala semântica, do tipo Likert, de cinco pontos(Concordo, Concordo parcialmente, Indiferente, Discordo parcialmente, Discordo).

O quadro 3.1 exemplifica o que cada fator do questionário busca avaliar.

Quadro 3.1 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO

Denominações	Definições	Itens
Apoio da chefia e da organização.	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho	1 a 5
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	6 a 10
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	11 a 15
Controle/ pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	16 a 20
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	21 a 25

Fonte: Adaptado De Martins (2008, p. 35)

Para Analisar os resultados, Martins (2008) ainda orienta que se deve considerar que, quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é a percepção do clima organizacional. Além disso, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim. Porém, isto é inverso no caso do fator 4 (controle/pressão). Neste caso, quanto maior o resultado, pior será o indicador de clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os colaboradores. Para o fator 4, os valores maiores que 4 apontam clima ruim (porque existe muita pressão e controle excessivo) e os menores que 2,9, bom clima (existe pouca pressão e baixo controle). Isto deve ser considerado sempre no contexto de cada fator.

CAPÍTULO 4 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nesta seção serão expostas as principais considerações sobre a organização onde foi realizado o estudo, sua caracterização, sua importância, sua fundação e sua estrutura administrativa. Assim como, também serão apresentados a Missão, Visão, Valores, princípios e um breve diagnóstico estratégico da instituição.

4.1 HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO

Milhões de trabalhadores brasileiros contribuem mensalmente para o Regime Geral de Previdência Social (RGPS), com o objetivo de garantir proteção social para si e para sua família. Idade, tempo de contribuição, maternidade, óbito, reclusão e incapacidade laboral são eventos que geram direitos e precisam ser corretos e rapidamente identificados. Por outro lado, é necessário assegurar que os milhões de benefícios emitidos mensalmente sejam pagos aos respectivos beneficiários, nos valores corretos e sem atrasos. Por sua importância, a missão do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) tem como significado maior Reconhecer Direitos e Construir Cidadania.

O presente estudo foi desenvolvido Agência da Previdência Social Caruaru- APS CARUARU, composta por 25 técnicos do seguro Social, localizado na Av. Rui Barbosa, 250. Nesse mesmo local funciona a Gerência Regional Caruaru- GEXCAR, a qual é responsável pela organização e controle das agências da região e abrange 14 Agências da Previdência Social que atendem mais de 62 municípios no estado.

4.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A seguir serão apresentados a Missão, a Visão e os Princípios Organizacionais do Instituto Nacional do Seguro Social.

4.2.1 Missão

“Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social”. (INSS, 2015)

O quadro 4.1 exemplifica o que quer dizer sua missão no que diz respeito a:

Quadro 4.1 - Exemplificando a missão

Proteção	Garanta ao trabalhador a segurança da substituição da renda, nos casos previstos na legislação previdenciária;
Trabalhador e sua família	Os segurados e seus dependentes;
Sistema público	É papel do Estado gerir o sistema previdenciário social básico;
Política Previdenciária	Solidária: entre e intra gerações, porque o regime previdenciário é de repartição; Inclusiva: para garantir a ampliação da cobertura entre os trabalhadores;
Sustentável	Para buscar o equilíbrio atuarial do sistema, em especial com a gestão eficaz e responsável dos pagamentos das prestações;
Bem-estar social	Missão fundamental do Estado, em prol dos cidadãos, em uma ação democrática de direito.

Fonte: INSS, 2015

4.2.2 Visão

“Ser reconhecido como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento”. (INSS, 2015)

4.2.3 Valores

Os valores representam os princípios éticos que norteiam todas as ações na Autarquia. São eles que devem guiar a conduta dos gestores e servidores e, por isso, devem ser ampla e permanentemente disseminados. O INSS definiu como valores fundamentais da Instituição, o qual podemos ver no quadro 4.2.

Quadro 4.2 - Valores Fundamentais do INSS

Valores	O que significa?
Ética	Agir com integridade, clareza de propósitos, idoneidade e honestidade, colocando o interesse público em primeiro lugar.
Respeito	No relacionamento com os cidadãos, com os colegas de trabalho, com os membros da equipe. Respeito aos valores de cada um, à individualidade e à diversidade e respeito ao meio ambiente.
Segurança	Proteção ao sigilo das informações dos trabalhadores e garantia da integridade física de segurados e servidores.
Transparência	Na tomada de decisão e no relacionamento com os cidadãos e na prestação de contas à sociedade.
Profissionalismo	Agir com competência e responsabilidade, orientado por princípios e direcionadores estratégicos que garantam o cumprimento da missão institucional de forma plena, em benefício da sociedade.

Fonte: INSS, 2015

4.2.4 Princípios Organizacionais

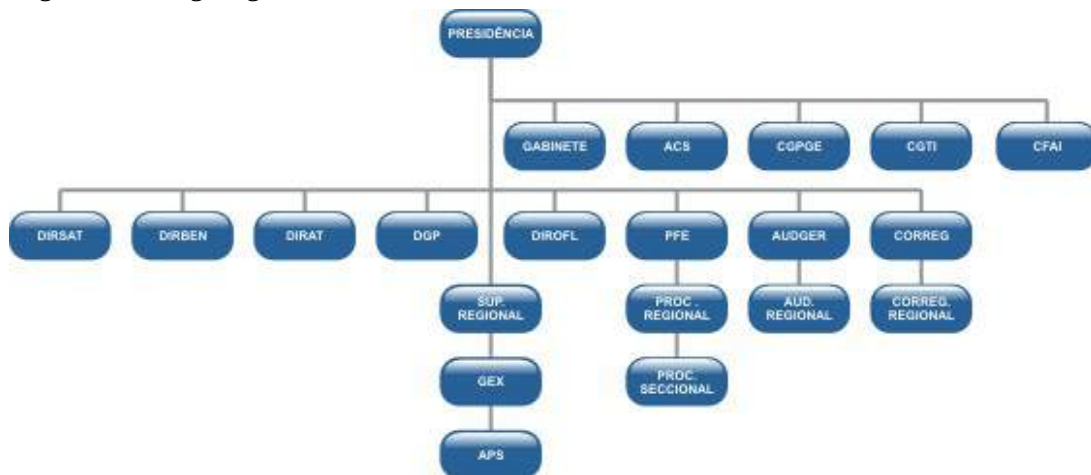
Os princípios que regem o INSS (INSS, 2015) no exercício de sua finalidade são:

- Ampliação da proteção social e melhoria contínua dos serviços prestados;
- Reconhecimento automático de direitos;
- Contratualização da gestão;
- Integração e aperfeiçoamento gerencial contínuo do nível estratégico;
- Transparência nas decisões;
- Descentralização decisória com foco em resultados;
- Maior autonomia às instâncias técnicas dos órgãos e unidades descentralizados, com provimento dos recursos necessários;
- Gestão por processos, com características empreendedoras;
- E profissionalização de todos os níveis da Instituição.

4.3 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Para cumprir sua missão e considerando a extensão territorial brasileira e a necessidade de prover acesso aos seus serviços em todo o país, o INSS se organiza da seguinte forma demonstrada no organograma a seguir:

Figura 4.1 - Organograma do INSS



Fonte: INSS, 2015

A estrutura hierarquizada é necessária para possibilitar a organização e a coordenação das ações numa Instituição com o porte e a capilaridade do INSS. Ela não deve, entretanto, impedir a interação e a comunicação, horizontal e vertical, entre todos os níveis organizacionais.

O INSS possui um Regimento Interno, aprovado pelo Ministro de Estado da Previdência Social, que disciplina sua organização e seu funcionamento, define competências para órgãos ou unidades e estabelece a forma de nomeação e as atribuições das autoridades da Autarquia.

Para cumprir determinadas funções ou realizar atividades específicas que dependam do envolvimento e da participação de vários órgãos ou unidades da estrutura formal, existem comitês permanentes, constituídos, também, para garantir matricialidade e interação entre as áreas.

4.4 LOGOTIPO DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

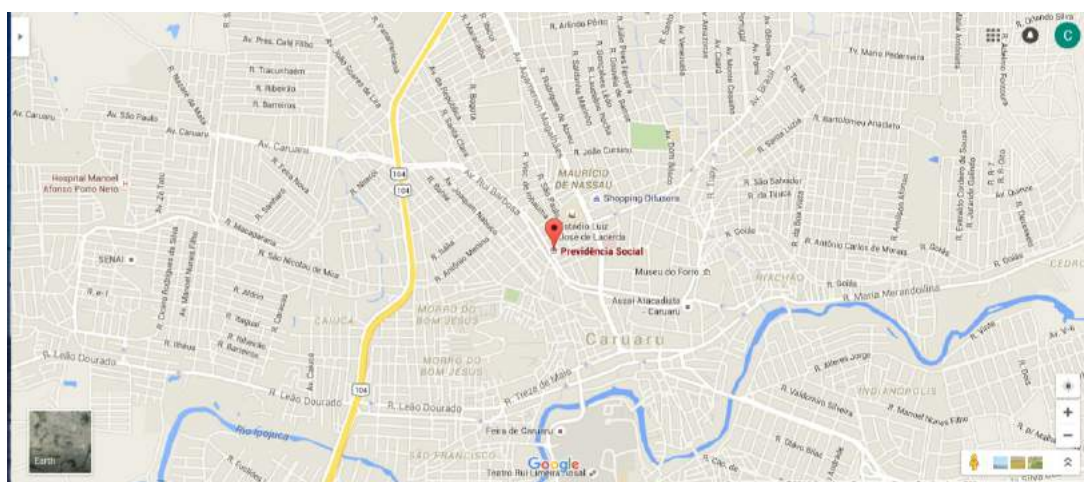
Figura 4.2 - Logotipo do Instituto Nacional do Seguro Social



Fonte: INSS, 2015

4.5 LOCALIZAÇÃO DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Figura 4.3 - Localização Do Instituto Nacional Do Seguro Social



Fonte: Google Maps, 2016

Endereço: Av. Rui Barbosa, 250 - Maurício de Nassau, Caruaru - PE, 55012-080

4.6 FACHADA DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Figura 4.4 - Fachada Do Instituto Nacional Do Seguro Social



Fonte: Google Maps, 2016

4.7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O INSS utiliza o Planejamento Estratégico numa perspectiva de longo prazo, que oferece as linhas mestras de gestão de modo a permitir, mais do que solucionar os problemas do cotidiano, trilhar o caminho necessário à construção da Previdência Social que se quer no futuro. O Mapa Estratégico do INSS, cuja elaboração é baseada na metodologia BSC (Balanced ScoreCard), é o instrumento que consolida graficamente o Planejamento Estratégico e o comunica em todos os níveis da Instituição. É constituído pelos seguintes elementos: Missão, Visão, Direcionadores e Objetivos Estratégicos.

Cada um dos elementos do Mapa possui um significado e um objetivo específico. A partir da missão, da visão e dos valores, foram definidos cinco direcionadores estratégicos:

- Modernização da infraestrutura;
- Gestão estratégica de pessoas;
- Foco na gestão e no controle social;
- Excelência do atendimento;
- E fortalecimento da proteção social.

Cada direcionador é posicionado no Mapa dentro da perspectiva que melhor o relaciona com a missão e a visão institucional. Assim, na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, encontram-se os direcionadores: modernização da infraestrutura e gestão estratégica de pessoas. Juntos, eles formam a base do Mapa Estratégico e constituem o alicerce para a melhoria contínua dos processos de trabalho e para o alcance dos resultados esperados.

O direcionador modernização da infraestrutura visa, prioritariamente, à inovação e à segurança da área tecnológica, à adequação e à expansão da rede de atendimento e à otimização da utilização dos recursos, sejam eles orçamentários, financeiros ou logísticos. O direcionador gestão estratégica de pessoas trata da capacitação gerencial e profissional continuada, em todos os níveis da Instituição, do fortalecimento da cultura organizacional e da promoção da valorização e da qualidade de vida dos servidores.

Na perspectiva de Processos Internos estão os direcionadores: excelência do atendimento e foco na gestão e no controle social. Eles contemplam grande parte das ações necessárias ao cumprimento da missão institucional e tratam das diversas formas de relacionamento entre a Instituição, seus segurados e a sociedade. Alcançar a excelência do atendimento é uma tarefa complexa que deve ser pensada de forma estratégica, mesmo antes do primeiro contato entre o cidadão e o Instituto.

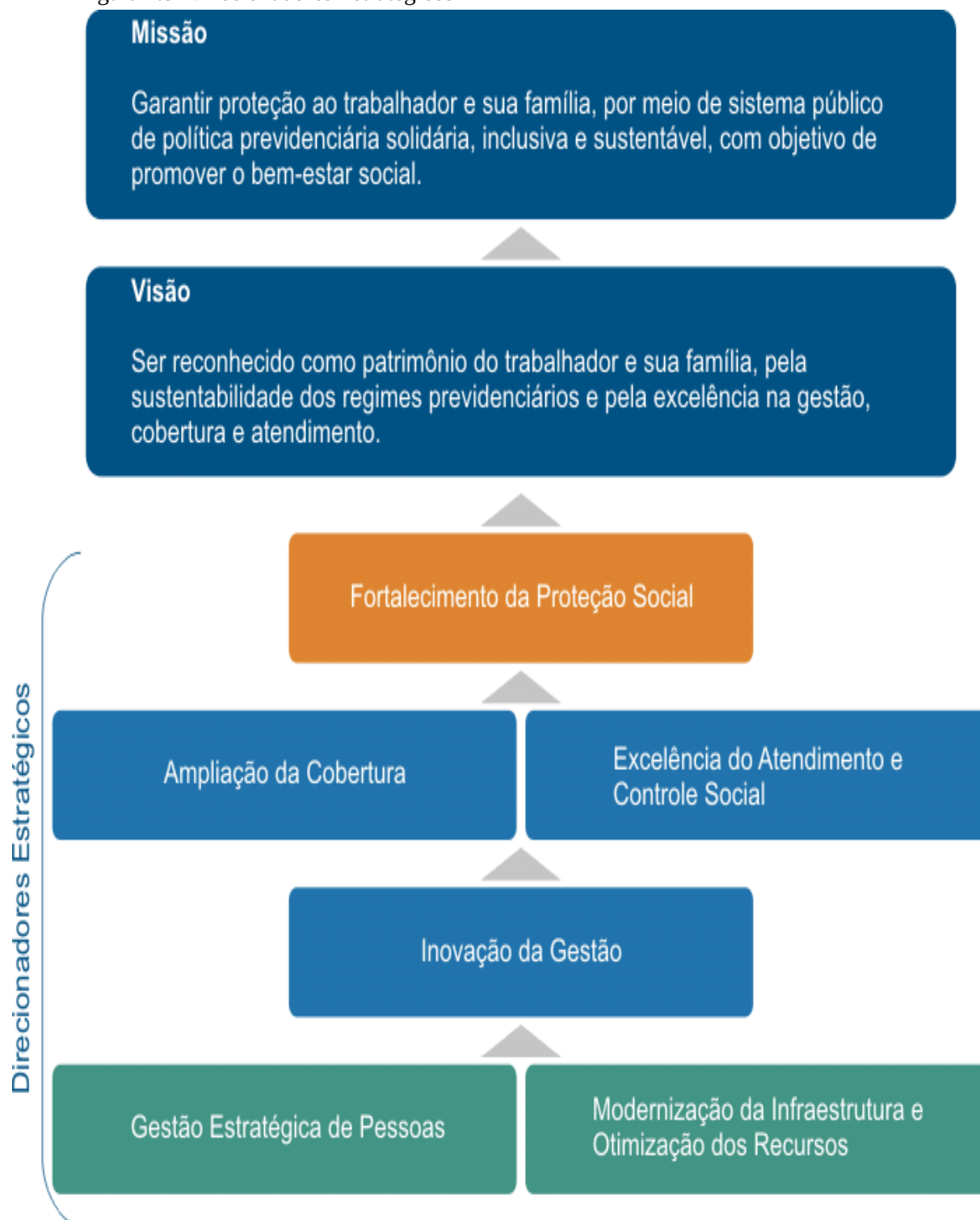
Na perspectiva de Resultados está o direcionador fortalecimento da proteção social, que resume o conjunto de melhorias que serão entregues à sociedade: ampliação da cobertura previdenciária, fortalecimento da credibilidade da Previdência Social e garantia da sustentabilidade dos regimes previdenciários.

A partir de cada direcionador são definidos os objetivos estratégicos, os quais sintetizam tudo aquilo que deve ser alcançado e que é crítico para o sucesso da Instituição. É por meio deles que será cumprida a missão e atingida a visão.

No Mapa Estratégico do INSS, os objetivos estratégicos aparecem associados aos seus respectivos direcionadores. E, a partir deles, são definidas as metas e ações dos Planos de Ação anuais.

Conforme Figura a seguir:

Figura 4.5- Direcionadores Estratégicos



CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

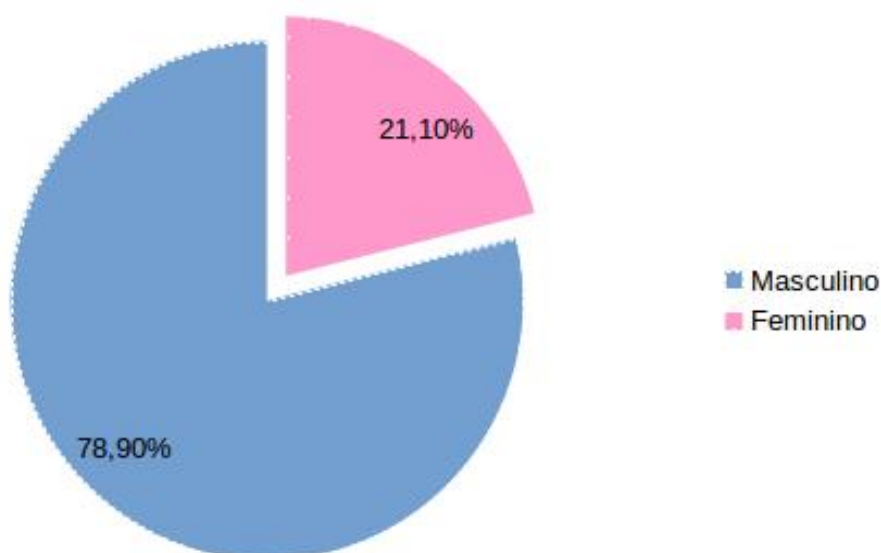
A Análise de Dados e Resultados desta pesquisa tem o objetivo de apresentar a opinião dos colaboradores, analisando quais fatores influenciam o clima organizacional da Agência da Previdência Social Caruaru e como eles afetam o desempenho dos servidores da organização no ambiente pós-greve, com o intuito de promover melhorias na mesma.

Nesta análise, encontram-se detalhados os dados obtidos através da aplicação dos questionários de acordo com o conteúdo apresentado no trabalho desenvolvido.

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

As questões a seguir têm o objetivo de identificar o perfil dos servidores respondentes, ressalta-se que da população de 25 colaboradores, 19 cooperaram com a pesquisa – um percentual significativo. Leva-se em consideração o gênero, a faixa etária, o grau de escolaridade e o tempo serviço na Autarquia. O Gráfico 5.1 representa os servidores lotados na Agência da Previdência Social Caruaru. Dos 19 servidores, 21,1% são do sexo feminino e 78,9% do sexo masculino.

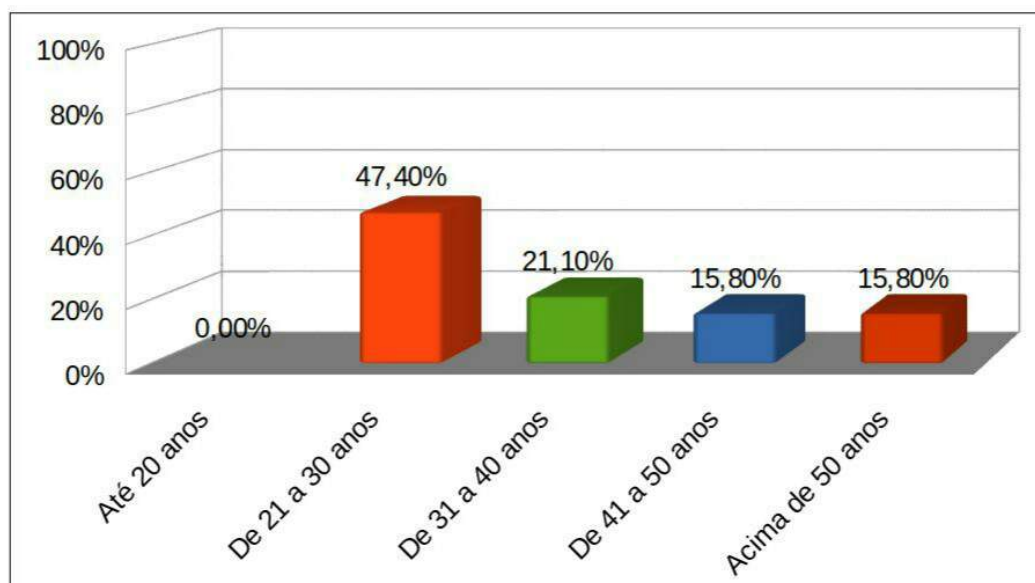
Gráfico 5.1- Gênero



Fonte: Autora, 2016

Pelo tipo de trabalho realizado na instituição, a predominância de um gênero em detrimento de outro não influencia no clima organizacional da mesma, demonstrando apenas a diferença de gêneros.

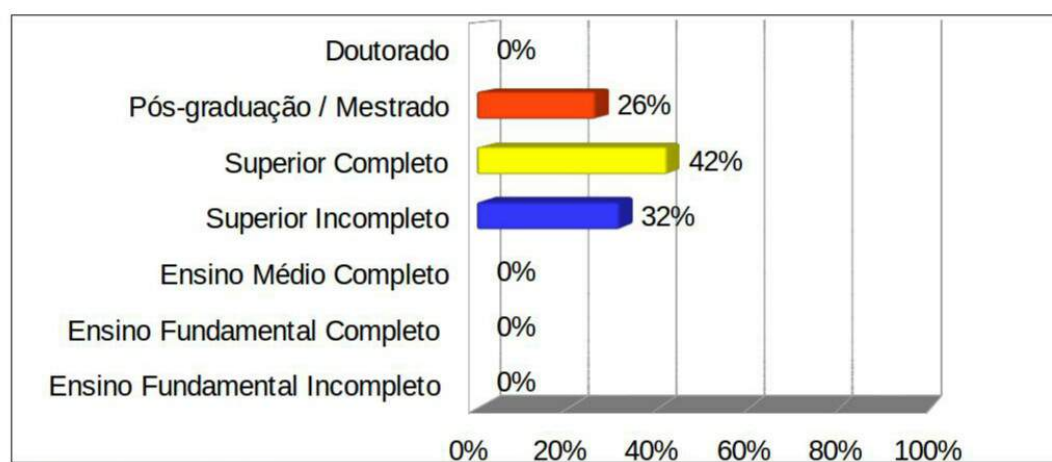
Gráfico 5.2- Faixa Etária



Fonte: Autora, 2016

No gráfico 5.2 demonstra-se a faixa etária dos servidores da APS CARUARU, onde verificou-se que a maioria deles têm entre 21 e 30 anos (47,4%), 21,1% deles têm entre 31 e 40 anos, e na idade de 41 a 50 anos e acima de 50 anos, ambos com 15,8%. Observa-se que a organização conta com boa amostra de colaboradores jovens, que é um fator positivo, devido ter mais facilidade de adaptação a novos desafios, a rapidez cobrada pelas organizações públicas. Organizações estas que tem um modelo de gestão baseado em preceitos neoliberais e na lógica do produtivismo, com o intuito de conseguir suprir a crescente demanda de usuários.

Gráfico 5.3 – Grau de Escolaridade



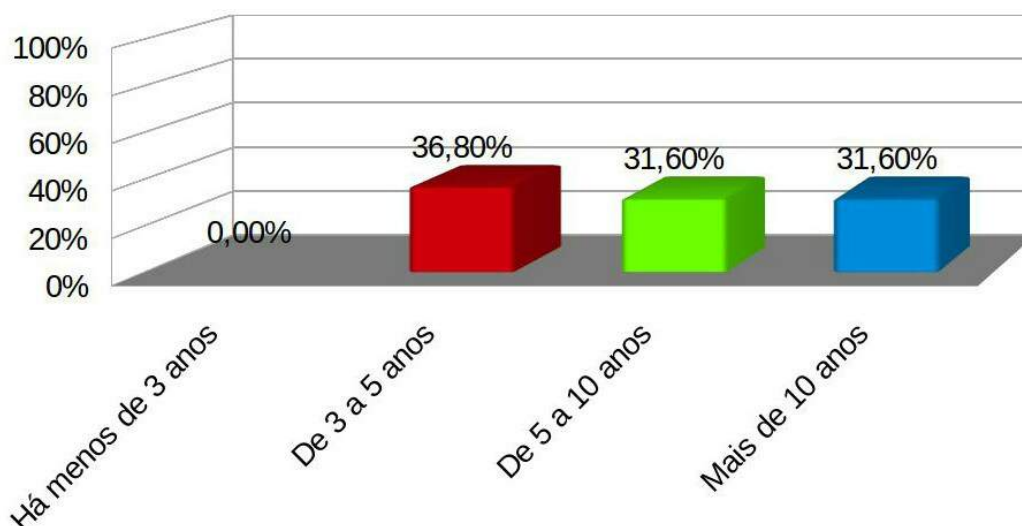
Fonte: Autora, 2016

Conforme exposto no gráfico 5.3, que refere-se ao grau de escolaridade dos servidores, 26,3% possuem pós-graduação ou mestrado, 42% possuem o ensino superior completo, e 31% ensino superior incompleto. Isso demonstra uma busca pela qualificação, fator também positivo,

pois um colaborador qualificado pode trazer benefícios para organização.

O gráfico 5.4 demonstra o tempo de serviço dos servidores na instituição.

Gráfico 5.4- Tempo de Serviço na Organização



Fonte: Autora, 2016

Podemos verificar que 36,8% dos colaboradores têm de 3 a 5 anos de serviço(concurso 2012), 31,6% trabalham entre 5 a 10 anos(concurso 2008), essa mesma porcentagem demonstra o tempo de serviço dos que trabalham a mais de 10 anos. Desses que possuem mais de 10 anos alguns foram por concurso público, outros efetivados em decorrência do artigo 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias(ADCT). Isso demonstra mudança no método de recrutamento e seleção utilizado, não mais baseado no tráfico de influência, de raízes patrimonialistas, e sim voltado a meritocracia.

A seguir serão descritos os resultados dos dados obtidos através da ECO, buscando verificar como está o clima da instituição depois da greve de 2015, momento ao qual busca-se melhorias para a categoria. Sendo que ao mesmo tempo fatores significativos podem influenciar na satisfação e clima organizacional depois desse período, ou até mesmo aumentar os já existentes.

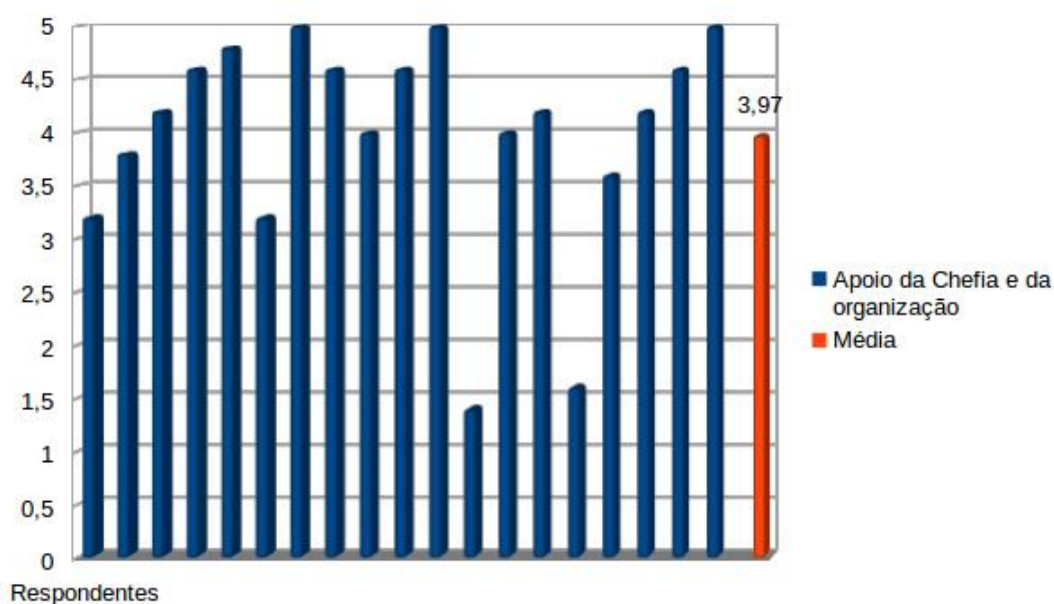
5.2 RESULTADO DA ECO POR FATORES

Os resultados serão apresentados para cada fator que compõem a ECO criada por Martins (2008), sendo estes: (i) apoio da chefia e da organização; (ii) recompensa; (iii) conforto físico; (iv) controle e pressão; e (v) coesão entre colegas.

5.2.1 Fator - Apoio Chefia e da Organização

Esse fator refere-se a relação de apoio da chefia e da organização em relação aos servidores. Ele é composto por 5 afirmativas que abordam o suporte afetivo estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos servidores no desempenho diário de suas atividades no ambiente de trabalho levando em consideração o ambiente pós greve. O gráfico 5.5 trás os resultados para esse fator.

Gráfico 5.5 – Fator apoio da Chefia e da organização



Fonte: Autora, 2016

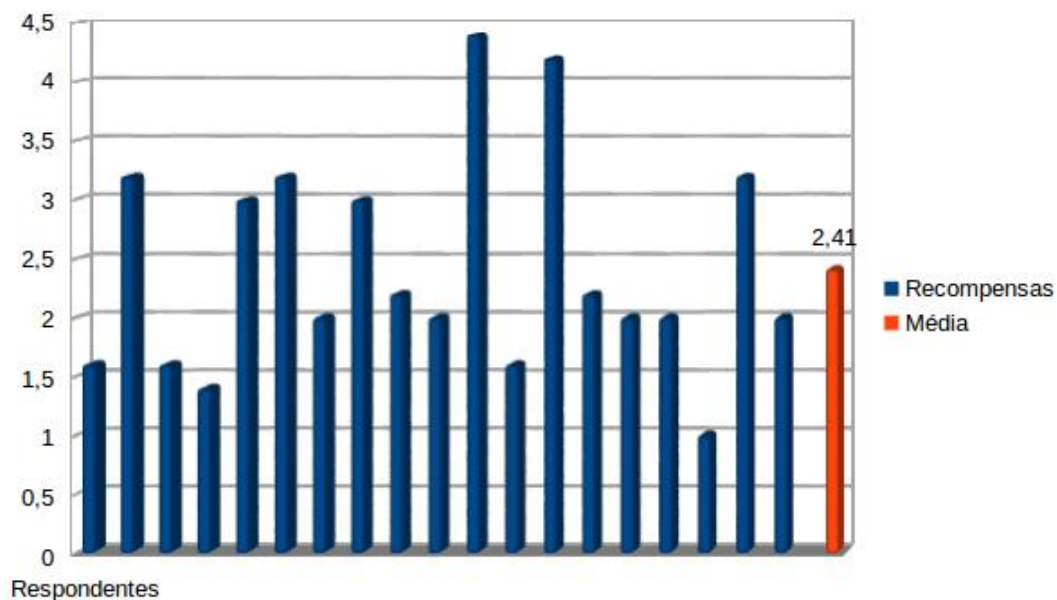
Os resultados para o fator apoio da chefia e da organização atingiram uma média de 3,97. Conforme Siqueira e cols (2008) quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Porém esse resultado assume uma posição intermediária (3,00 a 3,99) na escala aplicada. Nesse caso, não se pode concluir que o clima organizacional referente a esse fator está bom ou ruim. Porém, podemos observar quando analisados os resultados de forma individualizada para esse fator, que 11 (58%) dos servidores pesquisados apresentaram médias maiores que 3,99, ou seja, para esses servidores, o fator apoio da chefia e da organização é satisfatório. Diante disso, pode-se concluir que esses servidores classificaram o apoio da chefia como bom, o que significa que recebem o apoio de sua chefia do desempenho de suas atividades, bem como também receberam no período de greve.

5.2.2 Fator - Recompensas

O fator recompensas avaliado pelos servidores foi abordado pelas questões nº 06 a 10, as quais buscaram integrar as principais formas de recompensa usadas pela instituição para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho dos mesmos, bem como essas recompensas foram tratadas durante a greve, a fim de verificar se estes fatores influenciam

e\ou continuam influenciando no clima organizacional da instituição. O gráfico 5.6 apresenta os resultados de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa.

Gráfico 5.6 - Fator Recompensas



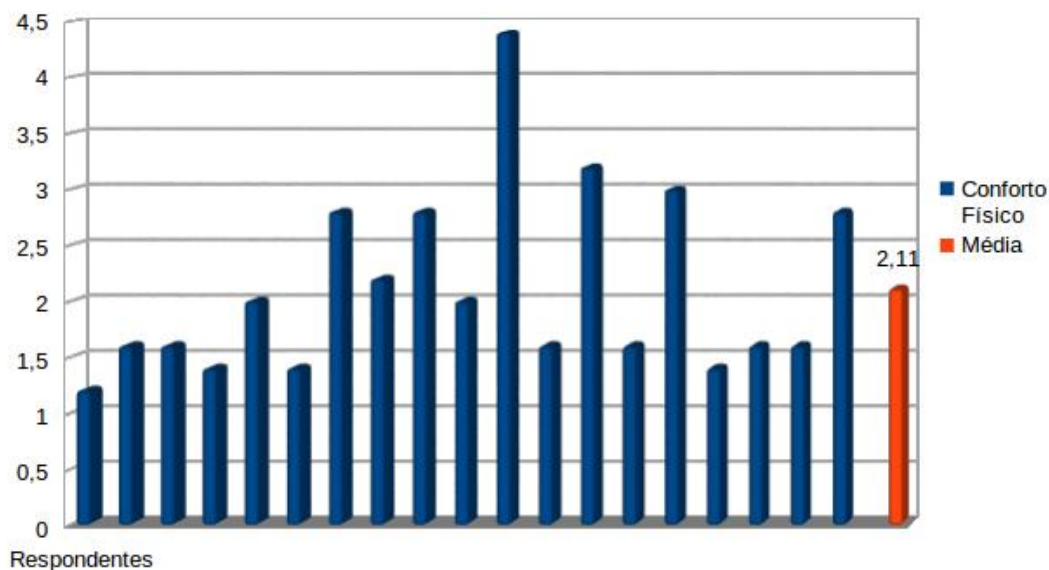
Fonte: Autora, 2016

Os resultados para o fator recompensa apresentados no Gráfico 5.6 demonstram uma média de 2,41. Segundo Martins (2008), esse resultado - entre 1,0 e 2,9 na escala - indicado por 12 (63%) servidores indica que estes estão insatisfeitos quanto a esse fator, expresso por uma média considerada pelo modelo como ruim ou péssima. Ao fazer a verificação dos dados desse fator de forma individualizada, observa-se que somente 2 (10%) dos servidores participantes da pesquisa indicaram estarem satisfeitos (média entre 4,0 e 5,0) com as recompensas oferecidas pela instituição. Demonstrando assim que baseado nas reivindicações feitas durante o período de greve, que buscavam melhorias nas recompensas a instituição ainda continua ineficiente em relação esse fator, as quais influenciam no clima da organização.

5.2.3 Fator - Conforto Físico

O fator conforto físico dos servidores considerou aspectos que estão relacionados com o ambiente físico, volume de trabalho e o conforto proporcionado pela instituição aos servidores, com ênfase no período da greve de 2015. Esses aspectos foram abordados pelas questões 11 a 15, e os resultados são apresentados pelo Gráfico 5.7.

Gráfico 5.7- Fator Conforto Físico



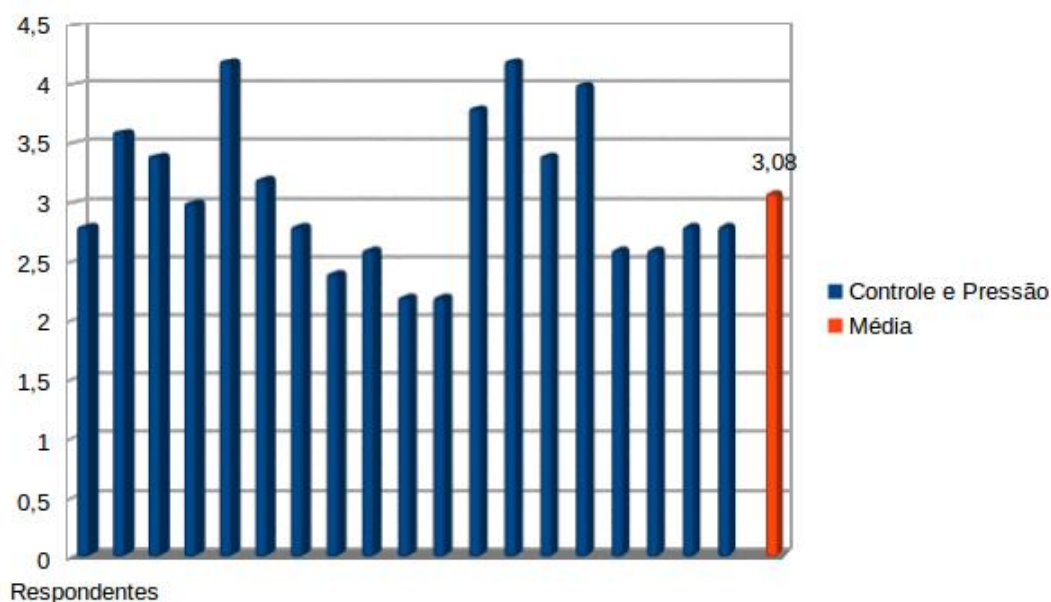
Fonte: Autora, 2016

O resultado apurado para o fator conforto físico apresentou média de 2,11. Demonstrando segundo Martins(2008) que seu clima encontra-se insatisfatório em relação a esse fator. Observa-se que 17 (89%) dos servidores pesquisados indicaram insatisfação em relação ao conforto físico na organização, ou seja, para a maioria servidores lotados nessa APS, os aspectos referentes ao o conforto físico utilizados pelo modelo (ECO), no ambiente pós greve constata-se através das respostas que não houve melhorias em relação a esse fator, mesmo ele sendo uma das reivindicações da mesma (Anexo A).

5.2.4 Fator - Controle e Pressão

O fator referente a controle/pressão foi abordado por meio das questões nº 16 a 20, relacionadas ao controle e à pressão exercidos pela instituição e pelos níveis gerenciais sobre o comportamento e o desempenho dos servidores subordinados. Bem como os superiores hierárquicos e a instituição trabalharam essas variáveis no período de greve. O Gráfico 5.8 representa a percepção dos servidores quanto a esse fator.

Gráfico 5.8 – Fator Controle/Pressão



Fonte: Autora, 2016

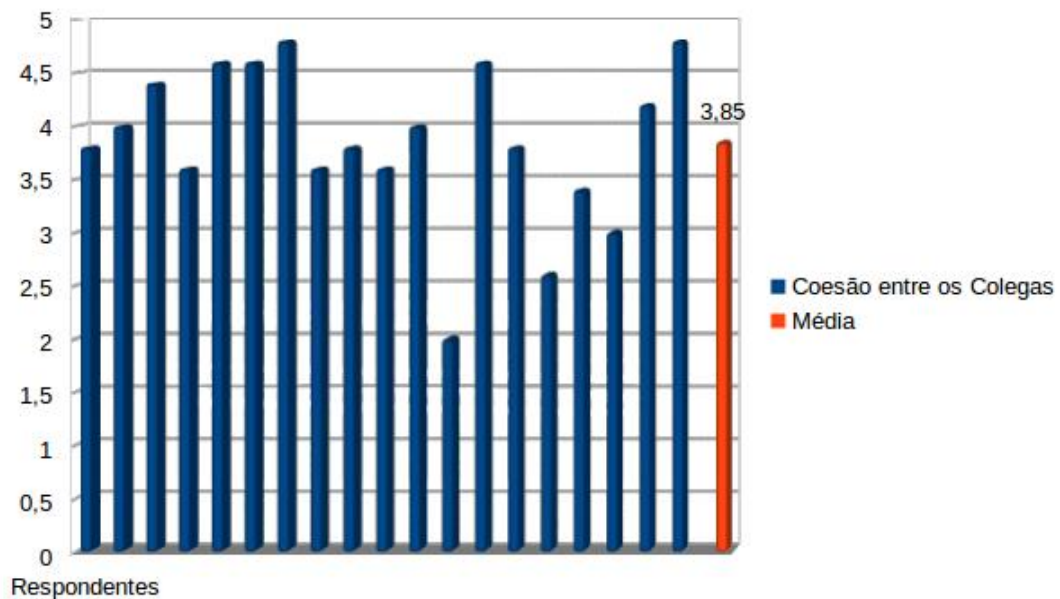
Para Martins (2008), a média resultante nesse fator tem sua interpretação inversa à das médias dos demais fatores que compõem a ECO. Para o fator controle/pressão, quanto mais alta a média, pior é a percepção dos pesquisados em relação ao clima organizacional. No presente estudo, o resultado para esse fator teve média 3,08, ou seja, o resultado ficou entre 3 e 3,99, indicando, então, que o clima organizacional está no nível intermediário quando considera aspectos que exercem pressão e controle no desenvolvimento das atividades na instituição durante o período de greve.

Como observado nos demais fatores, realizando uma análise individual das médias por respondentes para o fator controle/pressão, é possível verificar que 2 (10%) dos servidores apontaram que existem, sim, controle e pressão significativa no seu ambiente de trabalho, principalmente em relação ao usuário(segurado, advogados, entre outros). Mesmo assim por apenas a minoria que apresenta essa percepção, com base na média geral esse fator segundo a ECO é considerado intermediário, onde não consegue-se distinguir se o clima é bom ou ruim.

5.2.5 Fator - Coesão entre os Colegas

O fator coesão entre colegas, composto pelas questões 20 a 25, abordou elementos relacionados a assuntos como a união, os vínculos e a colaboração entre os colegas de trabalho geral e durante o período de greve.. A percepção dos servidores respondentes é apresentada na Gráfico 5.9.

Gráfico 5.9 - Fator Coesão entre os Colegas



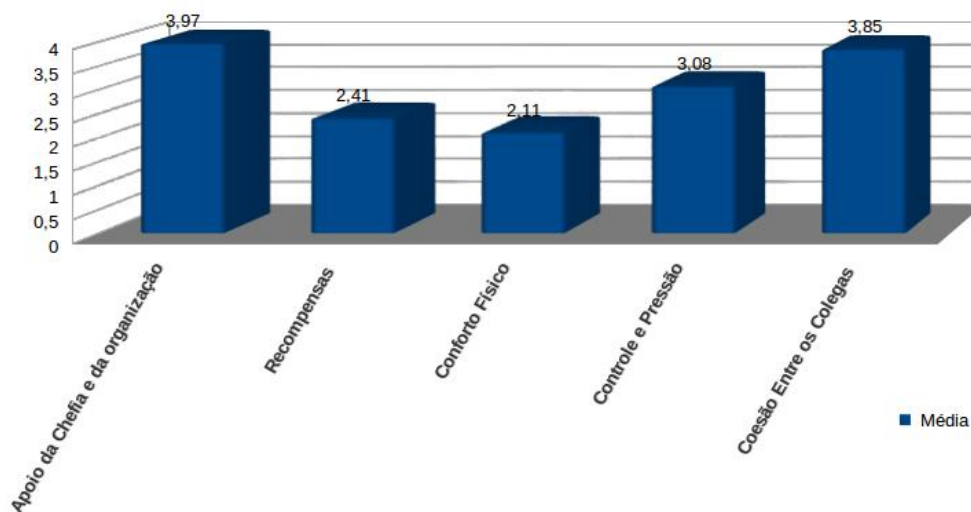
Fonte: Autora, 2016

Os resultados apurados para o fator coesão entre colegas apresentaram uma média de 3,85. Para Martins (2008), esse resultado significa que, na percepção dos servidores respondentes existe uma indiferença em relação a esse aspecto, pois sua média geral ficou entre 3 e 3,99. Ou seja, de forma geral esse fator não influenciou clima organizacional durante o período de greve e após ela.

Analisando os resultados de forma individualizada (por respondente), verifica-se que 12 (63%) servidores apresentaram médias entre 3 e 3,99 confirmando a indiferença em relação a esse fator. Ou seja, esses colaboradores percebem que os elementos relacionados à união, aos vínculos e à colaboração entre os colegas de trabalho não estão exercendo influência nem para um bom ou para um ruim clima organizacional.

5.2.6 Análise Conjunta dos Dados

Gráfico 5.10 - Análise Conjunta dos dados



Fonte: Autora, 2016

Em um diagnóstico geral, levando em consideração os cinco fatores de análise adotados pelo modelo apresentado por Martins (2008), o gráfico 5.10 apresenta os seguintes resultados das médias dos respondentes: apoio da chefia e organização (média fatorial 3,97), Controle e Pressão (média fatorial 3,08) e coesão entre colegas (média fatorial 3,85), demonstraram um clima organizacional indiferente na percepção dos servidores participantes do estudo.

Para o fator recompensa (média fatorial 2,41) e Conforto Físico (média fatorial de 2,11), constatou-se baseados na ECO, que o indicador é ruim para o clima organizacional. Referente ao fator Recompensas pode-se certificar que, as questões vinculadas à remuneração - reivindicadas também durante o período de greve - contribuíram para que a média desse fator se demonstrasse baixa. Já em relação ao Conforto Físico, comprovou-se que a instituição mesmo tendo reivindicações sobre esse fator nos acordos de greve (Anexo B) a mesma permanece sem mudanças em relação a esse fator, impactando negativamente no clima organizacional da organização. Dessa forma, diante dos resultados pode-se concluir que as políticas vinculadas aos planos de cargos e salários, bem como o ambiente físico, volume de trabalho e o conforto proporcionado pela instituição aos servidores, com ênfase no período da greve de 2015, podem não estar contribuindo para um clima organizacional saudável na instituição em estudo.

Contudo, pode-se depreender que a pesquisa apresentou um panorama organizacional onde os fatores avaliados foram analisados como indiferente (3/5), ruim (2/5) e nenhum como bom. No entanto, esses resultados sugerem que a instituição e seus gestores precisam reavaliar suas políticas, de forma a realizarem ações em prol de uma melhora no clima organizacional, dando atenção especial aos fatores destacados como ruins na ECO, as quais comprovadamente são motivos de deflagração de greve e reivindicações dos próprios técnicos do seguro social, aos quais são responsáveis pela área de atendimento direto ao cidadão, a qual foi fonte de análise

neste estudo.

CAPÍTULO 6 - COMO CRIAR/MANTER UM CLIMA ORGANIZACIONAL SAUDÁVEL EM UMA ORGANIZAÇÃO EM UM AMBIENTE PÓS GREVE?

A Agência da Previdência Social- Caruaru a cada ano é responsável por uma demanda cada vez maior de atendimentos, assim diariamente pessoas de toda região coberta por ela vem em busca dos serviços oferecidos pela organização; esses benefícios dão uma cobertura ao segurado desde o nascimento até a morte do segurado que contribui para o Regime, além de atender também os benefícios da Assistência Social, que é o caso do Benefício de Prestação Continuada- BPC, que atende as pessoas com deficiência e ao Idoso.

Essa Agência portanto podemos dizer que trás bastante benefícios a população da cidade e circunvizinhas, fazendo parte do desenvolvimento social. Sendo assim; devemos destacar a importância da criação de um clima organizacional saudável.

No presente estudo, foi percebido que com relação ao clima organizacional, de acordo com a maioria dos funcionários, o mesmo está em um nível intermediário, porém pode ser elevado a um nível bom se a instituição aceitar progredir junto com seus colaboradores , com o intuito de melhorar o desenvolvimento da organização.

Sendo assim, a organização poderia fazer um estudo detalhado sobre as condições físicas da instituição, como ambiente físico e tarefas dos colaboradores, com o intuito de assegurar que todos os materiais e equipamentos estejam de acordo com as necessidades do servidor e da demanda existente. Podendo ocasionar dessa forma a realização de um trabalho mais eficiente.

Verificou-se também que no que diz respeito as recompensas, os servidores demonstram os maiores índices de insatisfação. Ou seja, a organização no que diz respeito a para premiar a qualidade, a produtividade, e o esforço e o desempenho das atividades dos servidores na percepção dos mesmos não está sendo adequada.

Por fim, é necessário que as organizações públicas busquem valorizar seu capital humano das mais variadas maneiras e mecanismos existentes, buscando conciliar os objetivos organizacionais com os individuais; tentando assim moldar um clima organizacional satisfatório na organização e nas relações organizacionais.

CAPÍTULO 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou identificar os fatores que exercem influência sobre o clima organizacional de uma organização pública, que presta serviços ao cidadão em um ambiente pós-greve, tendo como base a percepção dos servidores técnicos do seguro social que realizam o atendimento ao público na Agência da Previdência Social - Caruaru.

Através da literatura existente e das respostas obtidas através dos questionários aplicados pode-se depreender o clima organizacional da organização estudada. E de como o clima organizacional de uma organização pode sofrer alterações positivas ou negativas a depender dos fatores influentes naquela instituição.

Na presente pesquisa foi possível constatar com base na análise dos critérios atribuídos que o clima organizacional da APS CARUARU, depois da greve de 2015 encontra-se insatisfatório, demonstrando um motivo de delicada atenção para a organização. Essa compreensão pode ser constatada através dos resultados para cada fator, os quais em nenhum conseguiu atingir um grau positivo na escala aplicada.

Os fatores “Recompensas” e “Conforto Físico” foram considerados insuficientes, como também foi possível constatar um grau de indiferença em relação a “Apoio da chefia e da organização”, “Controle e Pressão” e “Coesão entre os Colegas”, demonstrando a necessidade da organização buscar políticas voltadas a satisfação dos seus colaboradores, em busca de um progresso e melhoria na eficiência organizacional, ocasionando numa melhora no clima organizacional.

É importante que as organizações sejam públicas ou privadas busquem compreender o clima organizacional, a fim de entender quais fatores estão dificultando o desenvolvimento da instituição, sendo esta uma grande ferramenta de apoio no processo decisório.

Dentre as principais restrições encontradas durante a realização desta pesquisa, a principal delas foi a generalização dos resultados, pois a coleta de dados foi realizada apenas na APS CARUARU, não podendo universalizar as respostas pra outras agências. Bem como foi utilizado apenas uma porcentagem dos funcionários dessa agência, devido a restrições na hora da resolução aos questionários, resultado do alto índice da demanda de usuários.

Como sugestão para futuras pesquisas, indica-se a ampliação do estudo em outras APS, com a finalidade de analisar se os resultados encontrados se repetem, como também fazer uma pesquisa antes e depois de um período de greve, para que os gestores dessas instituições compreendam como o clima organizacional organizacional é afetado por tais eventos.

Vale ressaltar que este trabalho serve de embasamento para futuras pesquisas sobre este tema presente na maioria das instituições, tanto em relação ao clima organizacional, como em

relação a greve. Possibilitando assim o contínuo estudo do tema, e consequentemente benefícios gerenciais às instituições.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, de Elisabete; MOREIRA, lima. **Administração Geral e Pública para concursos**. 1 ed. Salvador: Juspodivm, 2016.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; \& SPINK, Peter (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999b. v. 2.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATTO, Idalberto, 1929 - **Recursos humanos: o capital humano das organizações** - 8.ed. - Rio da Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Cultura Organizacional**. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/7985655/>>
Acesso em 02 de março de 2016

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22a Ed. Editora Atlas, São Paulo, 2009.

FERREIRA, A. B. de H. **Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Coordenação e edição Margarida dos Anjos, Marina Baird Ferreira. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. ISBN 85-209-1010-6.

FONSECA, C. C. S, **A Influência da Motivação e Satisfação nas Vendas de Produtos de Seguridade, Capitação E Previdência na Agência Centro do Banco do Brasil de Foz do Iguaçu**. Porto Alegre, 2007. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13958/000649653.pdf?sequence=1>>

FRANCESCHI, Alessandro. **Administração e organização do trabalho**. Alessandro de Franceschi, Moacir Eckhardt. – Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria ; Rede e-Tec Brasil, 2013.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade**. São Paulo: Futura, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas).

GOOGLE MAPS. [2016] Disponível em <<https://www.google.com.br/maps/place/Previd%C3%A2ncia+Social/@-8.2796983,-35.9771939,15z/data=!4m8!1m2!2m1!1sINSS+CARUARU!3m4!1s0x94ecaa26d9275c03:0x926da8e361137316!8m2!3d-8.2803996!4d-35.973912>> Acesso em 20 de junho de 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. ver.1. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: \\ <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae1.0/cnae.pdf>> \\ Acesso em: 10 de abril de 2016.

INSS, **Instituto Nacional do Seguro Social**. Disponível em: Instituto Nacional do Seguro Social. Disponível em : <<http://www-inss-prevnet/>> Acesso em 28 de dezembro de 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. - **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed., São Paulo, Atlas, 2003.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Perfil Contemporâneo da Capacidade de Gestão dos Órgãos e Entidades da Administração Pública Brasileira**. Salvador. Disponível em < <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/lima.pdf> > Acesso em: 05 out. 2015.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, M. C. F. **Clima Organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K.C.; SOUSA, M. R. **Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional**. Psicologia: Organização e Trabalho. Florianópolis, v. 4, n. 1, jun. 2004.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. José Matias-Pereira. 3. ed.-São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. rev. E ampli. – São Paulo: Atlas, 2000.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública/Augustinho Paludo**. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PAULA, Ana Paula Paes. **Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n.1, jan/mar, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05>>. Acesso em 20 de março de 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen P. . **Comportamento Organizacional**. 11 Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2005.

SCHERMERHORN, JR., John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA JUNIOR, N.A. **Satisfação no trabalho: Um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa**. Psico-USF, 6 (1), 47-57, 2001.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VIANA, T. C. T.; HORNINK, G. G.; SANTA'ANA, T.D. **Planejamento Estratégico na Gestão Universitária: O Processo de Elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional Sob a Perspectiva dos Modelos Gerencial e Societal de Administração Pública**. In: *Coloquio de Gestión Universitária em Américas*, XIII, 2013. **Anais**. Buenos Aires: Buenos Aires. UFSC, 2013, p.1-15. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114694>>. Acesso em 10 de junho de 2016.

WAGNER III, John. A. \& H OLLENBECK , John. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

APÊNDICE A - TERMO DE ACEITE PARA PESQUISA NA ORGANIZAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE - CAA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

Caruaru, 04 de maio de 2016.

Prezado Gerente do Instituto Nacional do Seguro Social de Caruaru - GEXCAR

Eu, **Maria Rubiana Bezerra da Silva**, pretendo realizar um estudo que é requisito para conclusão do curso de Administração, e tem por objetivo estudar **Analisar como o Clima Organizacional afeta o desempenho no atendimento dos servidores da agência do INSS-Caruaru, em um ambiente pós-greve**. Tal estudo será orientado pelo professor Dr. Francisco Carlos Lopes da Silva do Núcleo de Gestão\CAA\UFPE. Vimos através desse ofício, solicitar sua autorização para a coleta de dados mediante visita, observação de campo e entrevista semi-estruturada com os servidores dessa instituição.

Informamos que não haverá custos para a instituição e, na medida do possível, não iremos interferir na operacionalização e/ou atividades cotidianas da mesma, bem como nos comprometemos em apresentar os resultados da pesquisa. Esclarecemos que tal autorização é uma pré-condição para a execução de qualquer estudo envolvendo seres humanos, sob qualquer forma ou dimensão.

Agradecemos antecipadamente seu apoio e compreensão, certos de sua colaboração para o desenvolvimento da pesquisa científica em nossa região.

Maria Rubiana Bezerra da Silva
Assinatura do Pesquisador(Estudante)

Francisco Carlos Lopes da Silva
Assinatura do Professor(Orientador)

WBS
Assinatura do Gerente (INSS)

Jurandir Bezerra da Silva
GERENTE
INSS - APS CARUARU - PE
Matrícula: 1.418.066

APÊNDICE B - MODELO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Este questionário tem como objetivo identificar as principais variáveis que afetam o clima organizacional em um ambiente pós greve na Agência da Previdência Social- Caruaru, sendo parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração, pela Universidade Federal de Pernambuco – Campus Agreste, sob orientação do Prof. Dr. Francisco Carlos. Suas respostas serão totalmente confidenciais e anônimas e serão analisadas de forma agrupada e em conjunto com outras obtidas na pesquisa de clima organizacional, como também informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Agradeço a colaboração! Maria Rubiana Bezerra da Silva

1. Gênero

☐ Masculino ☐ Feminino

2. Faixa Etária

☐ Até 20 anos ☐ De 21 a 30 anos ☐ De 31 a 40 anos ☐ De 41 a 50 anos ☐ Acima de 50 anos

3. Escolaridade

☐ Ensino Fundamental Incompleto ☐ Superior Incompleto
☐ Ensino Fundamental Completo ☐ Superior Completo
☐ Ensino Médio Incompleto ☐ Pós- graduação / Mestrado
☐ Ensino Médio Completo ☐ Doutorado
☐ Pós-Doutorado

4. Há quanto tempo trabalha no Instituto Nacional do Seguro Social?

☐ Há menos de 3 anos ☐ De 3 anos a 5 anos ☐ De 5 anos a 10 anos ☐ Mais de 10 anos

A seguir são apresentados alguns aspectos relacionados ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada item e indique seu grau de concordância em relação ao aspecto descrito. Utilize para suas respostas a escala apresentada a seguir: Concordo totalmente, Concordo parcialmente, Indiferente, discordo parcialmente, e discordo totalmente.

Quanto ao Apoio da Chefia e da organização	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1. A cooperação entre todos foi estimulada pelo meu chefe no que diz respeito as reivindicações da greve.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Houve apoio do sindicato em busca de melhorias para a organização durante o período de greve.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Meu chefe se mobiliza para solucionar os problemas internos existentes.	☐	☐	☐	☐	☐

4. O meu chefe me apoiou durante o período de greve em busca de melhorias para o setor.	☐	☐	☐	☐	☐
5. O chefe do meu setor transmite entusiasmo e motivação para os seus subordinados.	☐	☐	☐	☐	☐
Quanto às recompensas	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
6. Me sinto recompensado pelo trabalho que realizo.	☐	☐	☐	☐	☐
7. A política salarial melhorou após a greve de 2015.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Houve melhoria da carga de trabalho após a greve de 2015.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Para o trabalho que realizo no momento, minha remuneração é adequada e a correção salarial é justa.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Houve melhoria no plano de carreira após a greve de 2015.	☐	☐	☐	☐	☐
Quanto ao conforto físico	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
11. A organização oferece um espaço físico adequado para executar as atividades a serem realizadas.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo atualmente.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Houve melhoria na composição dos tempos de trabalho e ritmo após a greve de 2015.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Houve melhoria nas condições de trabalho após a greve de 2015.	☐	☐	☐	☐	☐
15. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas de todos os trabalhadores.	☐	☐	☐	☐	☐
Quanto ao controle e pressão	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
16. Há um controle exagerado sobre os funcionários, principalmente após o término da greve.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Me senti pressionado pela organização durante o período de greve.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Houve mudança na carga horária antiga e a atual(pós greve).	☐	☐	☐	☐	☐
19. Esta organização exige que as tarefas sejam atendidas com rigor nos prazos previstos.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Me sinto pressionado durante o atendimento pelo usuário (segurados, advogados, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Quanto à coesão entre colegas	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
21. Nesta organização existe cooperação entre os colegas.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Durante o período da greve o apoio dos meus colegas de trabalho foi fundamental.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Os colegas que não aderiram a greve receberam críticas dos demais e/ou foram ignorados pelos que aderiram.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Aqui os funcionários auxiliam um novo funcionário em suas atividades.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Depois da greve houve melhoria na relação entre os colegas de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

ANEXO A - PAUTA DE REIVINDICAÇÕES

FENASPS

Federação Nacional de sindicatos de Trabalhadores
em saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social

"construindo um novo instrumento
de organização e luta
da classe trabalhadora"

Ofício 33/2015

Brasília, 12 de junho de 2015.

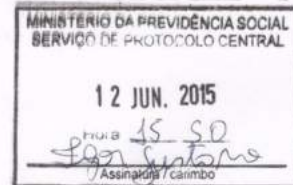
A Sua Excelência, o Senhor

Carlos Eduardo Gabas

Ministro de Estado do Ministério da Previdência e Assistência Social
Brasília-DF

Assunto: Pauta de Reivindicações e Indicativo de Greve

Excelentíssimo Senhor,



A Federação Nacional de Sindicatos de Trabalhadores da Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social – **FENASPS** – entidade com sede e foro no Setor de Diversões Sul (SDS), Edifício Venâncio V, térreo, loja 28, Brasília/DF, representante dos Trabalhadores da Carreira da Previdência, Saúde e Trabalho (CPST), Seguro Social e ANVISA vem buscando estabelecer negociações com esse Ministério desde 2012, com objetivo de corrigir distorções e injustiças históricas nas Carreiras dos Trabalhadores que compõe estes setores, categorias que prestam relevantes Serviços à população brasileira, mas as correções dos vencimentos e dos benefícios sociais não têm surtido efeito para a solução de injustiças históricas.

Diante do exposto, para cumprir as formalidades necessárias da Legislação, reiteramos que a pauta de reivindicações dos trabalhadores foi encaminhada a esse Ministério por diversas vezes, conforme cópia anexa, sem que tenha havido avanços nas negociações. Considerando que até a presente data, não obtivemos resposta do que foi solicitado, bem como não foi realizada nenhuma audiência ou aberto processo de negociação para tratar das reivindicações, estamos reenviando a pauta e aguardando resposta desse Ministério.

Informamos que foram realizados Encontros Setoriais desta Federação, no domingo, dia 31 de maio de 2015, com a participação dos trabalhadores da base desta entidade onde foi deliberado o indicativo de **Greve Geral por Tempo Indeterminado para ser deflagrada a partir do dia 7 de julho de 2015**.

Sendo o que tínhamos para o momento, aguardando resposta ao que foi exposto colocamo-nos ao inteiro dispor para o que for necessário e discutir as questões prementes que afligem aos trabalhadores.

Respeitosamente,

Diretoria Colegiada da **FENASPS**
Carlos Roberto dos Santos

FENASPS

Federação Nacional de sindicatos de Trabalhadores
em saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social

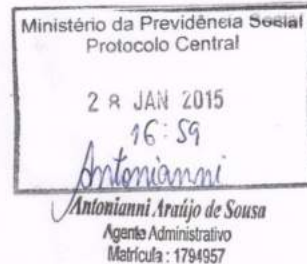
"construindo um novo instrumento
de organização e luta
da classe trabalhadora"

Ofício 002/2015

Brasília-DF, 26 de janeiro de 2015.

Sua Excelência, o Senhor
Carlos Eduardo Gabas
Ministro de Estado da Previdência Social

Assunto: pauta de reivindicações dos servidores



Excelentíssimo Senhor,

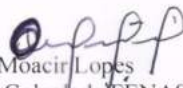
A Federação Nacional dos Sindicatos de Trabalhadores em Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social (FENASPS), que representa os sindicatos de trabalhadores da Carreira do Seguro Social, da Seguridade Social e da Anvisa vem por meio do presente reapresentar a pauta de reivindicações dos servidores do Seguro Social, considerando que não houve avanço nas negociações até então.

A categoria neste período espera o restabelecimento de negociações efetivas e a instalação do Grupo de trabalho para dar continuidade aos trabalhos. Solicitamos uma audiência com Vossa Excelência para tratar da pauta:

Pontos para pauta de reivindicações do INSS

- Reajuste da remuneração de acordo com inflação;
- Incorporação da GDASS;
- Política Salarial;
- 30 horas para a Carreira do Seguro Social sem redução salarial;
- Concurso Público;
- Constituição de Comitê Nacional no INSS para levantamento dos tempos de trabalho, discussão da composição dos índices, ritmos de trabalho e discussão do modelo de atendimento;
- Criação de Adicional de Qualificação (AQ) até a efetivação do Plano de Carreira;
- Plano de Carreira como instrumento de valorização do servidor e do atendimento ao segurado;
- Anistia das punições e multas da greve de 2009;
- Contra os aumentos abusivos da GEAP, pela revisão do custeio;
- Melhoria nas condições de trabalho.

Contando com a colaboração de Vossa Excelência no atendimento de nossa solicitação, subscrevemo-nos.


Moacir Lopes
Diretoria Colegiada FENASPS.

SDS - Ed. Venâncio V - Loja 28 - Térreo - CEP: 70393-904 - Brasília-DF - Telefone: (61) 3226-7214
Fax: (61) 3226-7285 e 3321-1160 - E-mail: fenasps@fenasps.org.br

ANEXO B - TERMO DE ACORDO DE GREVE

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO

Secretaria de Relações de Trabalho no Serviço Público
Coordenação-Geral de Negociação e Relações Sindicais.

TERMO DE ACORDO Nº 2/2015

Define o Termo de Acordo resultante das negociações entre o Governo Federal e Confederação Nacional dos Trabalhadores em Seguridade Social - CNTSS e Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social - FENASPS, entidades representativas dos servidores da Carreira do Seguro Social.

Cláusula primeira. Este Termo de Acordo dispõe sobre a reestruturação da Carreira do Seguro Social, de que trata a Lei nº 10.855, de 1º de abril de 2004.

Parágrafo único. O período de vigência do acordo é de 2 (dois) anos, exercícios 2016 e 2017.

Cláusula segunda. As tabelas remuneratórias da Carreira do Seguro Social serão reestruturadas nos termos do anexo I deste acordo, com impactos financeiros a serem implementados em agosto de 2016 e janeiro de 2017.

Cláusula terceira. A incorporação da gratificação de desempenho de atividade do seguro social (GDASS) nos proventos de aposentadoria será devida aos servidores e aposentados abrangidos pelos artigos 3º, 6º e 6º -A, da Emenda Constitucional nº 41 de 2003 e artigo 3º da Emenda Constitucional nº 47/2005.

Parágrafo primeiro. A incorporação que trata esta cláusula dar-se-á pela média aritmética dos pontos concedidos aos servidores no período igual a 60 (sessenta) meses anteriores à data da aposentadoria.

Parágrafo segundo. A diferença de pontos entre a quantidade prevista na regra atual e a média dos 60 (sessenta) meses anteriores à aposentadoria do servidor será implementada da seguinte forma: um terço da diferença em janeiro de 2017, um terço da diferença em janeiro de 2018 e um terço da diferença em janeiro de 2019.

Parágrafo terceiro. Os já aposentados nas condições citadas no caput desta cláusula serão contemplados na mesma regra de incorporação.

Cláusula quarta. Os benefícios auxílio-saúde, auxílio-alimentação e pré-escolar serão revistos conforme anexo II.

Cláusula quinta. Alteração do limite mínimo (parte fixa) de pagamento da GDASS, que passará dos atuais 30 (trinta) pontos para 70 (setenta) pontos, a partir de janeiro de 2016, mantendo o limite máximo em 100 (cem) pontos.

Parágrafo único. Ficam mantidas as pontuações referentes a avaliação de desempenho institucional, em até 80 (oitenta) pontos e individual, em até 20 (vinte) pontos.

Cláusula sexta. Restabelecimento do interstício de 12 (doze) meses para progressão e promoção na Carreira do Seguro Social, conforme regra vigente até o ano de 2007, a partir de janeiro 2016, respeitando o calendário geral de progressão e promoção.

Parágrafo primeiro. Os servidores com progressões e promoções em 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, por força da redação dada pela Lei nº 11.501 de 11 de julho de 2007, serão reposicionados, a partir de janeiro de 2017, na tabela de "Estrutura de Classes e Padrões dos Cargos da Carreira do Seguro Social", observando-se interstícios de 12 (doze) meses de efetivo exercício.

Parágrafo segundo. O reposicionamento a ser realizado em 2017, equivalerá a um padrão para cada interstício de 12 (doze) meses, a contar do início da vigência da Lei nº 11.501, de 11 de julho de 2007.

Cláusula sétima. Supressão do texto da Instrução Normativa nº 74/PRES/INSS, de 03 de outubro de 2014, as punições aplicáveis aos servidores, à exceção daquelas em relação aos quais tenham sido apuradas em processo administrativo disciplinar conduzido na forma da Lei 8.112/90.

Parágrafo primeiro. Constituição de comitê nas gerências-executivas, composto por servidores com conhecimento técnico afeto ao tema, para identificar possível responsabilidade de servidor nos processos com indícios de irregularidade;

Parágrafo segundo. A composição do grupo de trabalho, responsável pela elaboração da nova Instrução Normativa, terá a participação de 1 (um) representante de cada entidade sindical signatária deste termo de acordo.

Cláusula oitava. Suspensão da aplicação dos indicadores do Regime de Atendimento em Turnos (REAT), Art. 18 da Resolução nº 336/PRES/INSS/2013, no ciclo atual (abril/2015 a setembro/2015) e nos três seguintes (outubro/2015 a março/2016, abril/2016 a setembro/2016 e outubro/2016 a março/2017) para a definição do novo formato de acompanhamento. As regras de acesso ao REAT permanecem.

Parágrafo único. Quanto às regras de manutenção, as Agências da Previdência Social (APS) que perderem servidores devido à aposentadoria, exoneração, demissão ou óbito, permanecerão no REAT, ficando, nessas hipóteses, suspensa a eficácia do inciso I do Art. 17, da supracitada resolução. Para todas as APS, fica suspensa a eficácia do parágrafo 6º do art. 17.

Cláusula nona. Fica garantida a não interferência na vida funcional do servidor em decorrência da participação no movimento paredista de 2009.

Parágrafo único. A possibilidade de devolução de valores descontados em decorrência da participação de servidores no referido movimento paredista está condicionada à existência de instrumento legal;

Cláusula décima. Criação, através de lei, de comitê gestor da Carreira do Seguro Social, com a participação da representação da direção do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), do Ministério da Previdência Social, do Ministério do Planejamento e das representações sindicais dos servidores da Carreira do Seguro Social INSS, signatárias do presente Termo. O comitê deverá apresentar uma proposta de reestruturação da Carreira do Seguro Social no prazo de um ano, podendo ser prorrogável por igual período:

[Handwritten signatures and initials are present in the left and right margins of the page, including a large signature on the right and several smaller ones on the left and bottom.]

Parágrafo primeiro. A composição do comitê gestor deverá ser paritária entre representantes das entidades sindicais e do Governo Federal;

Parágrafo segundo. O comitê gestor poderá constituir grupos de trabalho com o objetivo de subsidiar as discussões sobre temas afetos ao desenvolvimento da carreira, inclusive sua relação com o quadro de servidores do Ministério da Previdência Social.

Cláusula décima primeira. Discussão entre a direção do INSS e a Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) do Ministério do Planejamento no sentido de rever as condições para a concessão dos adicionais de insalubridade e de periculosidade regrados na Orientação Normativa nº 06/SEGEP/MP, de 18 de março de 2013, para o conjunto dos servidores das agências do INSS, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias;

Cláusula décima segunda. A elaboração do Plano de Ação 2016 do INSS, será iniciada a partir da assinatura do termo de acordo e concluída até novembro/2015, com a participação de servidores de Agências, sendo que uma parte desses servidores será indicada pelas entidades sindicais, em quatro etapas:

Etapas 1 - Discussão em polos regionais nas sedes das Superintendências-Regionais com a participação de 40 (quarenta) servidores por polo:

- 20 (vinte) servidores de APS, sendo 10 (dez) indicados pelas entidades;
- 05 (cinco) gerentes de APS;
- 05 (cinco) gerentes-executivos; e
- 10 representantes das áreas técnicas.

Neste evento será apresentado um breve histórico da evolução da ação de planejamento na instituição e análise das premissas. A partir deste nívelamento, o grupo construirá proposta de ações descentralizadas que comporão o Plano de Ação 2016 e seus indicadores de acompanhamento, bem como as diretrizes para proposição de metas nas unidades de atendimento.

Previsão de duração do evento, por polo: 24 horas (3 dias);

Pontos necessários para a discussão:

- o papel das unidades de atendimento no processo;
- necessidade de qualificação dos gestores;
- processo de capacitação continuada dos servidores; e
- reuniões periódicas nas unidades (como estruturar).

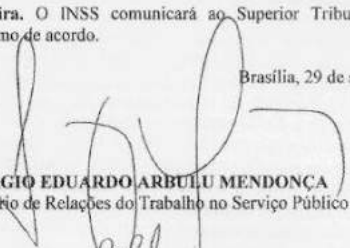
Etapas 2 - Consolidação das discussões realizadas regionalmente ocorrerá na Administração Central em Brasília/DF. Em cada polo regional, serão eleitos 04 (quatro) participantes, sendo 02 (dois) servidores de APS e 2 (dois) gestores. Assim, será formado um grupo de 20 (vinte) servidores, que trabalharão a consolidação das propostas regionais, elaborando o Plano de Ação 2016 do INSS.

Etapas 3 - Apresentação do produto das etapas 1 e 2 à direção do INSS e às entidades signatárias do acordo celebrado.

Etapa 4 - Comunicação do Plano de Ação 2016 e proposição de metas nas unidades de atendimento, obedecendo às diretrizes definidas nas etapas anteriores.
E, por fim tendo-se por justo e acordado as cláusulas e condições constantes deste Termo, assinam o presente documento.

Cláusula décima terceira. O INSS comunicará ao Superior Tribunal de Justiça a assinatura do presente termo de acordo.

Brasília, 29 de setembro de 2015.

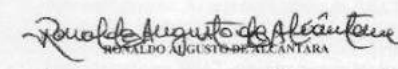

SÉRGIO EDUARDO ARBULU MENDONÇA
Secretário de Relações do Trabalho no Serviço Público

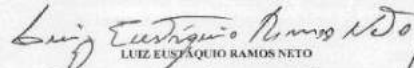

ELISETE BERCHIOL DA SILVA IWAI
Presidente do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS

Confederação Nacional dos Trabalhadores em
Seguridade Social - CNTSS

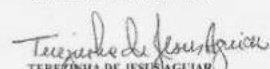
Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em
Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social -
FENASPS

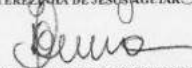

SANDRO ALEX DE OLIVEIRA CEZAR


RONALDO AUGUSTO DE ALMEIDA


LUIZ EUSTÁQUIO RAMOS NETO


ISAC DE OLIVEIRA SILVEIRA

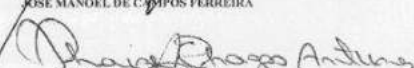

TEREZHINHA DE JESUS AGUIAR


MARIA LUISA DE MEDEIROS NASILASENE POMBO


JOSÉ ADRIANO BRITO DA SILVA

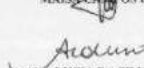

MOACIR LOPES


JOSÉ MANOEL DE CAMPOS FERREIRA


THAÍZE CHAGAS ANTUNES


EDUARDO APARECIDO FRANCO


MAISA CAMPOS DE SOUZA


ANA LÚCIA DA SILVA COLUSSO


LÍDIA DE JESUS

SEGURO SOCIAL - JORNADA DE 30 HORAS
Carnê de Pagamento
Fórmula do Seguro Social

REDA

PROPOSTA 2016

PROPOSTA JAN/17

C. INO	V%	Fórmula INSS				V%	PROPOSTA 2016				V%	PROPOSTA JAN/17			
		GAZ	COISS	TOTAL	TOTAL		GAZ	COISS	TOTAL	TOTAL		GAZ	COISS	TOTAL	TOTAL
IV	902,31	1.976,35	6.816,00	8.792,35	8.792,35	902,31	1.976,35	6.816,00	8.792,35	8.792,35	902,31	1.976,35	6.816,00	8.792,35	8.792,35
B	886,15	1.921,18	6.700,00	8.621,18	8.621,18	886,15	1.921,18	6.700,00	8.621,18	8.621,18	886,15	1.921,18	6.700,00	8.621,18	8.621,18
IV	870,39	1.876,02	6.592,00	8.468,02	8.468,02	870,39	1.876,02	6.592,00	8.468,02	8.468,02	870,39	1.876,02	6.592,00	8.468,02	8.468,02
IV	854,63	1.830,86	6.484,00	8.314,86	8.314,86	854,63	1.830,86	6.484,00	8.314,86	8.314,86	854,63	1.830,86	6.484,00	8.314,86	8.314,86
IV	838,87	1.785,70	6.376,00	8.161,70	8.161,70	838,87	1.785,70	6.376,00	8.161,70	8.161,70	838,87	1.785,70	6.376,00	8.161,70	8.161,70
IV	823,11	1.740,54	6.268,00	8.008,54	8.008,54	823,11	1.740,54	6.268,00	8.008,54	8.008,54	823,11	1.740,54	6.268,00	8.008,54	8.008,54
IV	807,35	1.695,38	6.160,00	7.855,38	7.855,38	807,35	1.695,38	6.160,00	7.855,38	7.855,38	807,35	1.695,38	6.160,00	7.855,38	7.855,38
IV	791,59	1.650,22	6.052,00	7.702,22	7.702,22	791,59	1.650,22	6.052,00	7.702,22	7.702,22	791,59	1.650,22	6.052,00	7.702,22	7.702,22
IV	775,83	1.605,06	5.944,00	7.549,06	7.549,06	775,83	1.605,06	5.944,00	7.549,06	7.549,06	775,83	1.605,06	5.944,00	7.549,06	7.549,06
IV	760,07	1.559,90	5.836,00	7.395,90	7.395,90	760,07	1.559,90	5.836,00	7.395,90	7.395,90	760,07	1.559,90	5.836,00	7.395,90	7.395,90
IV	744,31	1.514,74	5.728,00	7.242,74	7.242,74	744,31	1.514,74	5.728,00	7.242,74	7.242,74	744,31	1.514,74	5.728,00	7.242,74	7.242,74
IV	728,55	1.469,58	5.620,00	7.089,58	7.089,58	728,55	1.469,58	5.620,00	7.089,58	7.089,58	728,55	1.469,58	5.620,00	7.089,58	7.089,58
IV	712,79	1.424,42	5.512,00	6.936,42	6.936,42	712,79	1.424,42	5.512,00	6.936,42	6.936,42	712,79	1.424,42	5.512,00	6.936,42	6.936,42
IV	697,03	1.379,26	5.404,00	6.783,26	6.783,26	697,03	1.379,26	5.404,00	6.783,26	6.783,26	697,03	1.379,26	5.404,00	6.783,26	6.783,26
IV	681,27	1.334,10	5.296,00	6.630,10	6.630,10	681,27	1.334,10	5.296,00	6.630,10	6.630,10	681,27	1.334,10	5.296,00	6.630,10	6.630,10
IV	665,51	1.288,94	5.188,00	6.476,94	6.476,94	665,51	1.288,94	5.188,00	6.476,94	6.476,94	665,51	1.288,94	5.188,00	6.476,94	6.476,94
IV	649,75	1.243,78	5.080,00	6.323,78	6.323,78	649,75	1.243,78	5.080,00	6.323,78	6.323,78	649,75	1.243,78	5.080,00	6.323,78	6.323,78
IV	634,00	1.198,62	4.972,00	6.170,62	6.170,62	634,00	1.198,62	4.972,00	6.170,62	6.170,62	634,00	1.198,62	4.972,00	6.170,62	6.170,62
IV	618,24	1.153,46	4.864,00	6.017,46	6.017,46	618,24	1.153,46	4.864,00	6.017,46	6.017,46	618,24	1.153,46	4.864,00	6.017,46	6.017,46
IV	602,48	1.108,30	4.756,00	5.864,30	5.864,30	602,48	1.108,30	4.756,00	5.864,30	5.864,30	602,48	1.108,30	4.756,00	5.864,30	5.864,30
IV	586,72	1.063,14	4.648,00	5.711,14	5.711,14	586,72	1.063,14	4.648,00	5.711,14	5.711,14	586,72	1.063,14	4.648,00	5.711,14	5.711,14
IV	570,96	1.017,98	4.540,00	5.558,98	5.558,98	570,96	1.017,98	4.540,00	5.558,98	5.558,98	570,96	1.017,98	4.540,00	5.558,98	5.558,98
IV	555,20	972,82	4.432,00	5.405,82	5.405,82	555,20	972,82	4.432,00	5.405,82	5.405,82	555,20	972,82	4.432,00	5.405,82	5.405,82
IV	539,44	927,66	4.324,00	5.252,66	5.252,66	539,44	927,66	4.324,00	5.252,66	5.252,66	539,44	927,66	4.324,00	5.252,66	5.252,66
IV	523,68	882,50	4.216,00	5.099,50	5.099,50	523,68	882,50	4.216,00	5.099,50	5.099,50	523,68	882,50	4.216,00	5.099,50	5.099,50
IV	507,92	837,34	4.108,00	4.946,34	4.946,34	507,92	837,34	4.108,00	4.946,34	4.946,34	507,92	837,34	4.108,00	4.946,34	4.946,34
IV	492,16	792,18	4.000,00	4.793,18	4.793,18	492,16	792,18	4.000,00	4.793,18	4.793,18	492,16	792,18	4.000,00	4.793,18	4.793,18
IV	476,40	747,02	3.892,00	4.640,02	4.640,02	476,40	747,02	3.892,00	4.640,02	4.640,02	476,40	747,02	3.892,00	4.640,02	4.640,02
IV	460,64	701,86	3.784,00	4.486,86	4.486,86	460,64	701,86	3.784,00	4.486,86	4.486,86	460,64	701,86	3.784,00	4.486,86	4.486,86
IV	444,88	656,70	3.676,00	4.333,70	4.333,70	444,88	656,70	3.676,00	4.333,70	4.333,70	444,88	656,70	3.676,00	4.333,70	4.333,70
IV	429,12	611,54	3.568,00	4.180,54	4.180,54	429,12	611,54	3.568,00	4.180,54	4.180,54	429,12	611,54	3.568,00	4.180,54	4.180,54
IV	413,36	566,38	3.460,00	4.027,38	4.027,38	413,36	566,38	3.460,00	4.027,38	4.027,38	413,36	566,38	3.460,00	4.027,38	4.027,38
IV	397,60	521,22	3.352,00	3.874,22	3.874,22	397,60	521,22	3.352,00	3.874,22	3.874,22	397,60	521,22	3.352,00	3.874,22	3.874,22
IV	381,84	476,06	3.244,00	3.721,06	3.721,06	381,84	476,06	3.244,00	3.721,06	3.721,06	381,84	476,06	3.244,00	3.721,06	3.721,06
IV	366,08	430,90	3.136,00	3.567,90	3.567,90	366,08	430,90	3.136,00	3.567,90	3.567,90	366,08	430,90	3.136,00	3.567,90	3.567,90
IV	350,32	385,74	3.028,00	3.414,74	3.414,74	350,32	385,74	3.028,00	3.414,74	3.414,74	350,32	385,74	3.028,00	3.414,74	3.414,74
IV	334,56	340,58	2.920,00	3.261,58	3.261,58	334,56	340,58	2.920,00	3.261,58	3.261,58	334,56	340,58	2.920,00	3.261,58	3.261,58
IV	318,80	295,42	2.812,00	3.108,42	3.108,42	318,80	295,42	2.812,00	3.108,42	3.108,42	318,80	295,42	2.812,00	3.108,42	3.108,42
IV	303,04	250,26	2.704,00	2.955,26	2.955,26	303,04	250,26	2.704,00	2.955,26	2.955,26	303,04	250,26	2.704,00	2.955,26	2.955,26
IV	287,28	205,10	2.596,00	2.802,10	2.802,10	287,28	205,10	2.596,00	2.802,10	2.802,10	287,28	205,10	2.596,00	2.802,10	2.802,10
IV	271,52	159,94	2.488,00	2.648,94	2.648,94	271,52	159,94	2.488,00	2.648,94	2.648,94	271,52	159,94	2.488,00	2.648,94	2.648,94
IV	255,76	114,78	2.380,00	2.495,78	2.495,78	255,76	114,78	2.380,00	2.495,78	2.495,78	255,76	114,78	2.380,00	2.495,78	2.495,78
IV	240,00	69,62	2.272,00	2.342,62	2.342,62	240,00	69,62	2.272,00	2.342,62	2.342,62	240,00	69,62	2.272,00	2.342,62	2.342,62
IV	224,24	24,46	2.164,00	2.188,46	2.188,46	224,24	24,46	2.164,00	2.188,46	2.188,46	224,24	24,46	2.164,00	2.188,46	2.188,46
IV	208,48	-20,70	2.056,00	2.033,30	2.033,30	208,48	-20,70	2.056,00	2.033,30	2.033,30	208,48	-20,70	2.056,00	2.033,30	2.033,30
IV	192,72	-75,86	1.948,00	1.870,14	1.870,14	192,72	-75,86	1.948,00	1.870,14	1.870,14	192,72	-75,86	1.948,00	1.870,14	1.870,14
IV	176,96	-131,02	1.840,00	1.706,98	1.706,98	176,96	-131,02	1.840,00	1.706,98	1.706,98	176,96	-131,02	1.840,00	1.706,98	1.706,98
IV	161,20	-186,18	1.732,00	1.543,82	1.543,82	161,20	-186,18	1.732,00	1.543,82	1.543,82	161,20	-186,18	1.732,00	1.543,82	1.543,82
IV	145,44	-241,34	1.624,00	1.380,66	1.380,66	145,44	-241,34	1.624,00	1.380,66	1.380,66	145,44	-241,34	1.624,00	1.380,66	1.380,66
IV	129,68	-296,50	1.516,00	1.217,50	1.217,50	129,68	-296,50	1.516,00	1.217,50	1.217,50	129,68	-296,50	1.516,00	1.217,50	1.217,50
IV	113,92	-351,66	1.408,00	1.054,34	1.054,34	113,92	-351,66	1.408,00	1.054,34	1.054,34	113,92	-351,66	1.408,00	1.054,34	1.054,34
IV	98,16	-406,82	1.300,00	891,18	891,18	98,16	-406,82	1.300,00	891,18	891,18	98,16	-406,82	1.300,00	891,18	891,18
IV	82,40	-461,98	1.192,00	728,02	728,02	82,40	-461,98	1.192,00	728,02	728,02	82,40	-461,98	1.192,00	728,02	728,02
IV	66,64	-517,14	1.084,00	564,86	564,86	66,64	-517,14	1.084,00	564,86	564,86	66,64	-517,14	1.084,00	564,86	564,86
IV	50,88	-572,30	976,00	401,70	401,70	50,88	-572,30	976,00	401,70	401,70	50,88	-572,30	976,00	401,70	401,70
IV	35,12	-627,46	868,00	238,54	238,54	35,12	-627,46	868,00	238,54	238,54	35,12	-627,46	868,00	238,54	238,54
IV	19,36	-682,62	760,00	75,38	75,38	19,36	-682,62	760,00	75,38	75,38	19,36	-682,62	760,00	75,38	75,38
IV	3,60	-737,78	652,00	-107,78	-107,78	3,60	-737,78	652,00	-107,78	-107,78	3,60	-737,78	652,00	-107,78	-107,78

Agência de Serviços Diversos
Núcleo de Serviços Diversos
Núcleo do Seguro Social

Módulo	Código	Descrição	Atualização 2016				Atualização 2017				Atualização 2018			
			GAZ	COISS	TOTAL	TOTAL	GAZ	COISS	TOTAL	TOTAL	GAZ	COISS	TOTAL	TOTAL
A	1	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	
	2	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	
	3	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	
	4	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	
	5	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	
	6	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	
	7	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	
	8	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	
	9	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	
	10	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	
B	1	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	
	2	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	
	3	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	
	4	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	
	5	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	
	6	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	
	7	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	
	8	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	
	9	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	
	10	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	
C	1	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	
	2	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	
	3	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	
	4	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	
	5	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	
	6	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	
	7	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	
	8	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	
	9	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	
	10	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	

ANEXO II

AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO

VALOR ATUAL	VALOR JAN/2016
R\$ 373,00	R\$ 498,00

AUXÍLIO PRÉ ESCOLAR

VALOR ATUAL	VALOR JAN/2016
R\$ 73,07	R\$ 321,00

**VALOR PER CAPITA MÉDIO NO PLANO DE SAÚDE
AUXÍLIO PRÉ ESCOLAR**

VALOR MÉDIO ATUAL	VALOR MÉDIO JAN/2016
R\$ 117,78	R\$ 145,00

(Handwritten signatures and initials are present throughout the page, including a large signature on the left and several smaller ones on the right and bottom.)