



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

GESTÃO DA QUALIDADE E SUA RELAÇÃO COM
A SATISFAÇÃO E O COMPROMETIMENTO NO TRABALHO
DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Gustavo Pucci Schaumann

FORTALEZA
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

GUSTAVO PUCCI SCHAUMANN

GESTÃO DA QUALIDADE E SUA RELAÇÃO COM
A SATISFAÇÃO E O COMPROMETIMENTO NO TRABALHO
DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Ceará – UFC como requisito final para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Processos de Mediação: Trabalho, Atividade e Interação Social

Orientador: Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá (Pós-Doutor)

FORTALEZA
2010

"Lecturis salutem"

Ficha Catalográfica elaborada por
Telma Regina Abreu Camboim – Bibliotecária – CRB-3/593
tregina@ufc.br
Biblioteca de Ciências Humanas – UFC

S331g

Schaumann, Gustavo Pucci.

Gestão da qualidade e sua relação com a satisfação
e o comprometimento no trabalho de servidores técnico-
-administrativos / por Gustavo Pucci Schaumann. – 2010.
143f. : il. ; 31 cm.

Cópia de computador (printout(s)).

Dissertação(Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Centro
de Humanidades, Programa de Pós-Graduação em Psicologia,
Fortaleza(CE), 27/05/2010.

Orientação: Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá.

Inclui bibliografia.

1-GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA -
CEARÁ - 1997-2007.2-SATISFAÇÃO NO TRABALHO - CEARÁ - 1997-2007.
3-COMPROMISSO ORGANIZACIONAL - CEARÁ - 1997-2007.
4-SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO TRABALHO E EMPREGO NO CEARÁ
- SERVIDORES PÚBLICOS - 1997-2007.I- Tupinambá, Antonio Caubi Ribeiro,
orientador.II-Universidade Federal do Ceará. Programa de Pós-Graduação em
Psicologia.III-Título.

CDD(22ª ed.) 352.660981310904

27/10

FORTALEZA
2010

GUSTAVO PUCCI SCHAUMANN

GESTÃO DA QUALIDADE E SUA RELAÇÃO COM
A SATISFAÇÃO E O COMPROMETIMENTO NO TRABALHO
DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Ceará – UFC, área de concentração em Processos de mediação: trabalho, atividade e interação social, como requisito final para obtenção do título de Mestre.

Aprovada pela Banca Examinadora:

Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá (Pós-Doutor)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Sidney Nilton de Oliveira (Pós-Doutor)
Universidade Federal do Paraná - UFPR

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Universidade Federal do Ceará - UFC

Fortaleza, 27 de maio de 2010

Dedico este trabalho aos meus pais, Ermelinda e Jack (em memória), primeiros responsáveis por eu acreditar nos valores do conhecimento e dos estudos e serem referências perenes de amor, apoio incansável e exemplo de fé e coragem.

AGRADECIMENTOS

Ao Deus Absoluto, cujo nome é יהוה;

À Sôlange, ao Gustavo Filho e à Priscilla, cerzidores amados de minha existência, pela paciência e resignação ao meu recolhimento durante o mestrado;

Às amigas Mirtes Mota, Geana Libório, Jane Cris, Aline Rodrigues, Iris de Oliveira e ao meu sobrinho Luciano Pamplona Cavalcanti pelo generoso incentivo à continuidade de meus estudos;

Aos meus irmãos Jack, Pedro, Rodolfo e Jacqueline pelos muitos cafés filosóficos que afiaram minhas investigações acadêmicas;

Ao Prof. Caubi Tupinambá pela simplicidade no esclarecimento de minhas dúvidas e a elegância com que me orientou, possibilitando-me tirar proveito de sua vasta sabedoria;

Aos coordenadores, professores e funcionários que integram o Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFC pelo laborioso cuidado com os assuntos de cada etapa do percurso acadêmico;

Ao Dr. Papito de Oliveira pelo apoio na reorganização dos meus horários de trabalho;

Às pessoas que aceitaram o convite de participar na aplicação desta pesquisa, tornando possível a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo tem por finalidade analisar as possíveis relações da implementação dos critérios e das práticas do Modelo de Excelência em Gestão Pública (Modelo Gespública) com a satisfação e o comprometimento no trabalho de servidores técnico-administrativos. O Modelo Gespública foi desenvolvido pelo governo federal do Brasil através do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e integra o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. É uma transposição das práticas da gestão da qualidade das organizações privadas para as instituições públicas. Essa dinâmica trouxe novas expectativas para os servidores quanto à organização e às condições de trabalho. Os principais referenciais teóricos foram a escola neoclássica da administração, a psicologia orientada para os sistemas e o desenvolvimento, o Grupo de Trabalho em Psicologia Organizacional e do Trabalho (GTPOT) e o Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais. Como método de pesquisa, utilizou-se a abordagem quantitativa e um questionário estruturado serviu de instrumento. A pesquisa de campo, realizada na Superintendência Regional do Trabalho no Ceará (unidade descentralizada do Ministério do Trabalho e Emprego premiada por vários anos e reconhecida como referência na aplicação desse modelo), contribuiu para investigar as decorrências das estratégias, das práticas e do aprendizado da qualidade na satisfação e no comprometimento no trabalho dos servidores técnico-administrativos no período de 1997 a 2007. A análise dos dados considerou a relação da implementação do Modelo de Excelência em Gestão Pública com as variáveis de satisfação nos processos de organização do trabalho, gestão e planejamento, ambiente de trabalho, valores e cultura, remuneração e benefícios e com o comprometimento no trabalho nas dimensões afetiva, calculativa e normativa. As considerações finais da investigação indicam a limitada relação das iniciativas do modelo com a satisfação e o comprometimento no trabalho.

Palavras-chave: Modelo de Excelência. Gestão Pública. Gestão da qualidade. Satisfação. Comprometimento no trabalho.

ABSTRACT

This study aims at analyzing the possible relations between the implementation of criteria and practices of the Excellence Model of public management (GESPÚBLICA Model) and the satisfaction and work commitment of managerial and technical civil servants at a public organization in Fortaleza (CE Brazil). The GESPÚBLICA Model was developed by the federal government of Brazil through the Ministry of Planning, budget and management and integrates the National Programme for combating the bureaucracy in the public service. It is a transposition of Total Quality Management practices from private to public organizations. This dynamic brought new expectations for the considered civil servants in relation to the administration and work conditions. The main theoretic references were the Neoclassical School of Administration, the System and Development oriented Psychology, the Working Group on Organizational and Work Psychology (GTPOT) and the Political Economics of Power and Organizational Studies. The field research was conducted in the Regional Labour Superintendence of the state of Ceará (Brazil) (a specific unity of the Ministry of Labour and Employment that was awarded for various years and recognized as a reference in the application of this model). The research contributed to investigate the consequences of the strategies, practices and the learning of quality in satisfaction and commitment of administrative technical servants in the period of 1997 to 2007. As method of research, a quantitative approach was used while a structured questionnaire served as research instrument. The data analysis considered the relation of the implementation of the Excellence Model in public management with the variables of satisfaction in the process of work organization, management and planning, working environment, values and culture, financial remuneration and benefits and commitment at work in its affective, calculative and normative dimensions. The final considerations of the investigation indicate the limited relation between the initiatives of the model with the satisfaction and the commitment at work.

Keywords: Excellence Model. Public Management. Quality Management. Satisfaction. Work Commitment.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 — Conceitos das teorias corporativas utilizados no Modelo Gespública.....	39
Quadro 2 — Relação do Modelo Gespública com as teorias organizacionais racional-econômica, social e com base na autorrealização.....	54
Quadro 3 — Dimensões de satisfação no trabalho aplicadas na investigação da implementação do Modelo Gespública.....	59
Quadro 4 — Três dimensões do comprometimento organizacional aplicadas na investigação das decorrências da implementação do Modelo Gespública no comprometimento de servidores.....	60
Quadro 5 — Variáveis de satisfação no trabalho analisadas na primeira parte do questionário.....	72
Quadro 6 — Variáveis do comprometimento no trabalho analisadas na segunda parte do questionário.....	73
Quadro 7 — Variáveis consideradas na caracterização dos dados obtidos.....	73
Quadro 8 — Etapas do percurso metodológico.....	75
Quadro 9 — Relação das variáveis.....	130
Quadro 10 — Relação dos comentários sobre satisfação no trabalho.....	132
Quadro 11 — Relação dos comentários sobre comprometimento no trabalho.....	133
Gráfico 1 — Correlação entre a participação do servidor no programa da qualida- de e as dimensões de satisfação e comprometimento no trabalho.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Respondentes da pesquisa de campo.....	69
Tabela 2 — Perfil dos respondentes da pesquisa de campo.....	69
Tabela 3 — Total de questionários aplicados na pesquisa de campo.....	71
Tabela 4 — Confiabilidade do instrumento de pesquisa.....	75
Tabela 5 — Variáveis de satisfação no trabalho.....	80
Tabela 6 — Resultados por dimensões de satisfação no trabalho.....	92
Tabela 7 — Variáveis de comprometimento organizacional.....	93
Tabela 8 — Resultados por dimensões de comprometimento organizacional.....	99
Tabela 9 — Correlação entre satisfação e comprometimento no trabalho.....	100
Tabela 10 — Correlações de Pearson da variável A13.....	101
Tabela 11 — Tabulação das variáveis de satisfação e de comprometimento no trabalho.....	124
Tabela 12 — Tabulação consolidada das variáveis de satisfação e de comprometimento no trabalho.....	126
Tabela 13 — Correlações de Pearson entre variável A13 e variáveis da amostra total.....	128

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	08
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Objetivos.....	18
2 REFERENCIAIS TEÓRICOS.....	19
2.1 A Gestão da Qualidade nas Organizações.....	21
2.1.1 Contexto histórico.....	21
2.1.2 Conceitos fundamentais da gestão da qualidade.....	26
2.1.3 Condições e formas de organização do trabalho em vigor.....	30
2.2 O Modelo de Gestão da Qualidade para a Administração Pública Brasileira (Modelo Gespública).....	34
2.2.1 Principais influências.....	35
2.2.2 O discurso do Modelo Gespública.....	40
2.2.3 A dimensão da participação das pessoas.....	44
2.2.4 Decorrências possíveis.....	47
2.3 Vínculos entre Indivíduo e Organização.....	56
2.3.1 Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.....	57
2.3.2 Controle social da organização e subjetividade humana.....	60
3 PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS.....	64
3.1 Universo e Amostra.....	68
3.2 Instrumental.....	71
3.3 Descrição da Coleta de Dados.....	74
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	76
4.1 Resultados da Pesquisa Documental.....	76
4.2 Análise das Variáveis de Satisfação no Trabalho.....	79
4.2.1 Organização do trabalho.....	82
4.2.2 Gestão e planos.....	84
4.2.3 Ambiente de trabalho.....	87
4.2.4 Valores e cultura.....	89
4.2.5 Remuneração e benefícios.....	90
4.3 Análise das Variáveis de Comprometimento no Trabalho.....	92

4.3.1	Dimensão afetiva.....	94
4.3.2	Dimensão calculativa.....	95
4.3.3	Dimensão normativa.....	97
4.4	Correlação da Participação dos Servidores Técnico-Administrativos nas Práticas de Gestão da SRTE/CE com a Satisfação e o Comprometimento no Trabalho.....	100
4.4.1	Correlação com as variáveis de satisfação no trabalho.....	103
4.4.2	Correlação com as variáveis de comprometimento no trabalho.....	108
4.4.3	Correlação com as dimensões de satisfação e de comprometimento.....	109
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS.....	110
	REFERÊNCIAS.....	116
	APÊNDICES.....	124
	Apêndice 1 — Tabelas.....	124
	Tabela 11 — Tabulação das variáveis de satisfação e de comprometimento no trabalho.....	124
	Tabela 12 — Tabulação consolidada das variáveis de satisfação e de comprometimento no trabalho.....	126
	Tabela 13 — Correlações de Pearson entre variável A13 e variáveis da amostra total.....	128
	Apêndice 2 — Quadros.....	130
	Quadro 9 — Relação das variáveis	130
	Quadro 10 — Relação dos comentários sobre satisfação no trabalho.....	132
	Quadro 11 — Relação dos comentários sobre comprometimento no trabalho.....	133
	Apêndice 3 — Questionário aplicado na pesquisa de participação no programa da qualidade (Modelo Gespública) na SRTE/CE.....	134
	ANEXOS.....	142
	Anexo 1 — Autorização da SRTE/CE para aplicação de pesquisa.....	142
	Anexo 2 — Total de servidores da SRTE/CE por cargo/emprego em uma situação funcional — Sistema Siape.....	143

1 INTRODUÇÃO

Na década de 1950, a gestão da qualidade surgiu como método gerencial para elevar o desempenho das organizações a um nível de excelência, projetando-as para o futuro (DEMING, 1990; WOMACK, 1992). Embora sendo um modo de gestão industrial, os princípios e processos da qualidade passam a ser aplicados no gerenciamento das empresas do setor de serviços (ANTUNES, 1997). Nos anos 1980, o serviço público norte-americano também adere à gestão da qualidade (OSBORNE, 1992).

No Brasil, o governo federal, em 1996, instituiu o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, atualmente denominado Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, com o objetivo de estimular e preparar o setor público para a melhoria da qualidade da gestão e estabelecer o controle social nas instituições públicas. As novas práticas de gestão, chamadas Modelo de Excelência em Gestão Pública, incluem um sistema de regras, atribuições, modalidades de avaliação e normas administrativas para o serviço público brasileiro Brasil, 2008/2009).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização é coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e tem um comitê gestor¹. Há também um comitê conceitual, formado por servidores treinados como multiplicadores, que busca o “aperfeiçoamento” do modelo composto por princípios constitucionais da administração pública, fundamentos e práticas de excelência gerencial (BRASIL, 2008/2009). São princípios constitucionais a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. Tais princípios determinam “quais serão as linhas orientadoras [...] quais são os valores que estão presentes” (BRASIL, 2008/2009, p. 9) na sociedade para a administração pública que, segundo o Modelo de Excelência em Gestão Pública, compõe “todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas” (BRASIL, 2008/2009, p. 10).

¹ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Casa Civil da Presidência da República, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Ministério da Saúde, Ministério da Previdência Social, Ministério das Cidades, Ministério do Trabalho e Emprego, Comando do Exército, Conselho Nacional de Secretários de Estado (Consad), Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), Furnas Centrais Elétricas S.A., Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. (Eletronorte), Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. (Eletrosul), Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), Banco do Brasil S.A. (BB), Banco do Nordeste do Brasil (BNB), Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), Caixa Econômica Federal (Caixa).

Para o Estado atender às garantias do cidadão é preciso “uma ‘objetividade’ de administração formal e racional, em oposição à discricão pessoalmente livre” (WEBER, 1982, p. 256). O Modelo Gespública compreende que “a gestão pública para ser excelente tem que ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente” (BRASIL, 2008/2009, p. 10).

Os fundamentos de excelência (pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valores tangíveis e intangíveis, compromisso com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa) estão amparados em várias teorias da administração analisadas no segundo capítulo deste trabalho.

As práticas de excelência (liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, pessoas, processos, informação e conhecimento, resultados) estão divididas em quatro blocos. O primeiro bloco — liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade — é denominado planejamento, sendo a alta administração a responsável pela implantação dessas práticas. Uma alta administração focaliza suas energias para o atendimento das necessidades dos cidadãos-usuários, dos serviços, dos produtos e dos processos (BRASIL, 2008/2009).

As pessoas e os processos são citados no segundo bloco. Representam a execução do planejamento. O Modelo de Excelência em Gestão Pública tem início com o ciclo de aprendizado. Ocorrem reuniões explicativas, palestras, oficinas, seminários etc. que propõem às pessoas a oferta de uma organização excelente, colocando sob destaque a participação de cada uma delas na construção dessa nova organização preparada para o futuro. A adesão ao modelo é efetivada pela alta administração — grupo de gestores públicos que lidera a organização. Às pessoas cabe a execução do programa (BRASIL, 2008/2009).

O terceiro bloco — resultados — representa o controle, servindo para acompanhar o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais. O quarto bloco — informação e conhecimento — representa a “inteligência da organização”. Os dados e fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos) são processados e avaliados para correção ou melhoria de suas práticas de gestão e, conseqüentemente, de seu desempenho.

Os promovedores do Modelo de Excelência em Gestão Pública compreendem que um dos maiores desafios do setor público é de natureza gerencial. Defendem o modelo como guia das organizações públicas em busca da transformação gerencial rumo à excelência. A aposta do “estado da arte” está na disposição do indivíduo participante. A alta administração apresenta suas expectativas como sendo as expectativas do indivíduo (BRASIL, 2007b, 2008/2009). O modelo, discorrendo sobre o sistema de liderança, faz a pergunta: “Como os Princípios e Valores organizacionais **são disseminados e internalizados à força de trabalho** e, quando pertinente, às demais partes interessadas?” (BRASIL, 2008/2009, p. 29, grifo nosso). Os conceitos amplamente estimulados e valorizados da qualidade total, do “fazer certo o que é certo desde a primeira vez”, o “erro-zero” ou “zero-defeito”, estabelecem um instituto que almeja a harmonia entre as expectativas do indivíduo e aquelas da organização. O indivíduo participante digere esses ideais procurando adaptar-se aos novos padrões desejados pela organização.

A base da gestão pela qualidade é ser uma gestão participativa que convida o indivíduo a usar de suas habilidades, sentimentos e expectativas, criando uma autoimagem de realização de todas as suas necessidades pela via do desempenho produtivo no trabalho (BRASIL, 2007a). É uma gestão que exige o comprometimento de seus “colaboradores” com os objetivos organizacionais e promete cuidar das necessidades e dos interesses de cada indivíduo participante. Faria (2007) destaca que as técnicas de gestão contemporâneas podem incluir novas tecnologias de controle psicossocial, seduzindo e aprisionando esses “colaboradores” com duplas mensagens: oprime, ameaça, exige, cobra e age com violência ao mesmo tempo em que elogia, agrada, age com simpatia e preocupação.

As organizações modernas são gerenciadas por um sistema de princípios cuja aplicação concreta requer a adesão dos indivíduos. É uma passagem da gestão de ordens para a gestão de regulamentos como uma nova forma de poder nas organizações. O sistema de princípios contém um conjunto de regras estabelecidas pelos gestores que norteiam a ação de cada indivíduo pelos interesses da organização (PAGÈS et al., 2006).

O Programa da Qualidade no Serviço Público brasileiro é um sistema de gestão que busca legitimar o império dos “critérios da qualidade” como novos instrumentos gerenciais promovedores da excelência nos processos de trabalho e da

colaboração voluntária dos indivíduos, criando a ilusão de que é um sistema participativo e independente. O Modelo Gespública pode ter implicações na satisfação e no comprometimento no trabalho de servidores.

1.1 Justificativa

A integração mundial dos mercados e dos sistemas produtivos tornou imperativa para o Estado a tarefa de redefinir suas funções de coordenar o sistema econômico, no modo de intervenção e na forma pelo qual é administrado.

No início dos anos 1990, o Estado brasileiro iniciou um processo de modernização da administração pública visando substituir a administração burocrática por uma administração gerencial (MOTTA, 1999). A sociedade brasileira reforçava a importância de mudanças no serviço público, acreditando nas alternativas de ampla privatização, fim de “privilégios” dos servidores públicos e aprofundamento da terceirização de alguns processos de trabalho (BRESSER PEREIRA, 1996). Bursztyn (1996), avaliando a crise do Estado brasileiro, destacou que a opção por essas alternativas amparadas em teses liberais e anti-Estado, trata-se da forte tendência da retirada do Estado de algumas de suas atividades.

A crise do Estado brasileiro naqueles anos se expressou com o sucateamento de seu capital físico, o abandono de programas de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos, o descrédito da população, a sucessão de tentativas malfadadas de planejamento e a má gestão. Essas condições possibilitaram “um novo e perigoso mito, que é o da necessária e constante transformação nas formas de atuação estatal” (BURSZTYN, 1996, p. 34).

O Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública foi o primeiro modelo do Plano Diretor da Reforma do Estado para modernização da gestão pública (BRASIL, 1997) e simbolizou para muitos a alternativa segura de condução das organizações públicas à “excelência” ou ao “estado da arte” através de um modelo de gestão. Passou a ser chamado Programa da Qualidade no Serviço Público (BRASIL, 2001). O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, atualizou os referenciais do Programa da Qualidade no Serviço Público implementando um sistema gerencial chamado Modelo de Excelência em Gestão Pública.

A vivência profissional de servidor público do pesquisador possibilitou presenciar as mudanças de paradigma do Estado brasileiro. Os princípios da administração gerencial — satisfação do cliente, envolvimento de todos os servidores, gestão participativa, gerência de processos, valorização do servidor público, constância de propósitos, melhoria contínua e não aceitação de erros (BRASIL, 1997) —, multiplicados em cursos, seminários, oficinas e reuniões, trouxeram muitas informações sobre um novo futuro das organizações públicas e também um conjunto de tensões, conflitos e insegurança dos servidores.

O governo federal disponibilizou em 1997 o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (BRASIL, 1997) às instituições interessadas, ampliando sua aplicação para mais de mil órgãos da administração pública. Há o reconhecimento de experiências “exitosas” na aplicação das práticas gerenciais. Algumas dessas instituições são premiadas anualmente, promovendo um ciclo de celebração da “excelência” dessas instituições. Centenas de servidores são capacitados para ser juízes, tutores, instrutores e examinadores do programa de qualidade do governo federal. Há um instituto de promoção, definido e organizado para publicar, ampliar e legitimar a aplicação dessas práticas gerenciais.

Entretanto, dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) revelam que o estresse com o trabalho tem sido quase epidêmico no mundo, e as organizações “modernizaram” as relações de trabalho, aprofundando a exploração de seus empregados pela busca de maior produtividade (ABDALLA, 2002). Os estudos sobre as novas tendências na gestão pública, a descentralização e cidadania, a reforma do Estado, a burocracia brasileira, as relações Estado e sociedade (REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, 1994, 1996) têm implicações na satisfação e no comprometimento no trabalho de servidores. Os modelos de gestão aplicados nas organizações públicas brasileiras são transposições daqueles modelos corporativos (AKTOUF, 2010) focados na produção dos trabalhadores e nos resultados empresariais.

O interesse do pesquisador pelo tema gestão de organizações teve início ainda como acadêmico de administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados (CESA) da Universidade Estadual do Ceará. As disciplinas relacionadas com recursos humanos estavam orientadas para a adaptação do ser humano ao trabalho desejado pela organização. Teorias amparavam a ideia de um indivíduo articulado

com essa adaptação, sendo ela uma via para a realização pessoal. Havia uma lacuna entre essas teorias e as narrativas do indivíduo trabalhador sobre essa adaptação. Essa inquietação se aprofunda na coordenação de trabalhos de planejamento estratégico da Superintendência Regional do Trabalho no Ceará (SRTE/CE) relacionados à implementação do programa da qualidade (Modelo Gespública). Havia queixas dos indivíduos participantes dessas oficinas de trabalho. Vozes expressando as contradições entre as expectativas dos dirigentes e as dos grupos de trabalho sobre a aplicação de novas práticas gerenciais. Manifestavam-se nas várias oficinas e seminários de planejamento, coordenados pelo pesquisador, a insatisfação de uns com o discurso idealista dos dirigentes dessas instituições e uma angústia por estarem envolvidos numa outra maneira de compreender a organização na qual trabalhavam. Ao mesmo tempo, outros indivíduos se mostravam articulados e dispostos a aderir sem dificuldades à oferta de um novo modo de conduzir a organização, gerando tensões nas relações entre indivíduos e grupos de trabalho. O pesquisador passou então a apoiar seus estudos nas teorias da psicologia organizacional porque estabelecem uma crítica a esses modos de gestão das organizações. Foi necessário investigar a relação entre a implementação do programa da qualidade e a satisfação e o comprometimento no trabalho de servidores técnico-administrativos da SRTE/CE. A realização deste projeto de pesquisa sob a orientação da escola de psicologia representou a possibilidade de concentrar no percurso da pesquisa e nos seus resultados a dimensão do indivíduo em sua integralidade, contrapondo-se a uma dimensão utilitária.

O referencial teórico utilizado neste trabalho de investigação foi organizado em tópicos, visando construir uma proposição histórica, teórica, metodológica e crítica da gestão de organizações públicas que aplicam programas de gestão da qualidade e dos seus impactos nas pessoas que compõem os grupos de trabalho. Foi uma investigação que teve como foco a observação para dentro da organização e os efeitos de um modelo de gestão para os indivíduos que nela trabalham.

O estudo deste tema apresenta-se como uma contribuição às pessoas, aos grupos de trabalho e aos dirigentes de organizações públicas envolvidos no desafio de tornar excelentes os serviços prestados pelas organizações públicas à sociedade brasileira. O controle social sobre as ações do Estado passa por uma visão crítica de cidadãos comprometidos com a melhoria do serviço público.

As considerações e perspectivas desta pesquisa podem abrir um debate sobre a gestão da coisa pública e seus efeitos na satisfação e no comprometimento no trabalho daqueles indivíduos servidores públicos.

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é analisar as implicações da gestão da qualidade para a administração pública brasileira quanto à satisfação e ao comprometimento no trabalho de servidores técnico-administrativos.

Procurou-se, de forma específica, pesquisar a relação da gestão da qualidade para a administração pública brasileira com as teorias organizacionais corporativas e as metodologias do setor privado, investigar as decorrências da gestão da qualidade para a administração pública brasileira na satisfação e no comprometimento no trabalho de servidores técnico-administrativos e, por fim, estabelecer relações entre a participação desses servidores nas práticas da gestão da qualidade (Modelo Gespública) e as demais variáveis de satisfação e comprometimento no trabalho.

2 REFERENCIAIS TEÓRICOS

Para os estudos desta dissertação, são explorados a gestão da qualidade, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (Modelo Gespública), a satisfação e o comprometimento no trabalho e a participação dos indivíduos nos processos de trabalho.

Como principais referenciais teóricos destacam-se a escola clássica da administração (DRUCKER, 1970, 1971, 1981) orientada para a gestão empresarial (AKTOUF, 2010), a psicologia organizacional orientada para os sistemas e o desenvolvimento (SCHEIN, 1982; CHANLAT, 1996a, 1996b), o Grupo de Trabalho em Psicologia Organizacional e do Trabalho (GTPOT) (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004), o Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais (FARIA, 2007) e o Comitê Conceitual do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (BRASIL, 2008/2009). Buscou-se, nesses referenciais, apresentar conceitos e compreensões diversas sobre a gestão da qualidade e suas implicações na satisfação e no comprometimento no trabalho de servidores públicos.

O termo gestão da qualidade é apresentado pelo Comitê Conceitual do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização como

[...] “o estado da arte” da gestão contemporânea, é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão (BRASIL, 2008/2009, p. 7).

Nas considerações epistemológicas deste trabalho, são confrontados os princípios e fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública (BRASIL, 2008/2009) e as estratégias dos dirigentes organizacionais para influenciar os grupos e indivíduos à participação nos processos de trabalho desejados pela organização. Para Faria e Oliveira (2007, p. 201), do Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais, os programas de qualidade representam

[...] uma proposta que busca estabelecer padrões de qualidade que vão do produto/serviço ao processo, dos clientes à gestão, dos valores às atitudes, das relações pessoais à vida organizacional, mas que, fundamentalmente,

pretende mesmo atingir níveis eficientes e eficazes de gestão, mecanismos de controle, incremento de produtividade, padrões de competitividade e lucratividade e estabelecimento de comportamentos mais ou menos padronizados.

Para Chanlat (1996a, p. 35), o indivíduo

[...] é por definição um ser biopsicossocial, tríplice origem que lhe confere uma complexidade singular. [...] O biológico, o psíquico e o social contribuem, cada um a seu modo, para a edificação da ordem individual, a colocar o indivíduo enquanto indivíduo ator de sua própria história e fixar igualmente os limites. [...] Esta tríplice composição está presente quando se estudam os seres humanos nas organizações.

O conceito de satisfação no trabalho refere-se a “[...] um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho” (LOCKE, 1976, p. 1300 apud GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2004, p. 303). O comprometimento organizacional pode ser concebido como “[...] um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização” (REGO, 2003, p. 26).

A gestão da qualidade ancora-se nos conceitos de gestão participativa e participação do indivíduo (PALADINI, 2006). A primeira é aquela gestão que favorece, propicia e espera dos indivíduos a participação nos assuntos operacionais, táticos e estratégicos da organização. A segunda diz respeito ao indivíduo participante, participador, que tem atuação nos assuntos operacionais, táticos e estratégicos da organização. É um sistema de interesses individuais atendidos pelas organizações e de interesses organizacionais atendidos pelo indivíduo (BORDENAVE, 1983; SCHEIN, 1982).

As referências teóricas foram apresentadas visando construir uma proposição histórica, teórica e implicativa da gestão da qualidade para o serviço público brasileiro.

Primeiramente, o contexto histórico e as condições atuais da gestão das organizações. Embora o campo de estudo tenha sido uma organização pública, o modelo de gestão da qualidade teve origem nas organizações capitalistas. Discorre-se, nos referenciais teóricos desta pesquisa, sobre a organização do trabalho com o olhar para dentro das organizações. Como os trabalhadores, à medida que organizavam o trabalho realizado nas fábricas, colaboraram com o surgimento da gestão da qualidade nas organizações capitalistas. A gestão da qualidade foi além da produção industrial, chegando ao setor de serviços e ao serviço público.

Em seguida, é analisado o modelo de gestão da qualidade na administração pública e suas implicações para o indivíduo; os conceitos que fundamentam a abordagem teórica e as práticas do modelo; as principais influências dos teóricos neoclássicos da administração; a aprendizagem da qualidade e a dimensão da participação das pessoas no Modelo Gespública. Considerando os estudos da psicologia comportamental (SCHEIN, 1982) sobre modelos gerenciais, são analisados os modos de gestão racional-econômico, social e da autorrealização presentes no Gespública e suas implicações para o indivíduo.

O item “A gestão da qualidade nas organizações” aborda os efeitos do surgimento da máquina nos processos de trabalho. É a partir dali que se concentra o olhar desta pesquisa na história.

2.1 A Gestão da Qualidade nas Organizações

Jung disse, não sei onde, que não há coisas que os modernos tenham dito que os antigos não tenham dito de maneira mais bonita, simples e profunda. Cada vez estou mais convencido de que isto é verdade.
“Qualidade Total” esteve, na verdade, entre as ocupações e as profissões mais antigas do universo e as coisas essenciais sobre o assunto já foram ditas há muito tempo.
(Rubem Alves)

2.1.1 Contexto histórico

Admirar uma obra que expressa a precisão das mãos dos grandes mestres é a contemplação de um trabalho realizado com qualidade por alguém, com arte. Os estudos da estética como reflexão filosófica apresentam à sua maneira o grau exato da excelência: a beleza. Aristóteles, filósofo grego, definia o belo como aquilo que, visto, agrada (ABRÃO, 2004). Michelangelo Buonarroti, uma vez questionado como conseguia tirar do mármore obras primorosas, como *Pietà*, *Davi*, *Moisés*, respondeu que seu ofício era, com vagar, a retirada dos excessos, fazendo a obra surgir daquele bloco bela e magnífica, e que a “perfeição” de uma obra estava numa sucessão de pequenos detalhes – não apenas um detalhe (SCHIRATO, 2006). Ao contemplar tais obras, é possível experimentar sentimentos de prazer, contentamento e alegria que a plenitude do belo e do magnífico pode provocar. Cada obra, embora seja objeto singular e único, apresenta-se como realização

universal. Esse era o ofício dos mestres artesãos, que passavam de uma geração a outra habilidades de realizar obras pelo trabalho lapidar de suas mãos.

As organizações quiseram para si essa produção monumental de realização do belo, do magnífico e do “perfeito”. Além de considerar mercadoria as obras de arte, pretenderam estabelecer para as mercadorias a distinção de “arte”. A sociedade industrial impôs-se como promotora da democratização da cultura, do saber e das artes, colocando à disposição das pessoas o acesso ilusório àquilo que tinha qualidade (ADORNO; HORKHEIMER, 1985; FARIAS, 2009). A produção do mercado capitalista quis para suas mercadorias a beleza só então produzida pela arte. A gestão da qualidade surgiu como apelo para uma “perfeição” das organizações, pela ênfase no “planejamento da qualidade”, no “zero-defeito” e no “controle de qualidade” (FARIA; OLIVEIRA, 2007, p. 199). A escola neoclássica da administração apresenta sua versão “artística” para a gerência dos processos de trabalho.

O surgimento da máquina aplicada à produção marcou o início de uma transformação do uso das habilidades manuais pelas organizações num período chamado de Revolução Industrial. Aconteceram mudanças profundas e rápidas de ordem econômica, técnica e científica na Europa Ocidental a partir do século XVIII, transformando a vida dos indivíduos, suas relações sociais e os métodos de trabalho.

O declínio do sistema feudal, o sistema de arrendamento da terra e a contratação de camponeses por pequenos proprietários de áreas agrícolas reorganizaram a divisão social do trabalho, criando as classes assalariadas dedicadas a uma produção voltada para o mercado (HOBBSAWM, 1977) e que exigia uma reorganização constante dos processos de trabalho. Os artífices passaram a trabalhar em grupo, num mesmo lugar, de forma planejada e compartilhada (sistema de manufatura). A concentração de mão de obra em torno das manufaturas e o esvaziamento dos campos trouxeram para as cidades um grande contingente de trabalhadores (SILVA, 2004).

A chegada das máquinas nas oficinas transformou a relação de mestres e aprendizes e a compreensão do artesão de seu trabalho, ocasionando dois fenômenos:

- 1) a transferência das habilidades do mestre para a máquina. As suas habilidades já não interessariam a um aprendiz, senão pela inclusão nessa aprendizagem do uso da máquina, levando o modo de produção para muito além da capacidade manual;
- 2) a substituição da força do músculo humano por uma maior: a força das máquinas. Iniciando com a máquina a vapor e, posteriormente, com o motor, foi possível uma produção jamais atingida por outra sociedade.

Os mestres e suas oficinas passam a adquirir as máquinas e mecanizar a produção. Houve um rompimento da unidade de produção trabalhador/ ferramentas para a manufatura. O processo produtivo foi investido de um ritmo e de um tempo que superaram as limitações e características físicas e psicológicas dos trabalhadores.

[...] o homem/trabalhador agora precisava obedecer/adaptar-se à velocidade e à cadência impostas pela produção maquinal. A fábrica inscreveu-se como a unidade social básica da produção capitalista e as pessoas eram forçadas a vender sua força de trabalho como mercadorias e instrumentos do desejo do capital (SILVA, 2004, p. 95).

O processo de mecanização das oficinas aconteceu sob a disputa dos mercados, obrigando os artesãos mais modestos a trabalhar para outros proprietários de oficinas. Surgem as fábricas. Ficou estabelecido um sistema de produção que separou os trabalhadores/produtores dos donos do capital e dos meios de produção. Partindo dessa fase, o capitalismo passou a desenvolver-se, uma vez que o trabalho artesanal, o trabalho doméstico e a manufatura foram substituídos. Os artesãos, antes orgulhosos de suas habilidades e ocupações, transformaram-se em uma massa de obreiros, e a máquina passa a ser o centro da produção. O homem converteu-se em vigia daquilo que era realizado pela máquina, para que ela operasse bem. Os proprietários não estavam interessados em mão de obra especializada. Estrangeiros, mulheres e mesmo crianças podiam ser aproveitados com um custo menor. A organização do trabalho, aproximadamente em um século apenas, passou pelo que a história convencionou chamar de Revolução Industrial. As instalações não são mais a casa ou grêmios de ofício – são as fábricas. Os artesãos são então os operários (SILVA, 2004). O trabalho das mãos perde lugar para a nova realizadora das coisas: a máquina.

O sistema fabril continuou impondo-se ajudado pelo liberalismo econômico, que defendia “economias fundamentadas na livre iniciativa empresarial e orientadas

pelo livre jogo das forças do mercado” (ROSSETTI, 1984, p. 337). O interesse individual é apresentado como a mola propulsora dos sistemas baseados na livre iniciativa (SMITH, 2003). As condições políticas de legitimação da acumulação pela via do individualismo e da livre iniciativa são consumadas. Isso resulta em um período de desenvolvimento extremo da economia pelo capital. Na segunda metade do século XIX, a produção em larga escala instalou no interior das fábricas grandes concentrações de máquinas e contratou muitos operários, criando problemas na organização do trabalho. Dos operários era requerida somente a força de trabalho em favor de um modo de produção dos donos do capital e dos meios de produção. O modo de produção capitalista necessitou de complexos sistemas de organização: as grandes fábricas (SILVA, 2004).

Grandes contingentes de operários trabalhando juntos em jornadas de trabalho de 12 até 16 horas diárias, em condições insalubres e perigosas. A mecanização levou à divisão do trabalho e à simplificação das operações, que podiam agora ser executadas com facilidade por pessoas sem qualificação. Havia muitos acidentes e doenças. O crescimento industrial era enfrentado dentro da fábrica de forma improvisada. Os proprietários das empresas industriais passam a preocupar-se com a administração dos processos de produção, a construção de novas máquinas e as crescentes tensões nas relações com os operários. Para reduzir a onda de conflitos, aumenta-se a importância da gerência das fábricas e são introduzidas algumas práticas iniciais de gestão, com ideias e métodos ainda empíricos. Essa gerência tinha como prioridade a melhoria dos processos mecânicos e técnicos da produção com o objetivo de produzir mais com menores custos. A máquina e seu eficiente uso eram o que interessava (HOBBSAWM, 1977; SILVA, 2004).

No início do século XX, já é realidade a produção em massa, impondo a necessidade de evitar o desperdício e da máxima economia de mão de obra nos processos mecanizados. A divisão do trabalho leva em conta os níveis de operação e supervisão da produção, a descrição de cargos e normas de trabalho, a produção em série, o controle de tempos e movimentos, entre outras dimensões que foram pavimentando a chegada de uma abordagem gerencial científica para a administração interna das indústrias orientada para as tarefas (ANTUNES, 1997).

Espanhóis e portugueses desenvolveram o capitalismo comercial tardiamente, em comparação com outros países da Europa. O Brasil teve como setor dinâmico da economia o modelo produtor e exportador de matéria-prima e de produtos agrícolas em troca de produtos industrializados e *know-how* da Inglaterra e dos Estados Unidos, abundantes na América Latina. O desenvolvimento industrial do Brasil era incipiente e predominava a agricultura na economia brasileira, numa sociedade rural (FURTADO, 1976).

As relações de dominação das forças de produção sobre o trabalhador permaneceram. As primeiras manufaturas no Brasil contratavam trabalhadores utilizando a força coercitiva do Estado monárquico, que coagia homens livres ao ofício de artífices. Aqueles que tentavam resistir eram privados da liberdade por meio de internações em instituições estatais e postos a trabalhar compulsoriamente (VIRIATO, 2007). Outra forma de apropriação do indivíduo consistia em reter o trabalhador no posto de trabalho por dívidas contraídas com a compra de itens básicos para sua sobrevivência, o que o obrigava a manter-se naquela atividade degradante, embora fosse alguém juridicamente livre (PRADO JR., 1986).

Após os anos 1950, a industrialização, apoiada na substituição de importações, manifesta suas limitações e abre-se pela primeira vez uma ampla discussão em torno dos obstáculos criados ao desenvolvimento do Brasil e da América Latina. Mas continuam sob o controle dos Estados Unidos grande parte das fontes de matérias-primas regionais, os serviços públicos e as atividades comerciais através de firmas estadunidenses, mantendo os vínculos de dependência do Brasil ao hegemônico modo norte-americano de gerir as organizações (FURTADO, 1976).

Na administração pública, os Estados Unidos, no início do século XX, implantaram a administração burocrática clássica baseada nos princípios do exército prussiano. O Brasil, em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes, implantou o mesmo modelo que Max Weber descreveu como princípio do mérito profissional. A administração pública burocrática substituiu a patrimonialista, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Estabeleceu uma clara distinção entre o público e o privado e também entre o político e o administrador público. Entretanto, o pressuposto de eficiência da estrutura burocrática passou a ser questionado. No Estado liberal, as funções de garantir a propriedade e os contratos necessitavam de apenas quatro ministérios:

Justiça, Defesa, Fazenda e Relações Exteriores. Mas o Estado social econômico do século XX passou a assumir um crescente número de serviços sociais (educação, saúde, cultura, previdência, assistência social, pesquisa científica) e papéis econômicos (regulação do sistema econômico interno, relações econômicas internacionais, estabilidade da moeda, provisão de serviços públicos, infraestrutura), tornando central o tema do modelo adequado de gestão para administração pública das sociedades capitalistas (BRESSER PEREIRA, 1996). O vigor de acumulação dos proprietários e beneficiários do modo capitalista, incluindo o Estado, continuou a estabelecer modos de gestão e organização do trabalho para a manutenção e ampliação das organizações corporativas. Emerge desse movimento a gestão da qualidade.

2.1.2 Conceitos fundamentais da gestão da qualidade

Os conceitos fundamentais da gestão da qualidade são firmados nas variáveis gestão participativa e participação do indivíduo. A primeira é aquela gestão que favorece, propicia e espera dos indivíduos a participação nos assuntos operacionais, táticos e estratégicos da organização. A segunda variável diz respeito ao indivíduo participante, que tem atuação efetiva nos assuntos operacionais, táticos e estratégicos da organização. Paladini (2006, p. 138 e 145, grifo nosso) lista entre os princípios da política da qualidade:

A ação pela qualidade é **participativa e compulsória**. É necessário o efetivo envolvimento de todos os recursos da organização para produzir qualidade. Não há forma de excluir quem quer que seja do esforço pela melhoria contínua. Não há justificativas para omissões ou envolvimento "parciais".

A avaliação do desempenho de **cada funcionário da empresa deve considerar sua participação efetiva** no processo de alcance dos objetivos gerais da organização e sua capacidade de integração a grupos e áreas da empresa.

Mota (1999, p. 162, 163, grifo nosso) cita as práticas gerenciais do planejamento participativo e o círculo de controle da qualidade como formas de

[...] **trazer ao processo decisório**, como sujeitos da formulação de diretrizes, **indivíduos e grupos** antes considerados objetos da ação gerencial. [...] Proclamando uma perspectiva mais integrada de planejamento e implementação, o planejamento participativo busca, desde

os estágios iniciais da decisão, a contribuição daqueles **mais diretamente envolvidos com a execução**.

McLagan e Nel (2000, p. 115) destacam que é objetivo da participação dos indivíduos nos processos gerenciais “assegurar que as informações e idéias relevantes estarão em primeiro lugar, não importando sua origem”.

Drucker (1971) concentrou suas reflexões sobre uma nova sociedade com o olhar para dentro das organizações. A gestão participativa é apresentada como uma “nova gerência”. A história do êxito das sociedades é a história do êxito das organizações e a história do êxito das organizações é a história do êxito da gerência. Drucker reforça as variáveis gestão participativa e participação do indivíduo nas considerações sobre os novos pressupostos das funções do trabalhador e da gerência nas organizações capitalistas.

O trabalhador manual é coisa do passado – e tudo o que podemos fazer neste *front* é uma ação de retaguarda. O recurso básico [...] de uma economia desenvolvida, é o trabalhador de alto conhecimento, que põe em aplicação o que aprendeu durante uma educação sistemática, isto é, conceitos e teorias, e não o homem que põe para trabalhar sua habilidade manual ou seus músculos (DRUCKER, 1971, p. 45).

[...] a função gerencial ou “administrativa” de tornar produtivos os recursos humanos, de fazer com que as pessoas trabalhem em conjunto, unindo suas habilidades e conhecimentos de cada um para um fim comum [...]. A organização é uma máquina destinada a maximizar a capacidade humana (DRUCKER, 1970, p. 21).

[...] a empresa industrial depende, portanto, da maior descoberta e de maior utilização possíveis das aptidões de todos os empregados (DRUCKER, 1964, p. 181).

A junção de um novo perfil de trabalhador com uma gerência participativa baliza a importância da gestão da qualidade, tendo como objetivo as relações com fornecedores, com o mercado (clientes e concorrentes), com a avaliação de resultados institucionais e com métodos de otimização dos recursos humanos. Essa gestão participativa traz novas implicações para o indivíduo, que deverá participar efetivamente, integrar-se a grupos e áreas da organização articulados com os processos da qualidade, harmonizar os interesses pessoais aos interesses da organização, estar motivado e colaborar com a liderança da organização (PALADINI, 2006).

A empresa espera do trabalhador mais de sua individualidade, de suas aptidões, de suas habilidades e de seus valores subjetivos, como a realização de suas aspirações pela via do trabalho. Essa espera tem como objetivo os interesses

da organização e, portanto, impõe sob o manto de uma “harmonia natural” entre empresa, indivíduo e sociedade o seu controle e apropriação:

[...] as necessidades e os fins objetivos da empresa, do membro (indivíduo) e da sociedade, estão em harmonia. A “atitude administrativa” que a sociedade industrial deve exigir de seus membros está em harmonia com a exigência de que o indivíduo alcance aquela “dignidade pessoal” em que a sociedade acredita. A exigência de utilização máxima das aptidões humanas corre paralela com a exigência de status do indivíduo (DRUCKER, 1964, p. 181).

Esse conjunto de variáveis demanda um novo ferramental de gestão que prestigie o trabalhador e sua disposição de aplicar mais de seus potenciais no trabalho, além de sua força manual. É uma via de prosperar como indivíduo através e a partir do trabalho. As organizações estão prontas para estimular e receber toda essa disposição acumulada do indivíduo. Torna-se necessária uma forma de organizar esse acúmulo em favor da organização e do capital. O planejamento e suas metodologias de gestão são as ferramentas para esse fim.

Se as organizações aplicam mudanças nos tipos de gestão e de perfil de trabalhador é porque o indivíduo continua sendo uma base fundamental para o desenvolvimento dessas organizações. Os administradores tornam produtivos os recursos humanos, fazem com que as pessoas trabalhem em grupo, unindo habilidades e conhecimentos de cada um para um fim comum, alinhando as expectativas do indivíduo às expectativas da organização e estabelecendo uma vinculação indivíduo/organização sem conflitos e contradições.

Está incluído nessas formas de gestão um sistema de aprendizagem. Senge (1990) propõe às organizações o estabelecimento de um sistema de aprendizagem chamado raciocínio sistêmico ou pensamento sistêmico (um dos fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública), proclamado-o como

[...] a nova maneira pela qual os indivíduos vêem a si mesmos e ao mundo. No âmago da organização de aprendizagem está a mudança de mentalidade.

Os indivíduos não sacrificam seus interesses pessoais pelo objetivo comum [da organização], porque este se torna uma extensão dos seus objetivos pessoais. Entretanto, o alinhamento é uma condição necessária antes de se dar poderes aos indivíduos e, portanto, à equipe (SENGE, 1990, p. 22, 212).

Contudo, estudos relacionados com o trabalho em indústrias e empresas que aplicam a gestão da qualidade mostram a discordância entre gerência e

trabalhadores no estabelecimento de metas organizacionais (FARIA; MENEGHETTI, 2007a). Os objetivos do indivíduo são detalhes nesse processo. Apenas se possível, serão atendidos. Faria e Meneghetti (2007a, p. 59) apresentam esse apelo pelo trabalho em grupo para atingir objetivos organizacionais como “ilusório no que tange à divisão de benefícios alcançados por tal empreitada, pois o que se realiza é o cumprimento de um objetivo particular da gestão da organização [...]. A solidariedade está no empregado e não na empresa”.

A ideia de equipe é assimilada pelos trabalhadores como ação coletiva. Tem como finalidade os objetivos da produção em detrimento dos objetivos dos trabalhadores. Essa contradição é mediada pela organização com o uso de privilégios oferecidos aos trabalhadores.

Os privilégios oferecidos podem ser de origem material, quase sempre representados por salários maiores ou por participação nos lucros, ou, ainda, por realizações de origem psicológica, como a idealização da empresa como uma “mãe”, da representação da sua grandeza pessoal através da grandiosidade da organização frente a uma comunidade ou, ainda, como objeto de realizações narcísicas. Essas oferendas imaginárias e subjetivas acabam por promover o envolvimento. O trabalhador é pressionado, portanto, a se identificar com os interesses da organização, envolver-se com seus objetivos [...]. O que ocorre, assim, é uma dominação subjetiva, alicerçada pelo aprisionamento psicológico do trabalhador a uma rede real e imaginária de relações de trabalho (FARIA; MENEGHETTI, 2007a, p. 65).

Os conceitos que norteiam os modelos da gestão da qualidade estão amparados na relação organização/indivíduo, com muito apelo à participação. O processo organizacional (conjunto de tarefas) continua sendo o centro do modo de gestão, reafirmando os postulados de Taylor (1971) e Taiichi Ohno (WOMACK, 1992).

O Modelo Gespública (BRASIL, 2008/2009, p. 16 e 48, grifo nosso) se utiliza dos mesmos fundamentos: 1. “**Gestão Participativa** [...] Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas”; 2. “Sistemas de trabalho [...] Destacar as oportunidades para **a participação das pessoas** nos processos da organização”.

É possível que o Modelo de Excelência em Gestão Pública utilize os conceitos de gestão participativa e participação do indivíduo porque deseja reproduzir nas instituições públicas brasileiras as condições e formas de organização do trabalho que vigoram nas organizações empresariais (AKTOUF, 2010).

2.1.3 Condições e formas de organização do trabalho em vigor

[...] o trabalho que deixou de ser o que havia sido, e nós que só podemos ser o que fomos, de repente percebemos que já não somos necessários no mundo [...]
(José Saramago)

“Muitos nomes, nenhuma certeza”. Masi (1999, p. 30) destaca assim as muitas teorias sobre as novas condições de uma sociedade pós-industrial (BELL, 1977). São mais de trezentos rótulos. Para discorrer sobre as condições recentes da gestão das organizações, parece necessário apresentar os modos de gestão de agora, mas que não são novos na disposição de utilizar-se, para benefício da organização, das habilidades e disposição dos trabalhadores. As propriedades mais gerais desses modos de gestão continuam as mesmas.

Todavia, para Robbins (2006), o que ocorre nas organizações, a partir de 1990, são “enormes mudanças” que têm como causas desde a globalização aos desafios de executivos em missões internacionais de subsidiárias capitalistas; de movimentos anticapitalistas à instalação de corporações em países com mão de obra mais barata; da diversidade da força de trabalho ao aumento da qualidade e produtividade das organizações; da necessidade de inovação contínua a uma proclamada doação de autonomia para os funcionários. Essas enormes mudanças estão relacionadas com a gestão da qualidade.

[...] o Programa Gestão da Qualidade é uma filosofia voltada para a satisfação do cliente através do contínuo aprimoramento de todos os processos organizacionais. [...]. Em tempos de mudanças rápidas e profundas, pode ser necessário pensar a melhoria da qualidade e produtividade (ROBBINS, 2006, p. 15).

Partindo de alguns eventos da história recente, é possível apresentar condições subjacentes que vigoram na gestão das organizações. Nos anos 1970, revelou-se o esgotamento do modelo de acumulação capitalista. Aspectos da macroeconomia relacionados com taxa de lucros, fusão de corporações, crises do Estado do bem-estar social, retração dos gastos públicos e incremento das privatizações tornaram necessária uma “reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação” (ANTUNES, 1999, p. 31). Uma intensa

reestruturação nos processos de trabalho se inicia no interior das organizações visando a uma recomposição dos níveis de acumulação do capital.

As organizações passam a enfrentar várias mudanças nos modos de organização do trabalho procurando adequar as pessoas trabalhadoras aos novos processos de trabalho e às novas tecnologias de um mercado globalizado, mais competitivo e mais exigente na qualidade de produtos e serviços oferecidos (ROBBINS, 2006). A substituição da eletromecânica pela microeletrônica fundou-se

[...] no mesmo princípio de eliminação de tempos mortos do taylorismo-fordismo, assentando-se não na intensificação do trabalho, mas na racionalidade dos tempos da máquina. [...]. A aplicação de políticas poupadoras de mão-de-obra não decorre só da adoção de novas tecnologias, mas dos modos de gestão, que supõem participação, permitem, pela descentralização administrativa, eliminar níveis hierárquicos na estrutura da organização” (BORGES; YAMAMOTO, 2004, p. 49).

As práticas gerenciais da atualidade (círculos de controle da qualidade — CCQ, *just in time*, *kanban*, gestão participativa, gestão da qualidade, reengenharia, gestão de competências, gestão do conhecimento, organizações de aprendizagem, entre outras) reafirmam o vigor dos modos taylorista/fordista de uso das aptidões do indivíduo e avançam, desde os anos 1980, nas organizações instaladas nos países de capitalismo avançado e do Terceiro Mundo industrializado (ANTUNES, 1997; BRITO, 2005).

A era toyotista, iniciada nos anos 1950, permanece vigorosa no século XXI, mantendo as mesmas características: produção diversificada — o cliente é quem determina o que será produzido; melhor tempo de produção, que inclui transporte, controle de qualidade e estocagem — *just in time*; reposição de peças nos estoques somente após a venda dos produtos — *kanban*; desespecialização e multifuncionalidade dos operários, que trabalham integrados em equipes nas quais cada indivíduo domina todos os processos daquela linha de produção; “sindicalismo de empresa” dos dirigentes sindicais alinhado aos interesses dos patrões. Esses fenômenos parecem expressar uma superação do modelo taylorista/fordista para uma outra lógica organizativa. Mas uma superestrutura de megacorporações promove e utiliza o modo de gestão toyotista para manter-se no mercado, dispondo da força de trabalho dos indivíduos com a certeza de que não será superada por seus colaboradores.

[...] a “substituição” do fordismo pelo toyotismo não deve ser entendida, o que nos parece óbvio, como um *novo modo de organização societária* [...] não deve nem mesmo ser concebido como um avanço em relação ao capitalismo da era fordista e taylorista (ANTUNES, 1997, p. 33).

As necessidades das organizações continuam sendo as prioridades das corporações capitalistas. As opções mais acreditadas para tanto são o desenvolvimento de novas tecnologias, a importância do planejamento e seus modelos de gestão.

O pesado investimento do capital em novas formas de produzir com novos equipamentos (instrumentos) e novos processos de trabalho exige das empresas um deslocamento de sua gestão (do empreendedor proprietário para os especialistas, administradores profissionais e equipes técnicas) e uma necessidade de planejamento. Os riscos maiores advindos de um sistema de produção em escala, utilizando tecnologia avançada (equipamentos e processos de trabalho), suscetível à instabilidade dos mercados, exigem uma rigidez na gestão dos processos de planejamento/plano, da organização do trabalho, da liderança/direção e do controle (padronização, monitoramento e avaliação) (MASI, 1999).

O deslocamento da gestão das organizações para os especialistas em organização introduziu novas práticas gerenciais promotoras do acúmulo pelo trabalhador de outras funções mais elaborativas nos processos de trabalho. Um ganho para a organização e uma responsabilidade a mais para o indivíduo (ANTUNES, 1997). A gestão da qualidade abrange a maioria dessas práticas gerenciais (PALADINI, 2006).

Considerando as condições em vigor na perspectiva do indivíduo trabalhador, pesquisas sobre a satisfação no trabalho indicam “um acentuado declínio da satisfação com o trabalho desde o início da década de 1990” (ROBBINS, 2006, p. 67). Os estudos sugerem que o aumento de produtividade exigido pelas organizações, a sobrecarga de trabalho, a realização de tarefas em prazos reduzidos, o não atendimento das expectativas de recompensa são condições que afetam adversamente os indivíduos. Num mesmo instante, as organizações valorizam as competências individuais e declaram explicitamente a necessidade que têm do uso da inteligência desses indivíduos, mas, ao contrário, não lhes garantem o emprego. Precarizam as condições e impõem severos modos de organização do

trabalho. Não negociam aumento de salários e a renda de alguns até diminui (BRITO, 2005).

A aplicação desses novos modos de gestão requer um processo de treinamento e participação de todos na organização. É um processo educativo. Os modos de gestão das organizações capitalistas são modos de gestão das pessoas. Antunes (2005, p. 53) destaca que “o trabalhador é instigado a se autocontrolar, a autorrecriminar-se e, até mesmo, autopunir-se quando a produção não atinge a meta desejada [...]. Ou se recrimina e se penitencia quando não se atinge a chamada ‘qualidade total’”. As novas formas de gestão estão associadas a uma autorregulação dilacerante entre expectativas particulares e participação nos processos de trabalho, incluindo o comprometimento, o envolvimento e a submissão do indivíduo às expectativas da organização.

Por meio de pesquisas financiadas pelo capital e realizadas por universidades e centros de excelência norte-americanos de produção e divulgação de conhecimento na área de administração — Harvard, Columbia, Stanford, MIT —, as organizações impõem uma educação constante e massiva para a adaptação psicofísica do indivíduo a esses modelos. A década de 1990 produziu e irradiou no mundo modelos gerenciais (gestão do conhecimento, de Peter Drucker; gestão de competências, de Prahalad e Hamel; organizações de aprendizagem, de Peter Senge) que serviram de matrizes para outros estudos (tecnologia da informação, de Pierre Levy; defesas empresariais, de Chris Argyris; reengenharia, de Hammer e Champy; inteligência emocional, de Daniel Goleman; teoria da criação do conhecimento organizacional, de Nonaka e Takeuchi; capital intelectual, de Thomas Davenport; gerenciar conhecimento, de Karl Sveiby, etc.) (BRITO, 2005). O apelo ao consentimento e comprometimento do indivíduo nas expectativas da organização está presente como uma propriedade geral, ontológica, dessas matrizes. Há uma prescrição de como o indivíduo deve ser.

A incorporação dos novos modelos de produção no Brasil eleva a dinâmica capitalista de produção do trabalho, promove a abertura externa do mercado e prepara a transição da propriedade e gestão de empresas estatais para a iniciativa privada. O padrão de acumulação do capital vigora, a partir de 1985, via implantação de políticas neoliberais: priorização do mercado com ampla privatização, flexibilização das relações de trabalho e direitos do trabalhador, terceirização em larga

escala e adoção dos modelos de gestão das organizações capitalistas pelas instituições públicas.

2.2 O Modelo de Gestão da Qualidade para a Administração Pública Brasileira (Modelo Gespública)

É a consciência do escravo que reconhece o senhor como tal; este, por isso, necessita do outro para afirmar-se e se manter como senhor. O escravo, dependente em princípio do senhor, torna-se senhor da consciência de seu próprio amo.
(Georg Hegel)

As organizações são objeto de estudo que interessa à ciência e àqueles que lideram, gerenciam e respondem por sua existência e funcionamento. Essa centralidade das organizações abre um campo de estudo da psicologia, da administração e de outras ciências (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Este tópico dos referenciais teóricos trata das influências do movimento clássico da administração que constituíram os postulados de uma gestão orientada para a qualidade aplicados no Modelo de Excelência em Gestão Pública (Modelo Gespública). São apresentados os conceitos fundamentais utilizados pela gestão das organizações orientadas pela qualidade. Como última parte, são consideradas, utilizando uma abordagem da psicologia do desenvolvimento organizacional (SCHEIN, 1982), possíveis decorrências da aplicação desses modos de gestão para os indivíduos.

A gestão da qualidade nas organizações como processo participativo entre dirigentes e trabalhadores tem relação com alguns acontecimentos posteriores à Segunda Guerra Mundial no Japão. Especialistas americanos da qualidade contribuíram como consultores para o aperfeiçoamento da qualidade na produção industrial japonesa. A partir de Deming, a qualidade se alastra no mundo, abrindo espaço para abordagens de planejamento da produção com “erro-zero” e do controle da qualidade. Taiichi Ohno, engenheiro-chefe da Toyota, empreendeu esse novo modo de produção aproveitando o máximo da capacidade produtiva do indivíduo e introduzindo outras formas de apropriação do indivíduo pela produção capitalista (DEMING, 1990; WOMACK, 1992).

Ser a organização responsável e detentora das condições de modificar, influenciar e aprimorar as coisas, as relações e os processos de trabalho permite uma abordagem dialética do modelo participativo da gestão da qualidade e suas implicações para o indivíduo que participa, fazendo uma reflexão dos pensamentos de Peter Drucker (da escola clássica da administração) e de Edgar Schein (da psicologia organizacional orientada para os sistemas e desenvolvimento).

No tópico seguinte são consideradas as principais influências da escola clássica da administração sobre o indivíduo trabalhador, sobre a organização e sua eficiência e a importância das tecnologias e do planejamento no desenvolvimento de modelos usados pela gestão da qualidade. As características desses modelos foram preservadas pelo Gespública (BRASIL, 2007a).

2.2.1 Principais influências

Ninguém ousará negar que o indivíduo atinge sua maior prosperidade,
isoladamente, quando alcança o mais alto grau de eficiência, isto é,
quando diariamente consegue o máximo rendimento.
(Frederick W. Taylor)

As bases do pensamento clássico de busca da harmonia e a idealização da realidade estão presentes nas teorias organizacionais. Os ideais iluministas da Revolução Francesa asseguravam as bases para a existência do indivíduo burguês independente. Essa individualização manifestada numa sociedade de competição no mercado de bens e de trabalho necessitou de uma razão instrumental para as ideias. Essas só têm importância desde que funcionem como guias da ação e tenham sua validade determinada pelo sucesso da ação (FIGUEIREDO, 1989).

A corrente de pensamento do pragmatismo de John Dewey (GATTI, 2008) caracterizou-se por uma relação entre meios e fins, trazendo uma racionalidade instrumental aos processos de trabalho. A razão é uma ferramenta para a obtenção de um fim, como o trabalho e a técnica utilizada são ferramentas para a dominação da natureza. Nas sociedades capitalistas, a racionalidade instrumental ganha predominância e se autonomiza nas relações indivíduo/organização.

Os estudos que marcaram uma racionalidade instrumental do trabalho humano nas organizações capitalistas são apresentados pela organização científica

do trabalho e seus novos métodos de produção. Seu foco: a tarefa. Taylor (1971) passa a idealizar princípios gerais de administração para a produção industrial. Desenvolveu um modo de gerenciamento com a prioridade de aprimorar os processos mecânicos e tecnológicos da produção concentrando sua atenção no movimento humano. Fez isso através de uma análise completa do processo de trabalho. Para organizar de forma racional o trabalho, foi estabelecida uma partilha de responsabilidades: alguém planeja (gerencia), alguém supervisiona (mantém a conformidade do deve ser feito assim com o está sendo feito assim) e o trabalhador executa a tarefa (movimentos úteis, num tempo-padrão — nem mais, nem menos).

Ao planejamento cabia o estudo do método. Substituiu-se a ação improvisada, aprendida no trabalho de produção apenas na prática do dia a dia da fábrica, pela ação constituída por um método baseado em procedimentos científicos. A supervisão era funcional. Um operário poderia receber instruções de vários supervisores. Era a separação do trabalho mental e braçal para cada área envolvida com a produção. Ao operário coube elevar sua produtividade. A melhor execução de uma tarefa é a execução-padrão. Somente uma. O método é a tarefa feita da forma que deve ser feita por um operário, em escala. Dessa providência o método científico chamado organização racional do trabalho (ORT) pôde desenvolver-se nas organizações industriais. O estudo dos tempos e movimentos estabelece a decomposição de cada tarefa em uma série de movimentos humanos unicamente necessários, descartando os movimentos inúteis. A equação máxima dessa decomposição determinaria o tempo-padrão para cada tarefa (TAYLOR, 1971; ROCHA, 1986).

A organização científica do trabalho também estabeleceu novas atribuições e responsabilidades à gerência da organização: planejamento do método, preparo das condições ideais para os trabalhadores executarem as tarefas e controle para padronizar a produção (ROCHA, 1986). Desse interesse em práticas de planejamento das organizações surgiram outras teorias orientadas para a gestão, aproveitando as considerações de Taylor. Ford introduziu a produção em série, em massa, padronizando as máquinas, a mão de obra e as matérias-primas (BRITO, 2005). O taylorismo e o fordismo “já não são únicos e mesclam-se com outros processos produtivos (neofordismo, neotaylorismo, pós-fordismo) [...] sendo em

alguns casos até substituídos, como a experiência japonesa a partir do toyotismo permite constatar” (ANTUNES, 1997, p. 15).

A gestão da qualidade foi uma das modalidades de substituição da produção em série por padrões de produtividade que levassem em conta uma maior participação dos trabalhadores nos processos organizacionais.

No sistema Toyota, os engenheiros do chão de fábrica deixam de ter um papel estratégico e a produção é controlada por grupos de trabalhadores. A empresa investe muito em treinamento, participação e sugestões para melhorar a qualidade e a produtividade (ANTUNES, 1997, p. 29).

Tornava-se necessário um novo projeto que assegurasse a reconstrução do Japão pós-guerra. Um fato de grande impacto para a cultura do povo japonês foi a crise de um dos símbolos de sua capacidade produtiva: a indústria automobilística Toyota. Na primeira metade da década de 1940, a Toyota enfrenta grave crise, dispensando um quarto de sua força de trabalho e assegurando aos trabalhadores remanescentes a vitaliciedade no emprego. Taiichi Ohno empreendeu um modo de produção para superar a crise, aproveitando o máximo da capacidade produtiva do trabalhador e introduzindo novos conceitos de produção, conhecidos como toyotismo.

[...] Seu primeiro passo foi agrupar os trabalhadores em equipes, com um líder de equipe no lugar do supervisor. Cada equipe era responsável por um conjunto de etapas de montagem e uma parte da linha, e se pedia que trabalhassem em grupo, executando o melhor possível as operações necessárias. O líder da equipe, além de coordená-la, realizava tarefas de montagem; particularmente, substituíam trabalhadores eventualmente faltantes — conceitos esses inéditos nas fábricas de produção em massa (WOMACK, 1992, p. 47).

Para uma maior utilização das aptidões dos empregados, Ohno atribuiu aos indivíduos novas funções relacionadas com limpeza, manutenção de ferramentas e controle de qualidade daquilo que era produzido pelas equipes. Para completar a ampliação da participação do indivíduo, era reservado um horário em que regularmente a equipe sugeria aos administradores um conjunto de medidas para melhorar os processos de trabalho, surgindo assim o círculo de controle da qualidade (CCQ).

O estabelecimento do círculo da qualidade envolvia estudos e aprimoramento do conhecimento dos trabalhadores na solução de problemas a serem enfrentados

nos processos de trabalho e também problemas enfrentados pela própria empresa, inflacionando o acúmulo de responsabilidades do trabalhador e criando uma via de apropriação de aptidões e capacidades antes não exploradas pela empresa. Esse modelo estabeleceu “a passagem da concepção de trabalhador objeto, no sentido de que apenas executa as determinações da cúpula da empresa, para a concepção de trabalhador sujeito, no sentido em que tem autonomia para planejar, criar e inovar a serviço do capital” (BRITO, 2005, p. 34). É um movimento de necessidades e desejos do indivíduo e de necessidades e desejos da organização, das expectativas da organização e de seus dirigentes sobre os trabalhadores e das expectativas dos indivíduos sobre a organização em que trabalham (SCHEIN, 1982).

A área chamada de recursos humanos (RH) nas organizações capitalistas precisou ser reformulada para mediar as tensões emergentes desse movimento organização/indivíduo.

No século XX, a área de RH assumiu atividades de contabilidade, na contratação, no pagamento e nas demissões; de legislação, na aplicação de leis e normas do trabalho; de organização do trabalho, incorporando o modelo taylorista no estudo dos tempos e movimentos e a especialização profissional; de administração, nas abordagens da organização como sistema, articulando as áreas internas da organização, e, a partir dos anos 1990, se configurou, com o nome de gestão de pessoas, como estratégia empresarial que conforma as pessoas às necessidades da organização.

Os modelos gerenciais mais recentes da gestão de pessoas apresentam como novas as antigas funções do gerenciamento clássico dos recursos humanos: a aplicação das habilidades; o treinamento e desenvolvimento de pessoas; a retenção e o controle das pessoas (BRITO, 2005).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (Modelo Gespública) é um mosaico metodológico incrustado de conceitos das teorias organizacionais (citadas no subitem “Principais influências”) financiadas pelo capital e desenvolvidas pelas universidades e pelos centros de excelência norte-americanos de produção e divulgação de conhecimento na área de administração empresarial. Tem uma estrutura (composta por manuais; comitês organizativos e conceituais; instrutores, examinadores, relatores e juízes do Prêmio Nacional da Gestão Pública; seminários, oficinas e cursos; sistemas para implantação, monitoria e avaliação da gestão

pública) que impõe uma educação constante e massiva para a adaptação psicofísica do indivíduo aos interesses da organização (Quadro 1).

Conceitos do Gespública	Teórico	Obra
Estado da arte da gestão, alta administração	Peter Drucker	<i>A nova era da administração</i> , 1976
Estado gerencial e cliente-cidadão	David Osborne e Ted Gaebler	<i>Reiventando o governo</i> , 1992
Gerência de processos, constância de propósitos, melhoria contínua e negação de erros	William Edwards Deming	<i>Qualidade: a revolução da administração</i> , 1990
Ciclo da melhoria contínua (PDCA)	Walter Shewhart e William Edwards Deming	<i>Statistical methods from the viewpoint of quality control improvement</i> , 1981
Crítérios universais da qualidade: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente, informação e análise, gestão e desenvolvimento de pessoas, gestão de processos e resultados institucionais.	William Edwards Deming e	<i>Qualidade: a revolução da administração</i> , 1990
	Kaoru Ishikawa	<i>Controle de qualidade total à maneira japonesa</i> , 1993
Missão, visão e valores organizacionais	Robert S. Kaplan e David P. Norton	<i>A estratégia em ação</i> , 1990
Pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades	Kenneth Andrews e Roland Christensen	<i>The concept of corporate strategy</i> , 1971
Gestão participativa	Peter Drucker	<i>A nova era da administração</i> , 1976
Indivíduo participante	Peter Drucker e	<i>A nova era da administração</i> , 1976
	James P. Womack	<i>A máquina que mudou o mundo</i> , 1992
Gestão do conhecimento	Peter Drucker,	<i>A nova sociedade</i> , 1964
	Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi e	<i>Criação do conhecimento na empresa</i> , 1997
	Thomas O. Davenport	<i>O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele</i> , 2001.
Tecnologia da informação	Pierre Levy	<i>As árvores do conhecimento</i> , 1992 <i>As tecnologias da inteligência</i> , 1999
Inovação, pensamento sistêmico	Peter Senge e	<i>A quinta disciplina</i> , 1990
	Peter Drucker	<i>Tecnologia, gerência e sociedade</i> , 1958

Quadro 1 — Conceitos das teorias corporativas utilizados no Modelo Gespública
Fonte : Juran (2004), Brito (2005), Paladini (2006).

2.2.2 O discurso do Modelo Gespública

O apelo das organizações para a participação dos indivíduos é reverberado por seus dirigentes. Eles são os primeiros que perseguem os objetivos da organização. Uma gestão participativa requer um “falar” constante sobre esses objetivos a todos que integram a organização para estimulá-los à participação. As palavras executam uma função administrativa e são utilizadas para relaxar ou tensionar o controle administrativo quando alguém ou um grupo não colabora. “Cada palavra expressa no ambiente organizacional está sendo monitorada e classificada” (FARIA; MENEGHETTI, 2007b, p. 119).

Os estudos e as pesquisas de Chanlat (1996b) sobre o indivíduo e as organizações evidenciaram uma compreensão da linguagem como veículo da informação por seus dirigentes. No decorrer do século XX, a progressiva atenção dedicada à linguagem nas ciências humanas e sociais favoreceu outras concepções de realidade e de natureza do conhecimento. A linguagem passa a ser instrumento para criar acontecimentos. É centrada nas relações do cotidiano. É uma forma de ação no mundo. Sendo a realidade construída nas práticas cotidianas, pode-se afirmar que a linguagem é um instrumento imprescindível para construí-la. É possibilidade de configurar a realidade porque é uma prática e, portanto, provoca efeitos. Tem como função empreender e executar ações e não somente descrever o mundo. Assim, a linguagem é compreendida como ação, é compreendida como prática (MELLO et al., 2007).

O discurso organizacional “pode criar uma dimensão capaz de estabelecer regras de comportamento, de condutas e de diálogos comuns [...] legitimado como padrão de conduta a ser adotado pela maioria” (FARIA; MENEGHETTI, 2007b, p. 121). O Modelo de Excelência em Gestão Pública (Modelo Gespública) é constituído por uma ideologia que expressa as ideias do poder público, agindo para convencer, impor ou estabelecer acordos com indivíduos e grupos.

A reforma da administração pública será executada em três dimensões: (1) uma dimensão institucional-legal, através da qual se modificam as leis e se criam ou modificam instituições; (2) uma dimensão cultural, baseada na mudança dos valores burocráticos para os gerenciais; e (3) **uma dimensão gestão. [...] a dimensão gestão será a mais difícil. Trata-se aqui de colocar em prática as novas idéias gerenciais** e oferecer à sociedade um

serviço público efetivamente mais barato, melhor controlado, e com melhor qualidade (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 31-32, grifo nosso).

O Gespública utilizou o discurso das organizações corporativas como prática para “adaptar” o “estado da arte” da gestão das organizações capitalistas à administração pública.

Como primeira ação e tomando como parâmetro básico os critérios constantes no Prêmio Nacional de Qualidade, buscará adaptá-lo às especificidades da Administração Pública, para que analogamente ao sucedido em relação a iniciativa privada possa ser um instrumento propulsor do desenvolvimento das instituições públicas, através do aprimoramento do processo de gestão da qualidade (BRASIL, 1997, p. 24).

Esse discurso é encontrado na forma escrita (manuais da qualidade, da difusão da missão, da visão e dos valores da organização em documentos oficiais, expositores e locais de convivência), falada (facilitadores da qualidade, aqueles indivíduos mais articulados com as novas práticas e linguagem de um novo modelo de gestão; oficinas, encontros, seminários e reuniões) e nas imagens veiculadas internamente na organização (símbolos da qualidade, fotos de personalidades ilustres apresentadas na organização como apoiadores da qualidade etc.).

É um discurso que flui como convocação da organização ao indivíduo, sendo a gestão da qualidade o meio de produção e reprodução da prática discursiva. É, portanto, um discurso ideológico dos dirigentes que conclamam os indivíduos a construir uma realidade do trabalho perfeito, da qualidade total, da única verdadeira gestão. Mas o discurso da gestão da qualidade se prevalece do indivíduo com a roupagem de participativo e descentralizado. A prática da gestão da qualidade reforça a prioridade de condicionar os indivíduos de acordo com as exigências da organização. Faria e Oliveira (2007, p. 200) destacam que se vislumbra na gestão da qualidade

[...] mais que um programa, mais que um processo de produção industrial, um modismo com ares de “fim da história”, de unanimidade fenomenológica, que admite que qualquer nova teoria ou concepção, por melhor que seja, jamais poderá prescindir das virtudes da qualidade.

O discurso do Modelo Gespública é, *a priori*, o da organização perfeita. Os objetivos de aplicação do Gespública estão expostos em seus manuais.

O modelo de excelência em gestão pública deve orientar as organizações na busca da transformação gerencial [...] cujos fundamentos representam o

“estado da arte” em gestão [...] O Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão preconizado pelos modelos que lhe deram origem [...] (BRASIL, 2008/2009, p. 17).

O discurso do Modelo Gespública traz a “explicação ideal” do que significa gestão excelente com as palavras “estado da arte”. O que pode estar acontecendo aí é a construção de uma versão da realidade sobre a organização. A concepção da linguagem como amo do sujeito tem força maior num projeto assim. Os indivíduos e os grupos recebem o modelo de gestão como algo universalmente testado e aprovado. Como uma realidade ideal que existia em outro lugar e não se sabia disso. Como algo que a partir dali vai ressignificar todas as coisas, e como se o passado da organização tivesse sido uma grande alucinação. É uma versão negociada e construída da organização que tem efeitos no indivíduo (IBÁÑEZ, 2004). Esse discurso é uma prática que pode afetar e transformar o autoconceito das pessoas.

A linguagem como ação no cotidiano é uma abordagem que procura situar a compreensão da polifonia de vozes (pontos de vista diversos das pessoas). Pressupõe a articulação de três dimensões básicas: história, pessoa e linguagem. É por meio da linguagem que se dá sentido ao mundo e a si mesmo, sendo ela inerentemente dialógica (MENEGON, 2006). Os manuais, os termos de referência e os cadernos formativos do Gespública são textos de uma só voz. Há um sujeito contemplando uma coisa. O contemplador, nos manuais, é chamado de critério. Para exemplificar:

Critério Liderança – Esse critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos “a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O Critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias (BRASIL, 2008/2009, p. 27).

Não há um movimento, uma troca de enunciados, uma dinâmica de posicionamentos diversos. Só há um sentido. A palavra critério se reveste de um poder que esconde as intenções de alguém que domina o discurso (talvez daqueles que editoram o texto). É a institucionalização da organização que pergunta e nunca responde e do indivíduo que responde e nunca pergunta. É um estímulo para o

indivíduo permanecer em silêncio sem desejar perguntar, apenas ouvindo para responder, subordinando-se, moldando-se ao discurso do outro. O indivíduo participante “é falado por alguém, muito mais do que fala” (LACAN, 1966, p. 281 apud CHANLAT, 1996a, p. 138).

No Gespública também é de interesse da gestão ter “definidos e disponibilizados os canais de interlocução e a negociação com a força de trabalho da organização, **quando pertinente**” (BRASIL, 2008/2009, p. 48, grifo nosso). Se o relacionar-se com o outro acontece num processo imbricado com a complexidade do cotidiano, daí emergindo um diálogo, propor-se um modelo (molde) de gestão já aponta para o problema de não dar conta da complexidade que supõe estar atendendo porque estabelece um sentido prévio da organização entendido como modelo de qualidade, sendo disponibilizada a interlocução apenas quando pertinente à organização, o que não significa diálogo.

O discurso de que as organizações só terão um futuro pela inovação contínua de processos, orientada pela gestão da qualidade, nomeia as organizações de trabalho como organizações de aprendizagem (SENGE, 1990) com disciplinas e módulos conceituais promovedores dessa mudança de mentalidade dos indivíduos que ali trabalham. Também declara que a única vantagem competitiva sustentável das organizações é a capacidade de aprender mais rápido. Não é mais possível que apenas a gerência resolva e os demais sigam ordens. As melhores organizações do futuro deverão despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.

Senge (1990) garante que as organizações de trabalho são organizações de aprendizagem. A prática do diálogo é o centro do aprendizado: a capacidade de os membros de um grupo levantarem ideias e participarem de um raciocínio em grupo. Também consiste em aprender e reconhecer os padrões de interação que prejudicam o aprendizado em grupo. Para tanto, são elencadas “disciplinas” que os indivíduos deverão seguir para que suas organizações sejam organizações de aprendizagem. A disciplina chamada “Domínio Pessoal” tem como ensinamento o pressuposto de que as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como recorrer ao aprendizado organizacional. As organizações que pretendem criar objetivos comuns estimulam seus membros a desenvolver seus

objetivos pessoais. Quando um grupo de pessoas compartilha do objetivo da organização, cada uma delas participa da responsabilidade pelo todo, não apenas por sua parte. Os objetivos organizacionais podem ou não emanar da direção, mas é bastante frequente que emanem de objetivos pessoais de indivíduos que não ocupam cargos de autoridade e que atuam em vários níveis da empresa. O objetivo só passa a ser comum quando está ligado aos objetivos dos membros da organização e leva tempo para emergir como objetivo compartilhado.

As atitudes ensinadas pelas organizações de aprendizagem são engajamento e participação nos assuntos organizacionais (SENGE, 1990). Uma estrutura de organização de aprendizagem parece estar no discurso do Modelo Gespública porque estabelece “a formação de multiplicadores internos da qualidade na Administração Pública [...] a inclusão dos conceitos da qualidade nos conteúdos programáticos dos demais cursos ministrados a servidores públicos” (BRASIL, 1997, p. 25). Essa abordagem pode incorrer num “princípio de controle e coerção” ou mesmo “de interdição” (FOUCAULT, 2007) de outros discursos. A participação das pessoas é uma dimensão que está previamente modelada pelo Gespública.

2.2.3 A dimensão da participação das pessoas

A empresa é a última paróquia.
[Um empresário por ocasião de uma palestra na France-Culture]
(PAGÈS et al., 2006)

O modelo da gestão da qualidade adaptado à administração pública brasileira prescreve a dimensão da participação das pessoas. O Termo de Referência do Programa de Qualidade e Participação na Administração Federal estabeleceu a estrutura do modelo e de suas posteriores atualizações. “Um fator crítico para o sucesso da sua aplicação é a vontade e o compromisso dos servidores públicos, inclusive daqueles que ocupam cargos no nível estratégico das organizações” (BRASIL, 1997, p. 9). Nos objetivos gerais dá-se “ênfase à participação dos servidores” para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o apoio ao “processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial fortalecendo [...] a motivação dos servidores” (BRASIL, 1997, p. 16). Os objetivos específicos detalham a importância de

[...] educar e treinar os servidores, buscando desenvolver a criatividade de trabalho em equipe, a cooperação e a participação. Sensibilizar os servidores para a participação no esforço de melhoria da qualidade na prestação dos serviços pelo setor público (BRASIL, 1997, p. 17).

Os princípios destacam que

[...] a valorização do servidor público é uma garantia ao cumprimento da missão da Administração Pública de atender com qualidade aos seus clientes externos – o cidadão. A valorização será função da conscientização, pelo servidor, do sentido e do valor de sua missão; da profissionalização do serviço público; da avaliação do desempenho por resultados, a partir de objetivos bem definidos; do reconhecimento do mérito (BRASIL, 1997, p. 19).

Entretanto, para o Modelo Gespública, “o centro prático da ação da gestão pública de excelência é o processo, entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado” (BRASIL, 2007a, p. 9). Partindo desse eixo, toda a ação de gerir aborda a dimensão das pessoas de forma utilitária: como atingir com o uso das habilidades individuais dos servidores públicos o que é conveniente nos termos da organização.

Os oito critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública estão distribuídos em 25 itens e 110 alíneas. A avaliação da gestão da organização é realizada com base em duas dimensões: os processos gerenciais (liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, pessoas, processos, informações e conhecimento) e os resultados (consequências objetivas da implementação das práticas de gestão).

As 110 alíneas se iniciam com a palavra *como*. Essa palavra solicita que a organização descreva suas práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho. São 110 “como...” que expressam as práticas ou ações realizadas por pessoas, mas citadas pelo modelo como ação organizacional. Até mesmo no critério pessoas, a integração, a cooperação, o desenvolvimento, o desempenho, as necessidades das pessoas, as habilidades e os conhecimentos individuais são atributos qualificados, avaliados, motivados, implementados, estimulados, reconhecidos e satisfeitos pela organização (BRASIL, 2008/2009). O mesmo acontece com a elaboração do Plano de Gestão, onde a organização é tratada como pessoa com uma missão, visão de futuro e valores (BRASIL, 1997). As pessoas e os grupos absorvem, num processo

construído por si mesmos, o surgimento de um sujeito ativo — a organização de excelência, com uma atitude conhecida por todos: a gestão da qualidade. Somente a coexistência de indivíduos passivos e colaboradores permite a existência dessa organização.

Nos conceitos de gestão contemporânea de Mota (1999, p. 162), a participação dos indivíduos nos processos gerenciais “é um instrumento de harmonização interna da organização, para que indivíduos e grupos alcancem, de maneira mais eficiente e eficaz, os objetivos comuns”. Estudos da psicologia comportamental apresentam a institucionalização do indivíduo passivo, submisso, como via para uma harmonia organização/indivíduo. É um projeto de controle e previsão do comportamento humano com propósitos de adaptá-lo ao meio, àquilo que está fora dele, além dele (FIGUEIREDO, 1989). Fora dele e além dele está a organização.

Faria e Oliveira (2007, p. 199) destacam que os programas de qualidade “revelaram-se ambiciosas estratégias de dominação da alma humana e a organização foi reduzida a um sistema político-econômico, sociocultural e simbólico-imaginário destinado a institucionalizar a relação de submissão”. A organização constrói uma identidade na cultura da qualidade total. A organização proclama aos indivíduos através da gestão da qualidade um “autoconceito” de missão (razão de sua existência, o seu fim último, o seu papel na sociedade – quem é a organização), visão de futuro (o que a organização quer ser quando crescer – quem será a organização), valores (os princípios e as normas da organização) e atitudes gerenciais (critérios da qualidade). Não significam apenas conceitos sobre a organização, mas um “autoconceito” da organização. Nas considerações de Pagès et al. (2006, p. 75) sobre o domínio ideológico, trabalhar em uma organização assim

[...] implica a adesão de cada indivíduo a um sistema de valores, a uma filosofia, e é esta adesão ideológica que galvaniza as energias e incita as pessoas a se dedicarem de “corpo e alma” a seu trabalho. [...] parece satisfazer uma necessidade inerente de crença, e dedicação a um objeto de culto [...]. Ela não se contenta em ocultar os mecanismos de dominação que a fundamentam, mas propõe um sistema de crenças e valores, uma moral de ação, apropriados para conduzir os empregados à adesão. Estes valores são consignados nos manuais que podem ser considerados como a escritura sagrada e que se concretizam num conjunto de práticas rituais utilizadas pela hierarquia da organização.

Torna-se importante investigar se o Modelo Gespública “oferece uma estratégica ilusão: a união imaculada do homem com sua organização” (FARIA; OLIVEIRA, 2007, p. 200). Se esse é o caminho a percorrer, por que o indivíduo renuncia à responsabilidade de decidir sobre sua participação, de reconhecer as contradições entre sua fala e a do discurso organizacional, num processo passivo de identificação das necessidades individuais com as necessidades da organização? O estudo das decorrências dessas condições no trabalho dos indivíduos pode contribuir com a compreensão da gestão da qualidade transposta para as organizações públicas.

A participação das pessoas no Modelo Gespública tem uma dimensão de vínculo indivíduo/organização que estabelece um alinhamento da missão de vida do indivíduo com a missão da organização, um sobrepor da visão individual de tempo e futuro com a visão de tempo e futuro da organização e a aceitação dos valores e atitudes da organização de forma passiva. A via para esse relacionamento do indivíduo com a organização é um conjunto de promessas organizacionais e comprometimento individual que resultam em vantagens para as organizações e recompensas para os indivíduos. Essa condição produz dependência e submissão do indivíduo à organização. Os desdobramentos de um modelo de gestão que requer a participação das pessoas nessa perspectiva podem ser danosos.

2.2.4 Decorrências possíveis

A compreensão de como funciona a gestão de uma organização requer antes a compreensão de como as pessoas interagem nessa organização (SCHEIN, 1982). Destacadamente, os que lideram são aqueles que moldam a organização, fazendo reconhecer aos outros as regras, as normas, os valores e as metas da organização. Esses modelos têm significativa influência nos indivíduos.

Os estudos de Schein (1982, p. 8) sobre o desenvolvimento das organizações revisam “diversas taxonomias e teorias que tentam elucidar [...] a questão sempre presente de como planejar as organizações para que funcionem com maior eficiência”. Para tanto, a gestão de uma organização tem um apelo dos seus dirigentes ao indivíduo que trabalha e ao trabalho do indivíduo. Esse apelo é parte

constituente da cultura que predomina na organização. Dessa forma, o tipo de contrato psicológico concebido numa dada organização é reflexo também de um tipo de contrato mais amplo – o social – que impulsiona os indivíduos a assimilar esse apelo como natural e legítimo. Nesses estudos são apresentadas outras hipóteses e implicações dessas estratégias gerenciais prescritivas e normativas acerca da relação indivíduo e organização. A oportunidade de participar mais, de trazer com isso uma mudança positiva para a organização, de obter reconhecimento e realização é de alguém que deseja e necessita pertencer e estar integrado, que sente a possibilidade de realizar-se e sentir-se valorizado e amado: um indivíduo. Mas é preciso compreender que esse desejo de participar, essa necessidade de pertencer apontam para uma individualidade que não é parte da organização, não pertence a ela. Há um universo de compreensões, expectativas e sentimentos do indivíduo distintos daqueles desejados pela organização (SCHEIN, 1982; FARIA, 2007).

A análise das proposições racional-econômica, social e da autorrealização sobre modelos gerenciais não esgota a diversidade de abordagens. Não se trata de quais proposições estão certas ou erradas, mas de compreender as implicações dos modos de gestão para os indivíduos participantes. Essas proposições contribuem com a problematização da gestão da qualidade, que utiliza diversas teorias e práticas de gestão para confirmar uma permanente harmonia do indivíduo com os interesses da organização e a excelência da organização pela via do erro-zero, do zero-defeito e da qualidade total daquilo que é realizado pelos indivíduos (PALADINI, 2006).

McLagan e Nel (2000, p. 25) destacam ainda dois perigos dos programas de gestão da qualidade:

Em primeiro lugar, eles são muitas vezes impostos pela alta administração. Em segundo lugar, eles rotineiramente se envolvem em um emaranhado burocrático que faz a organização perder de vista os clientes e suas necessidades de qualidade. Como resultado, é comum o que parece ser bastante promissor no início começar com um estrondo e terminar em lamúrias.

O conceito de contrato psicológico estabelece quais as relações que permeiam esse movimento:

A idéia de um contrato psicológico denota que há um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização (SCHEIN, 1982, p. 18).

A organização e seus dirigentes cuidam dos interesses institucionais, estabelecendo objetivos, diretrizes e tomando decisões que afetam os indivíduos que ali trabalham. As expectativas do indivíduo têm relação com aspectos objetivos como salários ou vencimentos, horas de trabalho, benefícios etc., e aspectos subjetivos, ligados ao íntimo do indivíduo, que envolvem o senso de dignidade e valor da pessoa.

Nas expectativas da organização, o comprometimento do indivíduo participante deve ser primeiramente com a organização em detrimento de sua individualidade.

A organização também tem certas expectativas implícitas mais sutis, por exemplo, de que o empregado melhorará a imagem da organização, será leal, manterá os segredos da organização e tudo fará em prol dela (isto é, sempre terá elevado nível de motivação e disposição de se sacrificar pela organização) (SCHEIN, 1982, p. 19).

As estratégias gerenciais neoclássicas elogiam a disposição do indivíduo participante porque é de interesse à produtividade e ao lucro das organizações e subvertem as diferentes expectativas do contrato psicológico, apresentando como iguais as expectativas da organização e as do indivíduo. Os conceitos de excelência, do fazer certo o que é certo desde a primeira vez, o erro-zero ou zero-defeito, a obrigação de ser forte sempre, a certeza do êxito sempre, o adaptar-se sempre, a necessidade de um desafio como estímulo e motivo sempre, a constância de propósitos, a internalização da cultura organizacional são valores que estabelecem um controle social, um instituto que assegura a harmonia entre as expectativas do indivíduo e aquelas da organização.

Importa então apresentar as decorrências possíveis da gestão da qualidade, destacando nesta abordagem as considerações do critério pessoas (BRASIL, 2008/2009). Serão apresentadas as hipóteses gerenciais racional-econômicas, sociais e da autorrealização (SCHEIN, 1982) sobre a motivação dos indivíduos para o trabalho e algumas evidências que apontam para o uso dessas proposições no Modelo Gespública.

As proposições racional-econômicas têm como ênfase o desempenho eficiente das tarefas. Sentimento e autoestima dos indivíduos que trabalham na organização são ocupações secundárias se não tiverem relação com a realização das tarefas. Há um sistema de recompensa financeira para manter os grupos e as pessoas motivados. O objetivo da organização que opera no modelo racional-econômico é melhorar a eficiência pela via do controle de processos, estabelecendo com detalhes as questões envolvidas com o bom funcionamento da organização. Se os padrões esperados não estão sendo atingidos, é estimulada a competição entre integrantes da organização, dando reconhecimento especial àqueles mais engajados nas metas organizacionais. A avaliação do desempenho da organização inclui uma “comparação com o desempenho de outras organizações” (BRASIL, 2008/2009, p. 55), conhecida no mundo corporativo como *benchmarking*. Há o reconhecimento da existência de um outro, que é uma organização, para comparar-se a ela e aprender com ela, visando superá-la. Assim, a liderança estabelece formas de recompensar as pessoas e os grupos numa quantidade suficiente para que produzam o esperado pela organização.

É um sistema de estímulo e resposta, recompensando adequadamente aqueles que atendem aos padrões de produção e à proatividade. Esse controle também acontece de forma setorial. A responsabilidade pelo desempenho da organização é tarefa própria dos dirigentes. Aos indivíduos se espera uma resposta aos incentivos.

As hipóteses racional-econômicas pressupõem que as motivações, as necessidades, os impulsos e os instintos do indivíduo são de origem biológica. Estão dados previamente pela natureza (SCHEIN, 1982). Esses indivíduos têm o trabalho como um meio de troca e de aumento de produtividade, dependendo dos incentivos. As decorrências dos modos de gestão com base racional-econômica confirmam que as recompensas financeiras motivam o indivíduo ao aumento de produtividade comprovado pela experiência das organizações industriais.

Deve-se reconhecer que no contrato psicológico indivíduo/organização os incentivos econômicos têm sua importância. O Gespública abrange nos sistemas de trabalho os incentivos remuneração e carreira:

Destacar como é estruturada a progressão da carreira profissional. Como o sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as

peçoas estimula o alcance de metas de alto desempenho, do aprendizado e da cultura da excelência (BRASIL, 2008/2009, p. 48).

As decorrências possíveis podem ser investigadas, considerando, primeiramente, se os incentivos econômicos (remuneração e carreira) de uma gestão com base racional-econômica podem ser aplicados às instituições da administração pública brasileira nas condições atuais.

O Gespública explicita uma contradição quando estabelece, no desempenho das pessoas e equipes, “a progressão de carreira profissional” sem incluir o instituto da ascensão funcional — base dos modos neoclássicos —, atualmente proibida na administração pública pela Constituição brasileira²? A maioria das instituições do Poder Executivo federal teve seus vencimentos congelados desde o início do governo Fernando Henrique Cardoso, no qual, paradoxalmente, concentrou-se a implantação do Gespública.

Perdura atualmente a defasagem das atualizações de vencimentos de muitas categorias de servidores, e aquelas que conseguiram parcelas de atualização de seus vencimentos utilizaram os movimentos de pressão de servidores e sindicatos.

Há dirigentes de instituições públicas que reconhecem o merecimento de incentivos ou recompensas econômicas, mas também declaram não ter governabilidade sobre a remuneração dos servidores. São dirigentes que implantam um modelo com sistemas de trabalho que implicam um contrato psicológico de expectativas não atendidas.

Em segundo lugar, quais as decorrências na satisfação das pessoas de um modo de gestão do desempenho baseado em sistemas simplórios de carreira e de remuneração, sobre os quais os dirigentes não têm governabilidade?

A teoria social sobre a motivação humana passou a ter importância para as organizações devido à introdução de novas tecnologias na sociedade industrial. O trabalho baseado na força-músculo não atende à complexidade das organizações, abrindo um campo de estudos e significações dos relacionamentos sociais no

² O retorno do instituto da ascensão funcional, abolido na Constituição de 1988, sofre forte resistência no País, mesmo com mudanças que eliminem os vícios do passado. Atualmente, as possibilidades de crescimento na carreira ficam limitadas à progressão e à promoção. A primeira, dependente de avaliação de desempenho, permite a mudança de um padrão para o imediatamente superior dentro da mesma classe. A segunda, também condicionada à avaliação, consiste na mudança de uma classe para outra dentro do mesmo cargo. No modelo atual, o servidor chega ao último padrão da última classe de sua carreira com menos de 15 anos de serviço público, permanecendo estacionado por mais 20 anos, até chegar aos 35 para fazer jus à aposentadoria, completamente desestimulado, sem qualquer ânimo para estudar ou mesmo executar suas tarefas com satisfação. O modelo anterior à Constituição de 1988, de fato, tinha problemas e permitia distorções, já que apenas o primeiro ingresso era condicionado ao concurso público. [...] A idéia para o retorno da ascensão funcional, que pressupõe mudança no texto constitucional, passa por reservar vagas no concurso público, algo entre 10% e 30%, para as quais poderiam concorrer os servidores do cargo imediatamente anterior do órgão ou entidade, desde que observadas as exigências de escolaridade e interstício (QUEIROZ, 2009).

trabalho. As hipóteses racional-econômicas não consideravam outras dimensões apresentadas em estudos da psicologia industrial sobre o relacionamento dos trabalhadores com as organizações e a motivação para o trabalho. A teoria social aponta a necessidade do indivíduo de ser aceito e estimado pelos colegas de trabalho como mais importante que os incentivos econômicos. A rede de relacionamentos tem relação com sua disposição para produzir mais.

A atitude cooperativa dos trabalhadores responde mais aos laços sociais estabelecidos que aos incentivos e controles da organização. Os dirigentes que atentaram para essa abordagem conseguiram de seus empregados um maior interesse de se engajar nos assuntos da organização porque os supervisores concentraram seus esforços em estabelecer a ideia de que a organização estava aberta à participação de todos, propiciando aos indivíduos participantes uma atmosfera de aceitação e um sentimento de identidade.

A gestão com base na teoria social passou a dar mais atenção às necessidades dos trabalhadores e ao bem-estar psicológico dos indivíduos, com destaque especial aos sentimentos de aceitação e participação. O uso de incentivos aos grupos predomina em detrimento dos incentivos individuais. O gerente tem uma nova função para além do planejar-organizar-controlar, intermediando trabalhadores e gestão superior. Para tanto, os dirigentes tiveram de reconhecer outras dimensões sobre necessidades e sentimentos dos trabalhadores, além das econômicas.

O Modelo Gespública inclui nos sistemas de trabalho as necessidades sociais das pessoas e a qualidade de vida:

Como é estimulada a integração e a cooperação das pessoas e equipes? [...] Como são identificados [...] tratados [...] e avaliados [...] os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável ao alto desempenho? Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho? (BRASIL, 2008/2009, p. 48, 50).

Alguns de seus aspectos destacam a dimensão social dos indivíduos. As decorrências possíveis investigadas:

— o Gespública pode ser compreendido pelos indivíduos como um modelo de gestão paternalista? O indivíduo é envolvido por uma expectativa de que a organização é por vezes o outro que satisfará suas necessidades emocionais, permitindo com isso a legítima espera pela organização de lealdade e dedicação do

indivíduo. Muitos estudos mostram o instituto de um controle sobre a subjetividade das pessoas em favor da organização nesses modos de gestão (FARIA, 2007).

— a disposição ou recusa de ser membro de um grupo articulado com a implementação do modelo Gespública pode ter quais implicações na satisfação e no comprometimento no trabalho?

A teoria da autorrealização pode ser compreendida como uma das consequências da teoria social. Os estudos desenvolvidos por McGregor (1960), Argyris (1957) e Maslow (1954) elencaram um conjunto de necessidades do indivíduo e estabeleceram uma crítica de que o trabalho nas indústrias era de tal forma parcelado e especializado que impossibilitava o uso das aptidões e capacidades dos trabalhadores. Eles não se percebiam como integrados num processo que os valorizasse. O valor que o indivíduo atribui a si estaria associado a desafios organizacionais que lhe dessem um sentimento de autorrealização e de autoestima. Não se trata de satisfazer necessidades sociais, mas de tornar o trabalho mais estimulante e mais significativo. Essa teoria apresenta a gestão como facilitadora de processos individuais e organizacionais. A organização oferece oportunidade para o indivíduo canalizar suas motivações para os objetivos da organização. É um processo voluntário do indivíduo. O contrato psicológico estabelecido é o de troca de oportunidades organizacionais que satisfazem as necessidades pessoais pelo desempenho máximo e pela criatividade do indivíduo. Se a organização não proporciona essas oportunidades, poderá desperdiçar um valioso acúmulo de inovação no trabalho, de aptidões e de habilidades das pessoas.

O Modelo Gespública apresenta a organização como oferecedora das oportunidades necessárias à autorrealização das pessoas:

Destacar as oportunidades para a participação das pessoas nos processos da organização, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial. Destacar o grau de autonomia das pessoas para definir, gerir e melhorar os processos da organização com flexibilidade e rapidez [...]. Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas são compatibilizadas com as necessidades da organização [...]. Como as habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da organização (BRASIL, 2008/2009, p. 48, 49).

Há aspectos que destacam a dimensão da autorrealização dos indivíduos. As decorrências possíveis podem ser investigadas, considerando:

— como os indivíduos que satisfazem suas necessidades sociais e psíquicas por outras vias (não relacionadas apenas às oportunidades no trabalho) podem ser motivados por um modelo de gestão que espera deles um natural interesse pelas oportunidades da organização como a via para a realização pessoal? Como esses indivíduos são compreendidos pela “organização da qualidade”?

— as oportunidades organizacionais estimuladoras à autorrealização podem estabelecer um controle da subjetividade do indivíduo, monopolizando suas energias físicas, afetivas e psíquicas? Qual a relação desse controle da organização sobre o indivíduo com a satisfação e o comprometimento no trabalho?

São muitas as teorias sobre o que motiva um indivíduo no trabalho. As proposições de uma só teoria não abrangem a explicação do comportamento dos trabalhadores e dos dirigentes de uma organização num dado tempo. No modelo da qualidade total, são apresentadas proposições teóricas da necessidade de segurança ou de carreira ou da autorrealização. Há estudos que apresentam situações de pessoas que trabalham por dinheiro e num segundo momento não mais respondem aos sistemas de incentivo financeiro da organização. Alguns estão dispostos a usar suas capacidades numa carreira dentro da organização e num outro momento recusam funções que exigem desafios maiores e ainda outros declaram estar desmotivados, mas a qualidade do que fazem continua elevada.

O Modelo Gespública incluiu aspectos racional-econômicos, sociais e comportamentais (autorrealização) nos seus harmônicos critérios de excelência em gestão pública. As bases teóricas abordadas por Schein (1982) estão presentes no Modelo Gespública (Quadro 2).

Modelo Gespública	Bases teóricas
Progressão da carreira profissional. Sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos	Racional-econômica — Recompensas de remuneração e carreira
A integração e a cooperação das pessoas e equipes. Fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas. Manutenção de um clima organizacional favorável ao alto desempenho	Social — Desejo e recusa da condição de membro de um grupo articulado com o modelo da qualidade. Sistemas paternalistas de gestão
Oportunidades para a participação das pessoas nos processos da organização, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial	Autorrealização — Oportunidades da organização e realização pessoal

Quadro 2 — Relação do Modelo Gespública com as teorias organizacionais racional-econômica, social e com base na autorrealização

Fonte: Elaboração própria.

O modelo de gestão da qualidade expõe a necessidade de um deslocamento contínuo das expectativas individuais em relação aos objetivos da organização e o discernimento de que se adequar aos valores da organização pode significar negar-se a pensar (HABERMAS, 1988). Pode significar o bloqueio dos movimentos de distinção e tensão das expectativas do indivíduo em relação às da organização. Pode significar ainda dependência e submissão do indivíduo à organização.

A psicologia organizacional aborda as decorrências possíveis desses modos de gestão nas relações organização/trabalhador para os indivíduos. Está interessada nas bases que fundamentam o poder ou sistema de autoridade vigente. O destaque dado à conduta daqueles que exercem o poder e a autoridade na organização tem relação direta com os modelos de gestão aplicados. É a via para influenciar, determinar estruturas organizacionais e sistemas de recompensa (SCHEIN, 1972). A gestão da qualidade na administração pública brasileira, como já abordada no contexto histórico, nas condições que vigoram na atualidade, em suas principais influências, seus conceitos fundamentais e seu discurso, é uma abordagem do exercício da autoridade na gestão das organizações públicas.

O conceito de cultura organizacional pode incluir várias perspectivas nas ciências da administração, psicologia, sociologia e antropologia. Abordagens da cultura como estratégia da liderança, como sistema de ideias e significações encontradas na sociedade, como sistema fechado construído dentro da própria organização, entre outras (CHANLAT, 1996b). O tema da cultura tornou-se de maior interesse nos estudos das organizações em grande parte pelo modo dos japoneses administrarem suas organizações. Entretanto, o que se deseja destacar é que os dirigentes que apoiam a implementação do modelo da qualidade consideram a cultura da organização como algo possível de ser estruturado por quem lidera. A cultura é algo que os dirigentes podem modificar e impor de acordo com sua vontade. Robbins (2006, p. 375, 376) refere-se à cultura organizacional como

[...] um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza [...] se torna a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e a forma como eles devem se comportar.

Essa abordagem acaba por confundir estratégia e cultura, florescendo o conceito de cultura da qualidade. Assim, para este estudo, aquilo que se chama cultura da qualidade constitui uma estratégia dos dirigentes organizacionais para influenciar os grupos e indivíduos à participação nos processos de trabalho, tendo atitudes e comportamentos desejados pela organização. Tupinambá (2002, p. 94) destaca os incentivos “que objetivam o desenvolvimento e motivação de pessoal” como estratégias daqueles que lideram as organizações.

A gestão da qualidade baseia-se na formação de uma nova organização do trabalho adequada ao novo ordenamento econômico do capital. Entretanto, propor-se a enfrentar os problemas internos de gerenciamento e produção empresarial não significa propor-se a enfrentar as contradições evidenciadas nesse modo de gestão sobre as relações indivíduo/organização. É oportuno considerar as possíveis implicações do modelo de gestão da qualidade para a administração pública brasileira nos vínculos do indivíduo com o trabalho.

2.3 Vínculos entre Indivíduo e Organização

O contato com organizações é um fenômeno presente ao longo da vida dos indivíduos. Listar no cotidiano os muitos eventos em que a integridade, proteção e qualidade de vida têm relação com hospitais, creches, escolas, faculdades, clubes, entidades comunitárias e políticas, lojas e supermercados, empresas, entidades governamentais evidencia como as organizações são investidas de sentidos diversos por quem utiliza os serviços ali prestados e por aqueles que compõem a força de trabalho.

No Dicionário Houaiss (2001), a etimologia da palavra vínculo inclui o verbo latino *victum*, de “ligar, prender, amarrar, atar; juntar, unir; cativar, seduzir, trazer pelo beijo”. O vínculo torna possível o estabelecimento de uma relação entre indivíduo e organização e necessita do interesse, da necessidade ou do desejo das partes pela vinculação. A organização necessita do indivíduo unido a ela para produzir e o indivíduo necessita da organização para realizar necessidades de sobrevivência, sociais, de autorrealização, entre outras.

Uma consideração epistemológica da gestão da qualidade enreda o indivíduo a uma percepção e compreensão fragmentadas da realidade. Esta parte da

dissertação considerou vários estudos e pesquisas do Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais (FARIA, 2007) e do Grupo de Trabalho em Psicologia Organizacional e do Trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). O tema central que circunda esses estudos é o vínculo entre indivíduo e organização, sua satisfação no trabalho e seu comprometimento organizacional.

Vínculo é a dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto (objeto/pessoa/coisa visada pelas pulsões) que se dá no espaço subjetivo. É o processo que possibilita ao sujeito reconhecer o outro enquanto objeto de desejo e enquanto sujeito, assim como se reconhecer enquanto sujeito (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 32).

As necessidades que o indivíduo busca satisfazer podem ser de ordem objetiva (salário, coisas relacionadas a sua sobrevivência) e de ordem subjetiva (realizações psíquicas, realizações no trabalho, reconhecimento, sentimento de pertença etc.). O vínculo formal se inicia quando se efetiva, expressa ou tacitamente, o contrato de trabalho. A organização constantemente intervém, transforma ou modifica os elementos de ordem objetiva que compõem o vínculo formal. De outro modo, o vínculo psicológico não é formalizado porque envolve a subjetividade (concepções e compreensões do real; desejos e emoções; valores, interpretações, atitudes e ações) do indivíduo e um conjunto de necessidades de ordem subjetiva (FARIA; SCHMITT, 2007).

O interesse de gestores e pesquisadores de diferentes áreas de conhecimento destaca a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional como vínculos que integram o campo teórico do comportamento organizacional (GONDIM; SIQUEIRA, 2004). Esses vínculos foram as dimensões utilizadas para analisar as implicações da gestão da qualidade para a administração pública brasileira no trabalho de servidores técnico-administrativos.

2.3.1 Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional

É objetivo deste estudo compreender as relações entre implementação do Modelo Gespública e satisfação no trabalho e comprometimento organizacional como parte de um contrato psicológico (SCHEIN, 1982). “Como tal, deve ser tratado

como um conceito atitudinal [...] incluindo tendências cognitivas e comportamentais” (FEITOSA, 2008, p. 27).

Segundo Gondim e Siqueira (2004, p. 225), as teorias sobre atitudes — “entendidas como uma rede de sentimentos, crenças e tendências para agir em direção a pessoas, grupos, idéias ou objetos” — tornaram-se um forte referencial para pesquisadores da afetividade pelo conhecimento psicossocial no contexto do trabalho. Estão incluídos como conceitos atitudinais a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

A investigação deste trabalho procurou compreender a relação entre a implementação do Modelo Gespública e a satisfação e o comprometimento no trabalho de servidores técnico-administrativos utilizando uma abordagem cognitivista de estudos organizacionais brasileiros (FEITOSA, 2008; LOPES, 2005; BASTOS, 2000).

Apoiada no pressuposto de que o pensamento e o conhecimento gerado no cotidiano jogam um importante papel nas ações e interações humanas, abordagens cognitivistas têm sido largamente utilizadas para analisar e explicar fenômenos e processos organizacionais, de forma congruente com a tendência que domina a investigação em outros campos da psicologia (BASTOS, 2004, p. 184, 185).

Esse pensamento “é carregado de valor, de significado emocional e afetivo” (BASTOS, 2004, p. 181). O conceito de satisfação no trabalho refere-se a “[...] um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho” (LOCKE, 1976, p. 1300 apud GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2004, p. 303). Sua dimensão compõe um conjunto de percepções dos indivíduos sobre vários componentes do trabalho capazes de desencadear diferentes graus de satisfação/insatisfação (visão multidimensional) (GONDIM; SIQUEIRA, 2004). As percepções podem incluir aspectos considerados fontes de satisfação, sendo os mais frequentes a chefia, os colegas, o salário, as promoções e o trabalho realizado.

Pesquisas que utilizaram o conceito multidimensional de satisfação no trabalho apresentaram importantes resultados para as organizações, investigando variáveis relacionadas com organização do trabalho, gestão e planos, ambiente de trabalho, valores e cultura, remuneração e benefícios (GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2004; MELIÁ; PEIRÓ, 1998; FEITOSA, 2008; LOPES, 2005; CASTRO, 2009).

Esta dissertação utilizou o conceito multidimensional de satisfação no trabalho (Quadro 3).

Dimensões de satisfação (conceito multidimensional)

Organização do trabalho

Gestão e planos

Ambiente de trabalho

Valores e cultura

Remuneração e benefícios

Quadro 3 — Dimensões de satisfação no trabalho aplicadas na investigação da implementação do Modelo Gespública

Fonte: Gomide Júnior e Siqueira (2004), Meliá e Peiró (1998), Feitosa (2008), Lopes (2005), Castro (2009).

O comprometimento organizacional considera os estudos sobre conceitos psicossociais de base afetiva e cognitiva como investigações acerca das relações entre cognição e afeto, pensamento e sentimento, razão e emoção, “buscando incluir na discussão da mente a interdependência entre a cognição (o pensar), a conação (o querer) e o afeto (o sentir)” (GONDIM; SIQUEIRA, 2004, p. 214). Rego (2003, p. 26), citando os estudos de Allen e Meyer, afirma que “o comprometimento organizacional pode ser concebido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização”.

A base afetiva refere-se a um comprometimento em que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização, nutrindo por ela sentimentos e afetos positivos, de indiferença ou negativos. A base cognitivista refere-se às concepções sociológicas sobre crenças acerca do papel dos indivíduos numa relação de troca, podendo ser um comprometimento normativo (cumprimento de um dever) ou um comprometimento calculativo (a satisfação de necessidades) (GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2004).

As pesquisas sobre comprometimento organizacional descrevem as bases psicológicas que sustentam o comprometimento dos indivíduos, relacionando-o com estados psicológicos de desejo, obrigação ou necessidade de permanecer, de participar, de pertencer à organização (Quadro 4) (FEITOSA, 2008; DEMO, 2003; REGO, 2003). Para tanto, as concepções mais aceitas e investigadas sobre o comprometimento dos indivíduos na organização foram: a afetiva, a calculativa e a normativa (GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2004). Esse comprometimento reúne atitudes individuais com base afetiva (sentimentos e afetos) e base cognitiva

(crenças sobre o papel social dos envolvidos numa relação de troca econômica e social).

Dimensão	Caracterização	Participa na implementação porque...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado à organização, identificado com ela e envolvido por ela	... quer participar	Desejo
Normativa	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de participar	... tem o dever de participar	Obrigaçã
Calculativa	Grau em que o indivíduo participa devido ao reconhecimento dos custos associados com sua não participação. Esse reconhecimento pode advir do sentimento de perda de recompensas econômicas ou sociais	... tem a necessidade de participar	Necessidade

Quadro 4 — Três dimensões do comprometimento organizacional aplicadas na investigação das decorrências da implementação do Modelo Gespública no comprometimento de servidores
Fonte: Rego (2003).

A vinculação indivíduo/organização através da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional pode exercer um controle social das pessoas, apreendendo a subjetividade dos indivíduos em favor dos interesses das organizações.

2.3.2 Controle social da organização e subjetividade humana

A subjetividade do indivíduo refere-se “à forma de construção da concepção ou percepção do real, que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual [...]” (FARIA; MENEGHETTI, 2007a, p. 46). A gestão da qualidade está localizada nos modelos de produção e gestão toyotista vinculados ao sistema de apropriação progressiva e constante dessas atividades. A subjetividade não está apenas localizada no próprio indivíduo, mas é também constituída por sua atuação com outros. Os vínculos grupais estabelecidos, os processos organizacionais a que se submete e a ideologia que o influencia têm importância na formação de sua subjetividade.

Para ser aceito nos espaços em que convive, o indivíduo passa a ceder de sua subjetividade para aliviar as tensões estabelecidas com outros. Nas relações de trabalho (que são também relações de poder e não apenas de produção, com

expectativas distintas de indivíduos, grupos e organização), o indivíduo passa a ceder de si para algo maior que ele — a organização —, tentando equalizar as forças que dominam e submetem, pela repressão progressiva e constante, desejos e expectativas individuais. Limita-se ao controle social da organização. Fragmenta sua subjetividade por se ver obrigado a abrir mão de sua autonomia em prol dos interesses do coletivo. Faria e Meneghetti (2007a, p. 49) conceituam subjetividade fragmentada como

[...] uma forma de “doação forçada” que o indivíduo faz de sua subjetividade para o coletivo, do que decorre um constante conflito entre o “desejo total” e o “desejo partilhado” deste indivíduo, através da cessão, para o coletivo, dos objetivos que o mesmo almeja só para si [...] é também a forma criada para que os indivíduos alcancem determinados objetivos particulares, sejam eles de natureza física, material ou psicológica, que os mesmos não alcançariam senão no plano coletivo.

O indivíduo renuncia à responsabilidade de decidir algo, de questionar o que se apresenta como verdadeiro, aguardando ser conduzido por alguém ou por uma norma ou por um modelo que gesta a satisfação de necessidades e desejos. É um processo passivo de identificação das necessidades individuais com as necessidades da organização. O indivíduo submisso dá como oferta à organização a sua subjetividade. A interiorização ou introjeção dos valores organizacionais como sendo os valores pessoais fragmenta a subjetividade do indivíduo porque as concepções e percepções da realidade passam a ser exercidas e controladas por um outro — a organização (FARIA; OLIVEIRA, 2007).

Uma subjetividade controlada pela organização precisa de um indivíduo que tenha uma consciência de si e dos outros dimensionada pelos valores da organização, modelando qual conduta terá no local de trabalho e nos grupos em que se insere. É um processo interior, intrínseco, estabelecido numa relação entre autoconceito, conhecimentos e práticas estabelecidos como importantes para o indivíduo sentir-se seguro na condição de conhecer-se. Entretanto, o processo de conhecer-se nunca se esgota porque não é possível a total compreensão das manifestações emocionais e racionais de si e porque são infindas as contradições expostas na realidade a serem percebidas e compreendidas pelo indivíduo. Essas circunstâncias implicam uma individualidade, uma relação social com outros ou instituída (organizacional) com significações diversas para além da percepção e compreensão que possa o indivíduo apreender da realidade que o cerca. Esse

processo está repleto de conflitos porque cada indivíduo percebe e compreende de forma diferente. Os vínculos de identidade estabelecidos por grupos ou promovidos pelas instituições desejam submeter os outros a sua compreensão de realidade (FARIA, 2007).

Essa subjetividade fragmentada é muito desejada pela organização. É um reconhecimento de que o indivíduo está comprometido com a organização. Mas é preciso estabelecer uma ordem que converta esse comprometimento sempre em vantagem para a organização. É necessário um conjunto de princípios e normas de conduta valorizados e seguidos por esses indivíduos nos seus modos de agir, de se portar, de viver, de conduzir-se. Essa é uma forma de condicionar, de vincular ao indivíduo como seu o que antes não era parte de si. É uma mudança de convicções pessoais, de crenças próprias. A aceitação desse condicionamento das convicções e crenças dos indivíduos apresenta uma séria contradição muitas vezes não percebida pelo indivíduo (SCHEIN, 1982). Assim, as angústias e experiências de trabalho relacionadas com a implementação da cultura da qualidade são mais suportáveis do que uma exclusão ou estranhamento de colegas em não desejar apoiar um modelo que só levará a organização à excelência. Não desejar uma associação identitária com essa experiência é algo não tolerado pelos grupos articulados com os processos de qualidade.

Desse modo, as organizações exercem um controle institucional sobre o indivíduo, um controle social pelos grupos articulados com a gestão da qualidade e um controle autoinferido que negocia de forma intrínseca, consciente ou não, sua subjetividade ao enredo da gestão excelente como via de realização pessoal. A gestão da qualidade é um modo imposto pela organização e apresentado como algo construído coletivamente (FARIA; OLIVEIRA, 2007).

O Modelo Gespública e suas relações com os modos racional-econômicos de gestão podem ser uma estratégia de apropriação da subjetividade do indivíduo por meio do vínculo formal. No modelo, a organização oferece vencimentos, benefícios (plano de saúde, vale alimentação), oportunidades (experiências de trabalho em processos diversos, processos de capacitação), progressão de carreira, condições de trabalho (local de trabalho, equipamentos, ambiente), autonomia e investimento no servidor. Nos modos de gestão social e da autorrealização são satisfeitas as necessidades psíquicas: valorização social, *status* de pertencer à organização,

segurança no emprego, respeito entre alta administração e subordinados, relacionamentos no trabalho baseados em princípios éticos, comprometimento com a organização, amor à organização, sentimento de família e sentimento de contribuir com algo importante — a missão organizacional.

Cabe acentuar que a investigação dos impactos do Modelo Gespública nas pessoas que trabalham numa instituição pública não pretendeu estabelecer como únicas as relações dilacerantes entre o modelo de gestão da qualidade e os indivíduos. As organizações podem ser vistas como local de realização pessoal, de fonte de prazer e mesmo mediadoras de saúde porque introduziram iniciativas de melhoria contínua de seus processos. São reconhecidas e amadas por seus trabalhadores (CHANLAT, 1996b). Entretanto, esta pesquisa procurou compreender a harmonia indivíduo/ organização defendida nos fundamentos e práticas do Modelo Gespública, considerando que a participação submissa, consciente ou não, de servidores públicos ao modelo, pode significar uma piora de sua satisfação e de seu comprometimento no trabalho.

A subjetividade de um indivíduo não pode ser encerrada nas práticas instituídas no campo da racionalidade. O Modelo Gespública pode ser uma oferenda à intensificação do trabalho e uma precarização das condições físicas e psicológicas de trabalho dos servidores públicos, alguns com sentimentos de inadequação ao modelo e ainda outros indiferentes ou integrados em algo que os realiza como indivíduos.

Uma metodologia que atenda à investigação do Modelo Gespública foi considerada nos capítulos seguintes.

3 PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS

Este projeto de pesquisa tem como proposição a investigação dos impactos da implementação do programa da qualidade para o serviço público na satisfação e no comprometimento no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Superintendência Regional do Trabalho no Ceará (SRTE/CE).

Foram estabelecidas relações entre as teorias organizacionais (Clássica e do Desenvolvimento Organizacional) e o Modelo de Excelência em Gestão Pública (Modelo Gespública: fundamentos, discurso e práticas que institui).

A pesquisa fundamentou-se nas teorias da psicologia organizacional orientada para os sistemas e o desenvolvimento (SCHEIN, 1982), nos estudos e pesquisas dos Grupos: Trabalho em Psicologia Organizacional e do Trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004) e Pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais (FARIA, 2007) e nos documentos elaborados pelo Comitê Conceitual do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (BRASIL, 2008/2009).

As teorias administrativas e as abordagens de Drucker (1970, 1981) apresentam a participação das pessoas nos processos organizacionais como uma experiência harmônica do indivíduo com a organização. Os estudos e pesquisas de Schein (1982) e Chanlat (1996a, 1996b) abordam a participação do indivíduo nos processos organizacionais para suprir necessidades, desejos e realizações distintos e conflituosos às necessidades, desejos e realizações da organização. A gestão da qualidade nos processos organizacionais precisa da submissão do indivíduo à organização, apreendida de forma consciente por uns e não percebida por outros. Foram considerados os estudos do Grupo de Trabalho em Psicologia Organizacional e do Trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004) sobre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional e do Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais (FARIA, 2007) sobre os vínculos entre indivíduo e organização.

As referências teóricas situaram a gestão da qualidade num contexto histórico, apresentando o surgimento e desenvolvimento desse modo de gestão nas organizações industriais e as condições que levaram o serviço público no Brasil a aderir ao modelo. A gestão da qualidade é um modo de gerir as organizações da

sociedade industrial que vigora na atualidade e que se expandiu para a gestão das organizações governamentais.

O pesquisador apresentou o Modelo de Excelência em Gestão Pública (Modelo Gespública) e suas implicações para os indivíduos, discorrendo sobre os conteúdos: gestão participativa, participação do indivíduo, discurso organizacional e modos de organização do trabalho; satisfação no trabalho e comprometimento organizacional; vínculo e subjetividade. Foram considerados estudos de outros pesquisadores e as metodologias aplicadas (CASTRO, 2009; FEITOSA, 2008; LOPES, 2005).

Realizou-se, também, uma pesquisa documental, abrangendo legislação regimental, competências de cargos e lotação e participação de servidores nos processos da gestão da qualidade. Os dados foram disponibilizados pelos gestores e pela seção de pessoal da SRTE/CE. Foram utilizados como fontes de pesquisa relatórios de gestão, planos de ação, registros de prêmios recebidos pela SRTE/CE, histórico da qualidade da instituição e o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) (CEARÁ, 2007; SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010).

A pesquisa sobre a implementação da gestão da qualidade apreendeu informações que envolveram opiniões, compreensões e atitudes de indivíduos acerca de sua satisfação e comprometimento no trabalho relacionadas à implementação do programa da qualidade com sustentação em questionários de outras pesquisas da área (MELIÁ; PEIRÓ, 1998; BASTOS, 2000; GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2004; DEMO, 2003; REGO, 2003) e adequações de conteúdos de outros instrumentos de pesquisa já validados (CASTRO, 2009; FEITOSA, 2008; LOPES, 2005).

A pesquisa focou a investigação da relação do programa da qualidade para o serviço público brasileiro com a satisfação e o comprometimento no trabalho dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE, contemplando variáveis de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional, sem ampliar a investigação a essas dimensões, mas amparando-se nelas. Procurou-se investigar se a implementação do programa da qualidade melhorou consideravelmente, melhorou, não alterou, piorou ou piorou consideravelmente dimensões (organização do trabalho; gestão e planos; ambiente de trabalho; valores e cultura; remuneração e

benefícios) da satisfação no trabalho. As concepções de vínculos de base afetiva, normativa e calculativa foram considerados para investigar se a implementação do programa da qualidade melhorou consideravelmente, melhorou, não alterou, piorou ou piorou consideravelmente o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE.

A estratégia de pesquisa utilizada foi a pesquisa de campo em uma instituição que tivesse aplicado o programa da qualidade para o serviço público brasileiro durante um período não inferior a 10 anos. A pesquisa de campo consiste na observação dos fatos, tal qual como ocorrem, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para posterior análise. Permite o estabelecimento de relações entre determinadas condições ou variáveis observadas e comprovadas (BARBOSA, 2001). A coleta de dados foi realizada com a aplicação de questionário. O informante responde a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas (RUIZ, 1991). O Modelo Gespública é um fenômeno contemporâneo que pode ser investigado, utilizando-se a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e uma coleta de dados das pessoas nele envolvidas. Isso é necessário porque os limites entre o fenômeno e o seu contexto não estão claramente definidos.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial “a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42). A relação entre variáveis atravessa a coleta, ordenação e classificação de dados, devendo proporcionar uma nova visão do fenômeno em estudo. O pesquisador procurou “conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la” (RUDIO, 2000, p. 69). Essa perspectiva justifica a opção pela pesquisa descritiva na presente investigação. Foram realizadas pesquisa documental e bibliográfica complementadas pela coleta de dados sobre atitudes comportamentais. Informações de atividades desenvolvidas de conteúdo valorativo foram incluídas nas afirmativas elencadas nos questionários de pesquisa, procurando descrever variáveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional e suas formas de expressão.

Optou-se por uma análise quantitativa não deixando de considerar a afirmação de Triviños (1987, p. 118) de que “toda pesquisa pode ser ao mesmo tempo quantitativa e qualitativa”.

As investigações com base estatística (quantitativas) são muitas vezes consideradas resultados objetivos. O pesquisador decidiu pelo procedimento quantitativo por considerar que “o método é um processo e não um instrumento” (FARIA, 2007, p. 14), compreendendo que a análise quantitativa foi suficiente para atender aos objetivos da pesquisa e reconhecendo *a priori* que procedimentos qualitativos poderão ser aplicados para a ampliação ou aprofundamento dos estudos do tema considerado nesta dissertação. Nos estudos organizacionais os “procedimentos quantitativos não excluem os qualitativos e vice-versa. [...] quanto mais instrumentos de coleta de dados puderem ser utilizados em uma pesquisa, melhor será a forma de apreender o real” (FARIA, 2007, p. 15,16).

Dessa forma, a análise dos dados coletados também apreendeu características de uma análise qualitativa, ou seja, comportamentos, sentimentos e atitudes dos respondentes. A opção de se realizar uma análise quantitativa somou-se a uma conduta do pesquisador de registrar não apenas a explicação, mas também compreensões do fenômeno estudado.

Sobre o método de coleta de dados, foi utilizado o método *survey* (BABBIE, 2005), aplicado nas pesquisas descritivas. Consiste na aplicação de questionários estruturados a uma população com o objetivo de recolher informações específicas dos respondentes. Inclui a aplicação de questionário com a coleta de dados, a comparação e a análise dos resultados. Os dados coletados pelo método *survey* podem ser analisados logo após a coleta, confirmando uma determinada teoria de comportamento social.

Embora tenha como objetivo realizar estudos descritivos de uma população, o pesquisador poderá fazer asserções explicativas sobre a população, estabelecendo correlações das variáveis consideradas na coleta de dados. O método *survey* possibilitou a aplicação do questionário (Apêndice 3) ao número total de servidores técnico-administrativos da SRTE/CE que vivenciaram a implementação do programa da qualidade para o serviço público brasileiro no período de 1997 a 2007.

3.1 Universo e Amostra

Para esta pesquisa, optou-se pela realização de um censo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará com os servidores técnico-administrativos (situação funcional: regime jurídico / ativo permanente) que lidaram durante o período de 1997 a 2007 e que permaneceram, até a conclusão da aplicação dos questionários, trabalhando na SRTE/CE. Os dados estatísticos totalizaram 135 servidores respondentes que vivenciaram momentos distintos: o antes, o durante, o após da experiência de implementação do programa da qualidade (Modelo Gespública) e o início de sua reaplicação a partir de 2009. Essa condição possibilita a análise histórica (1997-2007) e comparativa das relações do programa com a satisfação e comprometimento no trabalho desses servidores.

Os 193 atuais servidores técnico-administrativos da SRTE/CE (Anexo 2) ocupam os cargos de administrador, médico, médico veterinário, odontólogo, técnico educacional I, técnico em assuntos educacionais, agente administrativo, agente de higiene e segurança do trabalho, agente de portaria, agente de telecomunicações e eletricidade, agente de vigilância, artífice de carpintaria e marcenaria, artífice de eletricidade e comunicações, artífice de mecânica, assistente sindical, auxiliar em assuntos educacionais, auxiliar de operações e serviços diversos, datilógrafo, motorista, motorista oficial, programador, técnico de contabilidade, técnico de nível médio, técnico em colonização e auxiliar operacional de serviços diversos.

Desses, quarenta e cinco são novatos (ingressos em concurso realizado no ano de 2009), sete foram cedidos para comissões especiais de serviço em Brasília/DF, um servidor está de licença sem remuneração desde 2000 e cinco foram removidos de outros órgãos da administração pública para a SRTE/CE, totalizando cinquenta e oito servidores técnico-administrativos que não vivenciaram a implementação do programa da qualidade no período de 1997 a 2007. O censo incluiu, portanto, cento e trinta e cinco servidores técnico-administrativos que vivenciaram o processo de implementação do programa da qualidade durante o período de 1997 a 2007 e que continuaram trabalhando na SRTE/CE até a conclusão da aplicação dos questionários desta pesquisa.

Os trabalhos iniciais de investigação tiveram a colaboração da seção de administração e do setor de pessoal da SRTE/CE na divulgação da pesquisa entre

os servidores técnico-administrativos, ressaltando a importância da colaboração de cada servidor na resposta aos questionários e as prováveis contribuições dos resultados à instituição.

A amostra geral de questionários aplicados totalizou 102 questionários respondidos (Tabela 1). A aplicação dos questionários aconteceu em duas etapas: 25 questionários (pré-teste) no mês de agosto de 2009 e 77 nos meses de outubro de 2009 a fevereiro de 2010. A análise desta prévia coleta resultou em ajustes tanto na linguagem utilizada como na ordem dos quesitos propostos. Durante o período de aplicação da pesquisa, quinze servidores não foram contatados por estarem em viagem de serviço ou de licença para tratamento de saúde nas datas programadas e reprogramadas para aplicação do questionário e dezoito servidores não desejaram participar da pesquisa, totalizando trinta e três servidores da amostra total que não participaram da aplicação dos questionários.

Tabela 1 — Respondentes da pesquisa de campo

Total de servidores técnico-administrativos	193
Servidores que não vivenciaram a implementação do Gespública no período 1997/2007	58
Servidores que vivenciaram a implementação do Gespública no período 1997/2007	135
Servidores não contatados/não desejaram participar da pesquisa	33
Servidores respondentes da pesquisa de campo	102

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

O perfil básico do servidor técnico-administrativo respondente ao questionário é do gênero masculino (57,8%), trabalha na sede da SRTE/CE (52%), tem o nível superior completo (39,2%), trabalha a mais de 20 anos no órgão (69,6%), tem idade entre 46 e 55 anos (51%), é casado ou vive com companheira (64,7%), tem vencimentos entre R\$ 2.101,00 e R\$ 3.500,00 (52%), ocupa o cargo administrativo nível médio (72,5%) e não ocupa função de chefia (64,7%) (Tabela 2).

Tabela 2 – Perfil dos respondentes da pesquisa de campo (2009/2010)

Identificação	Qtde	%	
Sexo	Feminino	35	34,3
	Masculino	59	57,8
	Não informado	8	7,8
Lotação	Sede da SRTE/CE	53	52,0
	Agência/Gerência	36	35,3
	Outro	1	1,0
	Não informou	12	11,8

Identificação		Qtde	%
Grau de instrução	Ensino Fundamental Completo	2	2,0
	Ensino Médio Completo	26	25,5
	Ensino Superior incompleto	4	3,9
	Ensino Superior Completo	40	39,2
	Pós-Graduação	19	18,6
Pós-graduação	Não informou	11	10,8
	Especialização	18	17,6
	Mestrado	1	1,0
	Doutorado	0	0,0
Tempo de Serviço	De 11 a 15 anos	10	9,8
	De 16 a 20 anos	10	9,8
	De 21 a 25 anos	25	24,5
	Mais de 25 anos	46	45,1
	Não informado	11	10,8
Faixa etária	Até 35 anos	1	1,0
	De 36 a 45 anos	18	17,6
	De 46 a 55 anos	52	51,0
	Mais de 55 anos	21	20,6
	Não informada	10	9,8
Estado civil	Solteiro	9	8,8
	Casado(a) / Com companheiro(a)	66	64,7
	Viúvo(a)	4	3,9
	Divorciado(a) / Separado(a)	13	12,7
	Não informado	10	9,8
Faixa salarial	Até R\$ 1.050,00	1	1,0
	De R\$ 1.051,00 a R\$ 2.100,00	27	26,5
	De R\$ 2.101,00 a R\$ 3.500,00	53	52,0
	Mais de R\$ 3.500,00	10	9,8
	Não informado	11	10,8
Cargo que ocupa	Auxiliar nível médio	6	5,9
	Administrativo nível médio	74	72,5
	Administrativo nível superior	9	8,8
	Não informado	13	12,7
Função de chefia	FG1	8	7,8
	FG2	21	20,6
	Outra	7	6,9
	Não informada	66	64,7

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

O total de questionários aplicados (102) incluiu a participação de servidores lotados nas vinte unidades descentralizadas da SRTE/CE localizadas em dezessete municípios do Ceará, sendo quatro unidades na capital e região metropolitana (Fortaleza Sede, Autran Nunes, Conjunto Ceará e Messejana — Agências Regionais) e dezesseis no interior do Estado (Crato, Sobral e Maracanaú – Gerências Regionais; Barbalha, Juazeiro do Norte, Iguatu, Mombaça, Camocim, Crateús, Itapipoca, Aracati, Baturité, Canindé, Maranguape, Quixadá e Russas – Agências Regionais) (Tabela 3).

Tabela 3 – Total de questionários aplicados na pesquisa de campo

Unidade descentralizada	Servidores técnico-administrativos*	Questionários aplicados
1.Fortaleza Sede	77	62
2.Autran Nunes	03	03
3.Conjunto Ceará	02	02
4.Messejana	03	02
5.Crato	05	04
6.Sobral	08	04
7.Maracanaú	04	03
8.Barbalha	02	02
9.Juazeiro do Norte	04	03
10.Iguatu	09	03
11.Mombaça	01	01
12.Camocim	02	02
13.Crateús	01	01
14.Itapipoca	02	01
15.Aracati	02	02
16.Baturité	01	01
17.Canindé	03	03
18.Maranguape	02	01
19.Quixadá	02	01
20.Russas	02	01
TOTAL	135	102

* que vivenciaram o processo de implementação do programa da qualidade na SRTE/CE

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

3.2 Instrumental

Yin (2005) destaca que a condução do processo de coleta de dados pode buscar evidências em fontes distintas. As informações coletadas nesta pesquisa acerca do histórico da qualidade e da aplicação dos manuais do Modelo Gspública nos relatórios de gestão (CEARÁ, 2007) são evidências da implementação do Modelo Gspública na SRTE/CE.

O questionário foi o instrumento para a coleta de dados na investigação da relação entre a implementação do programa da qualidade (Modelo Gspública) e a satisfação e comprometimento do servidor técnico-administrativo com o seu trabalho. Foram preservadas a aplicação de questões de fácil resposta e a não identificação do respondente.

O questionário foi composto por sessenta e sete afirmativas que consideraram as relações entre a implementação do programa da qualidade na SRTE/CE e as condições que contribuíram para a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, tendo cinco alternativas de resposta em uma escala likert: 1.melhorou consideravelmente; 2.melhorou; 3.não alterou; 4.piorou ou 5.piorou consideravelmente. A elaboração do questionário contém três partes.

A primeira foi elaborada tendo como base os instrumentos adaptados do *Questionario de Satisfacción Laboral S4/82* (MELIÁ; PEIRÓ, 1998) e utilizados em outras pesquisas da área organizacional (FEITOSA, 2008; LOPES, 2005; CASTRO, 2009). As adaptações feitas a partir dessas referências mostraram-se adequadas aos objetivos desta pesquisa por contemplar variáveis de satisfação no trabalho, relacionando-as a aspectos intrínsecos e extrínsecos da motivação das pessoas com suas experiências no trabalho. Foi possível estabelecer as relações entre a implementação do programa da qualidade e a satisfação dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE com a aplicação de cinquenta variáveis que contemplaram cinco dimensões de satisfação (organização do trabalho, gestão e planos, ambiente de trabalho, valores e cultura e remuneração e benefícios) (Quadro 5), considerando os conteúdos e descrições das práticas de excelência do programa da qualidade para o serviço público brasileiro nos seus manuais (BRASIL, 1997; 2001; 2003; 2006; 2007a; 2008/2009).

Dimensões de satisfação	Variáveis/nº de afirmativas	Crítérios da qualidade do Modelo Gspública
Organização do trabalho	A 17	Liderança; Estratégias e Planos; Pessoas; Processos; Informações
Gestão e planos	B 14	Estratégias e Planos
Ambiente de trabalho	C 11	Pessoas
Valores e cultura	D 04	Liderança; Estratégias e Planos; Pessoas
Remuneração e benefícios	E 04	Pessoas
TOTAL 50		

Quadro 5 — Variáveis de satisfação no trabalho analisadas na primeira parte do questionário
Fonte: Adaptado de Lopes (2005).

A segunda parte do questionário contém dezessete afirmativas que permitiram estabelecer as relações entre a implementação do programa da qualidade e o comprometimento organizacional do servidor técnico-administrativo. O

instrumento elaborado foi uma adaptação de outros já validados (CASTRO, 2009; FEITOSA, 2008; LOPES, 2005) concentrados nas dimensões afetiva, normativa e calculativa (GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2004) (Quadro 6). As considerações de Gomide Júnior e Siqueira (2004) sobre os estudos de Allen e Meyer (1990) destacam que as variáveis de afetividade medem o comprometimento dos indivíduos que permanecem trabalhando na organização porque querem, as variáveis da dimensão calculativa (ou instrumental) medem o comprometimento dos que permanecem na organização porque precisam e as variáveis da dimensão normativa estabelecem relações do comprometimento dos que permanecem na organização por obrigação moral.

Dimensões de comprometimento	Variáveis/nº de afirmativas	Crítérios da qualidade do modelo Gespública
Afetiva	F 06	Liderança; Pessoas; Estratégias e Planos
Calculativa (ou instrumental)	G 02	Liderança; Pessoas; Resultados
Normativa	H09	Liderança; Estratégias e Planos; Pessoas; Resultados
TOTAL 17		

Quadro 6 – Variáveis do comprometimento no trabalho analisadas na segunda parte do questionário
Fonte: Adaptado de Lopes (2005).

No final do instrumento de pesquisa, os participantes incluíram dados pessoais, biográficos e funcionais. Foi possível caracterizar os dados obtidos considerando algumas destas variáveis (Quadro 7).

Variáveis pessoais e funcionais	Variáveis consideradas na caracterização dos dados obtidos
Sexo	
Lotação	
Grau de instrução	X
Tempo de serviço	X
Faixa etária	X
Estado civil	
Faixa salarial	X
Cargo que ocupa	X
Função de chefia	

Quadro 7 — Variáveis consideradas na caracterização dos dados obtidos
Fonte: Adaptado de Lopes (2005, p. 91).

As variáveis consideradas na caracterização dos dados obtidos demonstram que 79,4% dos servidores técnico-administrativos respondentes trabalham na SRTE/CE há, pelo menos, 16 anos. 71,6% têm idade mínima de 46 anos. 78,5% têm vencimentos entre R\$ 1.051,00 a R\$ 3.500,00. 78,4% ocupam cargos de nível médio, embora 57,8% sejam graduados de ensino superior.

3.3 Descrição da Coleta de Dados

A coleta de dados na etapa de pesquisa documental incluiu análise das informações (termos de referência, orientações para implantação de programas, o modelo de excelência em gestão pública, critérios e instrumentos para avaliação, estudo de caso (BRASIL, 2006a) e instruções para a candidatura ao prêmio nacional de gestão pública) dos cadernos do programa da qualidade e participação na administração pública do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE e Cadernos Gespública do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão – MPOG (BRASIL, 1997; 2001; 2003; 2005; 2006b; 2007a; 2007b; 2008/2009). Esses cadernos foram disponibilizados à SRTE/CE ao longo de todo o processo de implementação do programa de qualidade. Estão disponíveis no Portal Gespública (www.gespublica.gov.br).

A análise dos dados da implementação do programa da qualidade para o serviço público na SRTE/CE (CEARÁ, 2007) teve início em março de 2008. Também estão incluídas nas pesquisas informações acerca de afastamentos de servidores, transferência e disponibilidade para outros órgãos da administração pública durante o período de aplicação do programa da qualidade na SRTE/CE (SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010).

A tabulação e processamento estatístico dos dados utilizou o programa *Statistic Package for Social Science* – SPSS e a planilha eletrônica Excel. As variáveis demográficas da pesquisa foram analisadas com a utilização da estatística descritiva. O teste de congruência interna das variáveis consideradas no questionário foi realizado com a aplicação do coeficiente alfa de Cronbach. Pesquisadores, como regra geral, postulam que um bom valor do α seria 0,70 ou superior e procuram instrumentos com essa especificação antes de utilizá-lo. Assim,

pode-se afirmar que o questionário aplicado possui escala fidedigna (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2009) (Tabela 4).

Obteve-se tanto nos itens de satisfação no trabalho como nos itens de comprometimento no trabalho elevado alfa de Cronbach (0,958 e 0,937, respectivamente). As variáveis organização do trabalho, gestão e planos, ambiente de trabalho, valores e cultura, remuneração e benefícios são dimensões organizacionais do instrumento de pesquisa relacionadas com a satisfação no trabalho. As variáveis do comprometimento no trabalho estão dispostas considerando as dimensões afetiva, calculativa (ou instrumental) e normativa. O teste confirmou a confiabilidade do instrumento uma vez que o alfa total foi superior (0,95) ao aceitável (0,70).

Tabela 4 – Confiabilidade do instrumento de pesquisa

Confiabilidade	Total	Parte I (A1-E50)	Parte II (F1-H17)
Alfa de Cronbach	0,967	0,958	0,937
Número de variáveis	67	50	17

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

Após a expedição de autorização do Superintendente Regional da SRTE/CE, a aplicação dos questionários foi realizada pelo pesquisador, com a colaboração de uma estagiária do curso de administração da UFC e um dos novos servidores aprovados no último concurso do MTE. Essa estratégia mostrou-se apropriada uma vez que esses colaboradores não vivenciaram o período da implementação e não estão incluídos na amostra da pesquisa. Os questionários foram aplicados após a elaboração de um plano de trabalho com o cronograma das atividades a serem desenvolvidas. Foram realizadas reuniões de treinamento pelo pesquisador para compartilhar os objetivos e etapas da pesquisa e esclarecimento de dúvidas.

A metodologia desta investigação percorreu as etapas conforme o Quadro 8.

Abordagem teórica	Gestão das organizações; indivíduo participante, gestão participativa; gestão da qualidade; modelo Gespública e implicações para os indivíduos;
Pesquisa	Documental; Descritiva e exploratória; quantitativa, qualitativa;
Coleta de dados	Relações entre o Modelo Gespública e satisfação / comprometimento no trabalho Censitária; uso de questionário; método <i>survey</i>
Processamento dos dados	Programa SPSS, coeficiente alfa de Cronbach
Análise dos dados	Implicações do referencial teórico, dados de campo processados e testes de correlações

Quadro 8 — Etapas do percurso metodológico

Fonte: Elaboração própria (2009).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados estão organizadas em três partes: documental, levantamento *survey* e correlações entre a participação dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE na implementação do programa da qualidade (Modelo Gespública) e as variáveis de satisfação e comprometimento no trabalho.

Na análise dos dados da pesquisa *survey*, foram utilizados o *Software Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS e o *software Microsoft Excel*. A tabulação dos dados foi realizada por consultoria especializada, contratada pelo pesquisador.

4.1 Resultados da pesquisa documental

Em 1993, os servidores da Delegacia Regional do Trabalho no Ceará (DRT/CE) elaboraram seu primeiro planejamento estratégico, utilizando a metodologia Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos da Agência de Cooperação Técnica Alemã (GTZ). Entre os objetivos firmados, estava a necessidade de reestruturação da DRT/CE para adequá-la às crescentes demandas de sua missão institucional (CEARÁ, 1993). A implantação do programa da qualidade e participação na administração pública se inicia em 1997. Seus gestores pautaram as ações da DRT/CE nos fundamentos que caracterizam uma gestão pública de excelência preconizada pelos critérios da qualidade (BRASIL, 1997; CEARÁ, 2007). Em consequência, procederam, anualmente, a avaliação da gestão, implementaram planos de melhoria, planejaram estrategicamente as ações da DRT/CE e avaliaram o seu desempenho global em oficinas de trabalho. A DRT/CE concorreu ao Prêmio Nacional de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, sendo reconhecida na Faixa Bronze em 1998, Faixa Prata em 2002 e 2003 e Faixa Ouro em 2004 (CEARÁ 2007; BRASIL, 2006a).

Em 2006, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) passou a determinar os critérios de participação das Delegacias Regionais (o que antes era decisão do gestor regional) no Prêmio Nacional de Gestão Pública, ocorrendo um desgaste na aplicação do Modelo Gespública na Delegacia Regional do Trabalho no Ceará. Em 2007, ocorre sua descontinuidade.

Durante o período de 1997 a 2007, a implementação do programa da qualidade na DRT/CE contou com o apoio dos servidores técnico-administrativos para sua aplicação e gestão. A pesquisa documental das reuniões realizadas pela Associação dos Servidores da DRT/CE (ASSOCIAÇÃO DOS SERVIDORES DA DELEGACIA REGIONAL DO TRABALHO NO CEARÁ, 2007) mostrou que, durante esse período, não houve registro de movimentos de resistência, crítica ou debates de servidores e de suas categorias representativas à implementação do referido programa. Por meio de uma série de estratégias (o discurso da qualidade, critérios da qualidade, os manuais de instrução, oficinas, acordos de aplicação do método), os servidores da SRTE/CE foram convocados a participar.

Em 2008, a DRT/CE passa a ser Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará (SRTE/CE) (Decreto Nº 6.341, de 3 de janeiro de 2008, da Presidência da República). É uma instituição pública formada por 329 servidores ativos (193 da área administrativa e 136 da fiscalização do trabalho) com diversas formações profissionais, que prestam serviços envolvendo várias ações de proteção ao trabalhador e aos direitos trabalhistas, a intermediação das relações do trabalho e supervisão e execução de programas que compõem as políticas públicas de trabalho, emprego, renda e economia solidária do MTE no âmbito do Estado do Ceará. É um espaço que abrange um campo complexo de ações relacionadas diretamente às condições e organização do trabalho e da dignidade das pessoas nas relações de emprego e no ambiente de trabalho.

Em junho de 2009, os servidores técnico-administrativos da SRTE/CE reiniciam o processo do planejamento estratégico. A decisão de aplicar-se novamente à gestão da qualidade trouxe novas expectativas, em especial aos servidores técnico-administrativos, uma vez que suas competências regimentais incluem a responsabilidade pelos processos de gestão. As atividades desenvolvidas por esses servidores têm efeito direto na prestação dos serviços aos usuários-cidadãos que procuram atendimento na SRTE/CE.

O Modelo Gespública é aplicado nas instituições públicas numa sobreposição ao modo estruturalista. Não se trata de uma substituição de um modo de gestão por outro, mas uma sobreposição do Modelo Gespública a regimentos e estruturas definidos por força de Lei.

O momento para a investigação (12 anos após a sua implementação) foi apropriado uma vez que a SRTE/CE vivenciou a apresentação, implantação, implementação, desenvolvimento, premiação, descontinuidade e retomada do programa da qualidade (Modelo Gespública). A pesquisa foi realizada numa instituição que superou muitas fases da experiência com a gestão da qualidade e num estágio em que a animação acerca do novo e a efetividade das conseqüências apresentadas pelo modelo da qualidade foram testadas pelo tempo.

Na SRTE/CE, os programas do governo Federal para implantação da gestão da qualidade — programa da qualidade e participação na administração pública (BRASIL, 1997), programa da qualidade no serviço público (BRASIL, 2001) e modelo de excelência em gestão pública (BRASIL, 2005, 2006c, 2007a, 2008/2009) — são conhecidos como programa da qualidade. Tanto na aplicação dos questionários como na apresentação dos resultados, foi utilizada essa nomenclatura para referir-se ao período de implementação desses programas.

Dados (SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010) fornecidos pelo setor de pessoal da SRTE/CE relacionados com plano de carreira, avaliação de desempenho e afastamento de servidores contribuíram com a análise das variáveis aplicadas no questionário de pesquisa de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.

Em 1996, os cargos técnico-administrativos do MTE foram extintos por determinação do governo Federal, não ocorrendo uma migração ou estruturação de novos cargos (CEARÁ, 2007).

Em 2008, volta à agenda de prioridades do Ministério do Trabalho e Emprego o tema das carreiras. Um projeto tramita no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Não há um mecanismo formal de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos.

Com o objetivo de compreender as relações entre a implementação do Modelo Gespública e a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE, foi aplicada uma pesquisa para mapear as possíveis decorrências dessa implementação.

Com base nas proposições racional-econômica, social e da autorrealização (SCHEIN, 1982) de modelos gerenciais, a perspectiva metodológica buscou atingir

resultados não generalizados, mas a análise de dados e suas especificidades (YIN, 2005).

O destaque desta investigação é a produção de uma base de informações que identificaram as relações entre a implementação do programa da qualidade (Modelo Gespública) e a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará no período de 1997 a 2007.

4.2 Análise das variáveis de satisfação no trabalho

As decorrências da implementação do programa da qualidade na satisfação no trabalho foram investigadas, considerando variáveis de satisfação nas dimensões: organização do trabalho, gestão e planos, ambiente de trabalho, valores e cultura, remuneração e benefícios.

Cada dimensão abrange um conjunto de variáveis que estão implicadas nos critérios da gestão da qualidade. Considerando os dados tabulados e a literatura sobre a temática, foram analisadas as variáveis de satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE com a implementação do programa da qualidade.

Optou-se por fazer essa análise em duas etapas: análise dos resultados tabulados na primeira parte do questionário de pesquisa (satisfação no trabalho) e as relações desses resultados com os critérios da qualidade aplicados pelo modelo Gespública.

Para essa análise, convencionou-se apresentar as variáveis em que a soma das respostas [melhorou] e [melhorou consideravelmente] teve resultado percentual de 50% a 100% seguidas pelas variáveis em que a soma das respostas [melhorou] e [melhorou consideravelmente] teve resultado menor que 50% (LOPES, 2005), evidenciando indiferença (não alterou) e piora da satisfação dos servidores com a implementação do programa da qualidade na SRTE/CE (Tabela 5).

Tabela 5: Variáveis de satisfação no trabalho (N=102 amostras)

I	II	III
Dimensões	Variáveis de satisfação	Melhorou e Melhorou consideravelmente
Organização do trabalho	A1. Tipo de trabalho, tarefas e atividades que realizo	51,0
	A2. Minha participação no planejamento das atividades e decisões do setor de trabalho	52,0
	A3. Recebimento de informações de meu superior imediato para subsidiar o trabalho	46,1
	A4. A realização de reuniões de trabalho com a presença da chefia imediata para discutir aspectos do trabalho	53,9
	A5. Oportunidade de capacitação, cursos e treinamentos que a SRTE/CE oferece	34,3
	A6. Grau de autonomia que tenho para decidir aspectos relativos ao meu trabalho	54,9
	A7. Qualidade com que executo minhas atividades	70,6
	A8. Oportunidade de trabalhar com tarefas que gosto	44,1
	A9. Utilização de minhas habilidades e conhecimento na realização do meu trabalho	65,7
	A10. Oportunidade de desenvolver meu trabalho com criatividade e inovação	44,1
	A11. Meios e recursos que a SRTE/CE disponibiliza para que eu possa realizar meu trabalho	48,0
	A12. A integração entre setores da SRTE/CE na realização do trabalho	54,9
	A13. Minha participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição	52,9
	A14. Oportunidades que tenho de propor novos projetos e métodos de trabalho não me limitando apenas a executá-los	35,3
	A15. Clima do meu setor de trabalho no que concerne à monotonia e ao marasmo	53,9
	A16. Ambiente físico no qual realizo meu trabalho (instalações, equipamentos, iluminação, ventilação, ruídos, espaços)	57,8
	A17. Horário de minha jornada de trabalho	60,8
Gestão e Planos	B18. Reconhecimento pela chefia imediata do valor de meu trabalho	41,2
	B19. Informações que recebo a respeito da contribuição do meu trabalho nos resultados da SRTE/CE	58,8
	B20. A participação pessoal na elaboração do plano de trabalho do meu setor	57,8
	B21. Reconhecimento da qualidade do meu trabalho pelos colegas	41,2
	B22. Cumprimento, pelos gestores da SRTE/CE, das competências inerentes aos cargos (não permitindo desvios de função)	48,0
	B23. A supervisão de meu trabalho exercida pela chefia imediata	45,1
	B24. O servidor subordinado é ouvido nas decisões de mudança de setor que trabalha	64,7
	B25. Apoio que recebo das chefias para a solução de problemas relacionados com meu trabalho	43,1
	B26. Oportunidades proporcionadas pela chefia imediata para eu fazer coisas das quais me destaco	42,2
	B27. Informações que recebo a respeito dos resultados do meu trabalho	57,8

Dimensões	Variáveis de satisfação	Melhorou e Melhorou consideravelmente
Ambiente de Trabalho	B28. Atitude participativa da chefia imediata	57,8
	B29. Atitude participativa das chefias da SRTE/CE	40,2
	B30. Respeito aos movimentos de pressão dos servidores técnico-administrativos quanto a interesses não atendidos da categoria	57,8
	B31. A atenção dos gestores em estabelecer metas de trabalho exeqüíveis	59,8
	C32. Relação de respeito, ética e profissionalismo das chefias da SRTE/CE com os subordinados	52,0
	C33. Realização de reuniões de confraternização	57,8
	C34. Grau de facilidade e rapidez na obtenção de informações no meu setor de trabalho necessárias às atividades que executo	65,7
	C35. Apoio e colaboração que recebo dos meus colegas de trabalho	54,9
	C36. Grau de facilidade e rapidez na obtenção de informações de outros setores de trabalho necessárias às atividades que executo	75,5
	C37. Ética e profissionalismo nas relações com os usuários-cidadãos	52,0
	C38. Igualdade e justiça no tratamento das chefias com os servidores técnico-administrativos	40,2
	C39. As chefias promovem o respeito e solidariedade entre as categorias dos auditores fiscais, servidores técnico-administrativos e terceirizados	38,2
	C40. Tratamento aos servidores que questionam o sistema de trabalho da chefia imediata	23,5
	C41. Igualdade e justiça no tratamento das demandas das categorias (auditor fiscal – servidor técnico-administrativo) pelo MTE	52,0
Valores e Cultura	C42. Relação de trabalho com servidores de nível hierárquico inferior	35,3
	D43. Continuidade do planejamento estratégico da SRTE/CE por ocasião das mudanças de gestor	58,8
	D44. Cooperação e respeito dos colegas de trabalho	47,1
	D45. Minha chefia leva em conta os questionamentos dos servidores acerca da liderança	42,2
	D46. Os gestores da SRTE/CE levam em conta os questionamentos dos servidores acerca das metodologias de planejamento aplicadas na SRTE/CE	13,7
Remuneração e Benefícios	E47. Remuneração que recebo	12,7
	E48. Nível de minha remuneração em comparação com a remuneração de outras categorias profissionais que realizam trabalho semelhante ao meu	40,2
	E49. Valor do vale alimentação	5,9
	E50. Interesse do MTE em corrigir as distorções na carreira dos servidores técnico-administrativos	32,4

Coluna I: Dimensões da satisfação no trabalho

Coluna II: Variáveis correspondentes às dimensões de satisfação

Coluna III: Porcentagem de respostas

N = número de servidores que responderam aos questionários

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

Os resultados da pesquisa sobre as relações entre satisfação no trabalho e a implementação do programa da qualidade foram submetidos a uma análise

descritiva por meio de distribuição de frequência (PASQUALI, 2003) com os percentuais das variáveis de satisfação dos servidores técnico-administrativos. A análise dos resultados foi organizada pelas dimensões de satisfação consideradas nesta pesquisa (FEITOSA, 2008; LOPES, 2005): organização do trabalho, gestão e planos, ambiente de trabalho, valores e cultura, remuneração e benefícios.

4.2.1 Organização do Trabalho

Na dimensão organização do trabalho, mais de 50% dos servidores responderam ter melhorado sua satisfação com a implementação do programa de qualidade na SRTE/CE nas variáveis: A1 [tipo de trabalho, tarefas e atividades que realizo], A2 [minha participação no planejamento das atividades e decisões do setor de trabalho], A4 [a realização de reuniões de trabalho com a presença da chefia imediata para discutir aspectos do trabalho], A6 [grau de autonomia que tenho para decidir aspectos relativos ao meu trabalho], A7 [qualidade com que executo minhas atividades], A9 [utilização de minhas habilidades e conhecimento na realização do meu trabalho], A12 [a integração entre setores da SRTE/CE na realização do trabalho], A13 [minha participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição], A15 [clima do meu setor de trabalho no que concerne à monotonia e ao marasmo], A16 [ambiente físico no qual realizo meu trabalho (instalações, equipamentos, iluminação, ventilação, ruídos, espaços)] e A17 [horário de minha jornada de trabalho]. Os índices de melhora variaram de 51% a 70,6%. Parece que os aspectos do programa da qualidade relacionados com as condições físicas e organização/realização das atividades de trabalho foram aceitos pela maioria dos participantes. A satisfação relacionada à qualidade das atividades desenvolvidas, à aplicação das habilidades para realização das atividades de trabalho, conforme destacado no capítulo teórico deste trabalho (DRUCKER, 1971), tiveram efeito na satisfação de mais da metade dos servidores técnico-administrativos.

50% a 64,7% de respostas foram de indiferença (não alterou) e piora da satisfação no trabalho nas variáveis: A3 [recebimento de informações de meu superior imediato para subsidiar o trabalho], A5 [oportunidade de capacitação, cursos e treinamentos que a SRTE/CE oferece], A8 [oportunidade de trabalhar com tarefas que gosto], A10 [oportunidade de desenvolver meu trabalho com criatividade

e inovação], A11 [meios e recursos que a SRTE/CE disponibiliza para que eu possa realizar meu trabalho] e A14 [oportunidades que tenho de propor novos projetos e métodos de trabalho não me limitando apenas a executá-los].

64,7% responderam que o programa da qualidade (modelo Gespública) não alterou e piorou a satisfação no trabalho na variável A5 [oportunidade de capacitação, cursos e treinamentos que a SRTE/CE oferece]. Configura-se que a atenção ao desenvolvimento das pessoas do programa da qualidade por vezes não trouxe melhoria e gerou insatisfação dos servidores técnico-administrativos.

Na variável A14 [oportunidades que tenho de propor novos projetos e métodos de trabalho não me limitando apenas a executá-los], 62,7% responderam que o programa da qualidade não alterou e piorou a satisfação no trabalho. O mesmo foi verificado nos resultados das variáveis A10 [oportunidade de desenvolver meu trabalho com criatividade e inovação] (55,9%), A8 [oportunidade de trabalhar com tarefas que gosto] (53,9%), A13 [minha participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição] (46,1%) e A6 [grau de autonomia que tenho para decidir aspectos relativos ao meu trabalho] (44,1%). Esses resultados evidenciam que a aplicação das bases do modelo Gespública (gestão participativa e participação das pessoas) parece concentrar-se na realização da tarefa. “O centro da ação da gestão pública de excelência é o processo” (BRASIL, 2007, p. 9). A autonomia, a criatividade, a inovação nos processos de trabalho pode ser uma estratégia de aprofundamento do uso de habilidades e da subjetividade do indivíduo àquilo que interessa à organização em detrimento daquilo que interessa ao indivíduo (FARIA; OLIVEIRA, 2007). O contrato psicológico (SCHEIN, 1982) estabelecido entre organização/indivíduo foi apreendido com indiferença e insatisfação por uma significativa parcela dos participantes.

A análise das variáveis A16 [ambiente físico no qual realizo meu trabalho (instalações, equipamentos, iluminação, ventilação, ruídos, espaços)] e A11 [meios e recursos que a SRTE/CE disponibiliza para que eu possa realizar meu trabalho] manifestam uma tendência da importância do ambiente físico para a satisfação dos servidores. Houve uma maior dificuldade da SRTE/CE em prover essas condições e recursos para a realização das tarefas, pois 42,2% e 50%, respectivamente, responderam que o programa da qualidade (modelo Gespública) não alterou e piorou a satisfação no trabalho quanto a essas variáveis.

A variável A12 [a integração entre setores da SRTE/CE na realização do trabalho], evidencia que o programa da qualidade, embora estabeleça no critério informações e conhecimento “[...] como as informações necessárias são colocadas à disposição dos públicos internos” (BRASIL, 2008/2009, p. 44), não alterou e piorou a satisfação de 45,1% dos participantes quanto à integração dos setores da SRTE/CE.

Os comentários registrados nos questionários (Quadro 10, Apêndice 2) evidenciaram pouca relação entre a satisfação com a organização do trabalho e a implementação do programa da qualidade (modelo Gespública) na SRTE/CE.

“Na minha opinião não ocorreram mudanças sensíveis na SRTE/CE com a implementação do Programa de Qualidade. As mudanças, parece que surgem das competências individuais e de cada servidor.”

“A maioria das (minhas) respostas são indiferentes (não alterou) em relação à implementação do citado Programa.”

4.2.2 Gestão e Planos

A dimensão gestão e planos teve resultados de melhora na satisfação no trabalho acima de 50% nas variáveis B19 [informações que recebo a respeito da contribuição do meu trabalho nos resultados da SRTE/CE], B20 [a participação pessoal na elaboração do plano de trabalho do meu setor], B24 [o servidor subordinado é ouvido nas decisões de mudança de setor que trabalha], B27 [informações que recebo a respeito dos resultados do meu trabalho, [B28] atitude participativa da chefia imediata], B30 [respeito aos movimentos de pressão dos servidores administrativos quanto a interesses não atendidos da categoria] e B31 [a atenção dos gestores em estabelecer metas de trabalho exequíveis]. Os índices de melhora variaram de 57,8% a 64,7. Vale destacar que a maioria dessas variáveis tiveram o resultado percentual entre 57% a 59%, com exceção da variável B24 [o servidor subordinado é ouvido nas decisões de mudança de setor que trabalha] (64,7%). A atitude de uma gestão participativa (DRUCKER, 1964) que reconhece o valor do indivíduo que participa, que compartilha com esse indivíduo a importância de seu trabalho nos resultados organizacionais pareceu ter relação com a satisfação no trabalho de um pouco mais da metade dos respondentes à pesquisa.

52% a 59,8% de respostas foram de indiferença (não alterou) e piora da satisfação no trabalho nas variáveis: B18 [reconhecimento pela chefia imediata do valor de meu trabalho], B21 [reconhecimento da qualidade do meu trabalho pelos colegas], B22 [cumprimento pelos gestores da SRTE/CE das competências inerentes aos cargos (não permitindo desvios de função)], B23 [a supervisão de meu trabalho exercida pela chefia imediata], B25 [apoio que recebo das chefias para a solução de problemas relacionados com meu trabalho], B26 [oportunidades proporcionadas pela chefia imediata para eu fazer coisas das quais me destaco] e B29 [atitude participativa das chefias da SRTE/CE].

A variável B22 [cumprimento pelos gestores da SRTE/CE das competências inerentes aos cargos (não permitindo desvios de função)], indica que no período da implementação do programa da qualidade houve insatisfação com a gestão nesse quesito. É possível que a desorganização das competências regimentais para se exercer funções no serviço público, provocada pela extinção dos cargos técnico-administrativos, o aprofundamento das terceirizações de serviços, a indicação política de funcionários terceirizados e o crescente acréscimo de competências atribuídas às Superintendências Regionais na implementação de políticas públicas de trabalho, emprego e renda tenham contribuído com os desvios de função de parte da força de trabalho, pelos gestores da SRTE/CE.

As variáveis B23 [a supervisão de meu trabalho exercida pela chefia imediata], B25 [apoio que recebo das chefias para a solução de problemas relacionados com meu trabalho], B26 [oportunidades proporcionadas pela chefia imediata para eu fazer coisas das quais me destaco] e B29 [atitude participativa das chefias da SRTE/CE], indicam que o manejo dos problemas, da supervisão do trabalho e das oportunidades organizacionais, pelas chefias da SRTE/CE, não foi suficiente para atender os interesses da organização e os interesses dos indivíduos (SCHEIN, 1982), a ponto de produzir satisfação no trabalho realizado. A proposição da autorrealização pela via do trabalho (SHEIN, 1982) pareceu não ser aplicada de forma eficaz na implementação dos fundamentos do modelo Gespública pelos seus gestores.

Os comentários de respondentes registrados nos questionários (Quadro 10, Apêndice 2) e elencados nos parágrafos seguintes, sugerem algumas considerações:

- a atitude de algumas chefias tiveram maior peso que o modelo de gestão aplicado;
- não ficou bem definido se os questionamentos dos servidores nas reuniões com os gestores foram levados em conta;
- a prática de indicação política para cargos de chefia foi utilizada no período de implementação do Modelo Gespública;
- o pouco impacto na integração dos grupos, nas recompensas financeiras e na eficácia das ações;
- não houve mudanças significativas com o novo modelo de gestão.

“Nesse período, eu trabalhava no SELAD, subordinada ao chefe Arnaldo Amaral, que era um chefe participativo, amigo, atencioso e respeitador dos limites e capacidades de seus subordinados. Por isso considero, na maioria das questões que não houve alteração, já que o comportamento da chefia sempre foi positivo e continuou assim.”

“Não participamos de reuniões dos gestores, por isso não sei responder se os gestores levam em conta os questionamentos dos servidores, nem se vê alguma alteração.”

“Acho que os gestores da SRTE nunca deveriam ser cargos políticos, mas sim gestores comprometidos realmente com o compromisso de sanar e resolver os problemas da entidade.”

“Foi implementada a gestão da qualidade sim, mas a continuidade na SRTE/CE está a desejar. E com esta implementação percebe-se a melhora em alguns aspectos. Percebo ainda a falta de maior integração grupal, recompensa econômica a desejar, bem como muitas informações, o que vejo não atingir o objetivo final.”

“Apesar dos pró e contra, foi um período em que houve mais planejamento não só para atender as demandas, mas principalmente com vistas para o servidor. No entanto, continuou a “dança das cadeiras” entre as chefias. Sempre houve a “turma” que comandava, sempre os mesmos. Procurou-se dar treinamento aos servidores, mas não aproveitaram os conhecimentos, os desejos, as necessidades do ser humano que vestia e veste a camisa da DRT/SRTE/CE.”

“Não ocorreram mudanças significativas com a implementação do Programa de Gestão.”

Os dirigentes da SRTE/CE tiveram dificuldade de aplicar, de forma continuada, o processo de liderança participativa preconizado pelo modelo Gespública. Lima e Queiroz (2003) destacam a importância do envolvimento dos dirigentes com os processos de reestruturação organizacional, em razão dos indivíduos sentirem a disposição participativa da liderança e tenderem a participar também.

Essa tendência se enfraquece à medida que o processo se desenvolve sem o acompanhamento ou sem a demonstração de empenho e proximidade da gerência e da direção superior em relação ao projeto, que acaba sendo “delegado” às instâncias funcionais [...] o processo deixa de propiciar e fortalecer a co-responsabilidade como princípio fundamental para a melhoria contínua e compartilhada, inviabilizando a legitimação do processo (LIMA; QUEIROZ, 2003, p. 104).

4.2.3 Ambiente de Trabalho

As variáveis da dimensão “ambiente de trabalho” com resultados de melhora acima de 50% foram: C32 [relação de respeito, ética e profissionalismo das chefias da SRTE/CE com os subordinados], C33 [realização de reuniões de confraternização], C34 [grau de facilidade e rapidez na obtenção de informações no meu setor de trabalho necessárias às atividades que executo], C35 [apoio e colaboração que recebo dos meus colegas de trabalho], C36 [grau de facilidade e rapidez na obtenção de informações de outros setores de trabalho necessárias às atividades que executo], C37 [ética e profissionalismo nas relações com os usuários-cidadãos] e C41 [igualdade e justiça no tratamento das demandas das categorias (auditor fiscal – servidor administrativo) pelo MTE]. Os índices variaram de 52% a 75,5% nas respostas dessas variáveis, demonstrando que 24,5% a 47,1% de respostas foram de indiferença (não alterou) e piora da satisfação no trabalho com a implementação do programa da qualidade.

A variável C37 [ética e profissionalismo nas relações com os usuários-cidadãos] mostrou que os processos envolvidos com o atendimento ao usuário-cidadão melhoraram com a implementação do programa da qualidade.

A variável C35 [apoio e colaboração que recebo dos meus colegas de trabalho] reforça que houve uma melhora nas relações entre os colegas de trabalho, também evidenciada na variável B21 [reconhecimento da qualidade do meu trabalho

pelos colegas]. A variável D44 [cooperação e respeito dos colegas de trabalho] também apresentou um resultado próximo de 50%.

Menos de 50% dos servidores responderam ter melhorado sua satisfação com a implementação do programa de qualidade na SRTE/CE nas variáveis: C38 [igualdade e justiça no tratamento das chefias com os servidores técnico-administrativos], C39 [as chefias promovem o respeito e solidariedade entre as categorias dos auditores fiscais, servidores técnico-administrativos e terceirizados], C40 [tratamento aos servidores que questionam o sistema de trabalho da chefia imediata] e C42 [relação de trabalho com servidores de nível hierárquico inferior]. Essas variáveis evidenciam a insatisfação dos servidores com o tratamento das chefias entre servidores de diferentes categorias funcionais e funcionários terceirizados.

O programa da qualidade foi inicialmente, conforme destacado na justificativa deste trabalho, uma ferramenta do Programa de Reforma do Estado que impôs mudanças no serviço público, acreditando nas alternativas de ampla privatização, fim de “privilégios” aos servidores públicos e o aprofundamento da terceirização de alguns processos de trabalho (BRESSER PEREIRA, 1996, BURSZTYN, 1996; BRASIL, 1997).

As reformas administrativas acontecidas na década de 1990 desorganizaram o sistema de carreiras na estrutura do serviço público brasileiro, extinguindo cargos e funções administrativas. Várias categorias de servidores, incluindo os servidores técnico-administrativos do Ministério do Trabalho e Emprego, ficaram sem plano específico de cargos, carreiras e salários.

Embora o programa da qualidade considere necessária “a progressão de carreira profissional” (BRASIL, 2008/2009, p. 48) a impossibilidade de um plano de cargos, carreira e salário e da ascensão funcional aprofundou a insatisfação desses servidores e estabeleceu dificuldades para os dirigentes dessas organizações, sem governabilidade neste assunto, atender às reivindicações dos servidores técnico-administrativos.

A variável C40 [tratamento aos servidores que questionam o sistema de trabalho da chefia imediata] evidencia pouco impacto (apenas 23,5% afirmaram melhora) do Modelo Gespública nos processos de integração de servidores e chefia imediata. O discurso de participação do indivíduo nos sistemas de trabalho,

incentivada pelos dirigentes, trouxe resultados insuficientes nas relações internas dos setores, entre seus chefes e equipe de trabalho.

As variáveis C34 [grau de facilidade e rapidez na obtenção de informações no meu setor de trabalho necessárias às atividades que executo] e C36 [grau de facilidade e rapidez na obtenção de informações de outros setores de trabalho necessárias às atividades que executo] indicam que o programa da qualidade implementou melhorias significativas na gestão da informação da SRTE/CE.

Comentário registrado em questionário aplicado (Quadro 10, Apêndice 2) reforça considerações do ambiente de trabalho e da terceirização de serviços na SRTE/CE:

“Quanto à integração com os colegas na época em que se refere a pesquisa eu me limitava ao convívio com os colegas do setor. A admissão de terceirizados, na minha opinião, prejudicou a integração entre os funcionários e gerou rivalidades. Minha participação no coral melhorou minha integração com os colegas.”

A variável C33 [realização de reuniões de confraternização] evidencia a atenção dos dirigentes aos eventos de confraternização como meio de melhoria do ambiente de trabalho.

4.2.4 Valores e Cultura

O resultado negativo (não alteração e piora) da satisfação no trabalho de 86,3% dos respondentes com a implementação do programa da qualidade na variável D46 [os gestores da SRTE/CE levam em conta os questionamentos dos servidores acerca das metodologias de planejamento aplicadas na SRTE/CE] reforça a abordagem considerada no segundo capítulo deste trabalho acerca da dimensão da participação do indivíduo no programa da qualidade. Interessa sua participação em aplicar o Modelo Gespública, mas questioná-lo é algo estranhado pela organização e seus dirigentes. Parece evidente que o programa da qualidade não ampliou as condições necessárias para o questionamento acerca dos modos de gestão da SRTE/CE. Pode-se inferir que o contrato psicológico (SCHEIN, 1982) entre indivíduo e organização na SRTE/CE, com a implementação do programa da qualidade, parece manifestar a incoerência do discurso de “unção entre organização

e indivíduo” (FARIA; OLIVEIRA, 2007) que propaga os objetivos da organização como sendo os mesmos objetivos dos participantes no programa da qualidade.

54,9% responderam que o programa da qualidade não alterou e piorou a variável D45 [minha chefia leva em conta os questionamentos dos servidores acerca da liderança]. O discurso de participação do indivíduo nos sistemas de liderança teve pouco impacto positivo com a implementação do programa da qualidade.

O critério “Liderança” do Modelo Gespública estabelece que os líderes devem ser avaliados. Entretanto, estabelece uma avaliação “em relação às competências desejadas pela organização” (Brasil, 2008/2009, p. 29), desconsiderando as competências desejadas pelos indivíduos participantes. Pode-se evidenciar que o sistema de avaliação da liderança sugerido pelo programa de qualidade parece não reconhecer diferentes critérios e formas de avaliação propostas pelos servidores e por grupos de trabalho sobre os modos e concepções de liderança aplicados na SRTE/CE.

O resultado da variável D43 [continuidade do planejamento estratégico da SRTE/CE por ocasião das mudanças de gestor] pode inferir que os modos de liderança da SRTE/CE com a implementação do programa da qualidade, embora tenham melhorado a satisfação no trabalho dos participantes, sustentam-se nos modos das teorias sociais sobre a motivação humana, com um apelo paternalista do líder que diz qual o futuro a ser desejado pela organização e seus integrantes (SCHEIN, 1982).

O programa da qualidade não criou raízes nos grupos de trabalho e indivíduos que permanecem na organização e que vivenciam a chegada e partida dos gestores do MTE e SRTE/CE e de seus modos de gestão porque houve a descontinuidade por decisão de novos gestores, que compreenderam ser desnecessárias as práticas gerenciais do Modelo Gespública.

4.2.5 Remuneração e Benefícios

Os resultados das variáveis E47 [remuneração que recebo], E48 [nível de minha remuneração em comparação com a remuneração de outras categorias profissionais que realizam trabalho semelhante ao meu] e E50 [interesse do MTE em corrigir as distorções na carreira dos servidores técnico-administrativos]

demonstraram significativa insatisfação dos servidores durante o período de implementação do programa da qualidade na SRTE/CE. Ampliou-se a piora do sistema de remuneração. Pareceu haver uma incoerência entre o discurso do modo racional-econômico próprio dos programas de qualidade e o sistema remuneração.

Ficou evidente que as expectativas prometidas pelo “sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas” (BRASIL, 2008/2009, p. 48) não foram honradas. Ainda mais, outras categorias no serviço público, com as mesmas competências, avançaram no sistema de remuneração (BOLETIM ESTATÍSTICO DE PESSOAL, 2008).

Na variável E49 [valor do vale alimentação], 94,1% responderam que o programa da qualidade não alterou, piorou e piorou consideravelmente a satisfação no trabalho quanto ao benefício. O Modelo Gespública promete colocar “à disposição da força de trabalho benefícios [...] fazendo uma comparação com as práticas de mercado” (BRASIL, 2008/2009, p. 50). Consultas realizadas pelo pesquisador sobre o valor do vale alimentação em outros órgãos da administração direta do governo federal (BOLETIM ESTATÍSTICO DE PESSOAL, 2008) mostram que esse benefício esteve muito defasado, no período de 1997 a 2007, em comparação com outras instituições do Poder Executivo.

Os resultados foram consolidados por dimensão de satisfação, relacionando as dimensões com os critérios da qualidade (BRASIL, 1997; 2001; 2005; 2006c; 2007a; 2008/2009). Foi possível estabelecer as relações entre as práticas do programa da qualidade e os resultados positivos (melhorou e melhorou consideravelmente) e negativos (não alterou, piorou e piorou consideravelmente) das variáveis de satisfação.

O programa da qualidade mostrou relação diversa (positiva e negativa próximas) com as dimensões organização do trabalho, gestão e planos, ambiente de trabalho e valores e cultura. O maior índice consolidado —remuneração e benefícios (76%) — foi negativo (Tabela 6).

As médias dos percentuais consolidados de respostas ao questionário evidenciam que a implementação do programa da qualidade na SRTE/CE não alterou, piorou e piorou consideravelmente a satisfação no trabalho para 55,2% dos respondentes.

Tabela 6 – Resultados por dimensões de satisfação no trabalho (N=102)

I	II	III	IV	V
			Positivo %	Negativo %
Organização do trabalho	A 17	Liderança; Estratégias e Planos; Pessoas; Processos; Informações	52,0	47,0
Gestão e planos	B 14	Estratégias e Planos	51,0	47,0
Ambiente de trabalho	C 11	Pessoas	50,0	49,0
Valores e cultura	D 04	Liderança; Estratégias e Planos; Pessoas	40,0	57,0
Remuneração e benefícios	E 04	Pessoas	23,0	76,0
TOTAL 50		média	43,2	55,2

Coluna I: Dimensões da satisfação no trabalho

Coluna II: Variáveis do questionário correspondentes às dimensões de satisfação

Coluna III: Critérios da qualidade do Modelo Gespública

Coluna IV: Média da porcentagem de respostas melhorou e melhorou consideravelmente

Coluna V: Média da porcentagem de respostas não alterou, piorou e piorou consideravelmente

N = número de servidores que responderam aos questionários

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

4.3 Análise das variáveis de comprometimento no trabalho

A relação entre a implementação do programa da qualidade e o comprometimento no trabalho de servidores técnico-administrativos da SRTE/CE foi investigada utilizando-se da aplicação de variáveis do comprometimento no trabalho nas dimensões afetiva, calculativa e normativa. Cada dimensão abrange um conjunto de variáveis que estão implicadas nos critérios do programa da qualidade (Tabela 7).

Com base nos dados tabulados e na literatura sobre a temática, foram analisadas variáveis de comprometimento no trabalho relacionadas com a implementação do programa da qualidade na SRTE/CE.

Convencionou-se apresentar as variáveis em que a soma das respostas [melhorou] e [melhorou consideravelmente] teve resultado percentual na faixa de 50% a 100% seguidas pelas variáveis em que a soma das respostas [melhorou] e [melhorou consideravelmente] teve resultado menor que 50% (LOPES, 2005), evidenciando indiferença (não alterou) e piora do comprometimento dos servidores técnico-administrativos com a implementação do programa da qualidade na SRTE/CE.

Tabela 7: Variáveis de comprometimento organizacional (N=102 amostras)

I	II	III
Dimensões	O que pensa o servidor da SRTE/CE	Melhorou e Melhorou consideravelmente
Afetiva	F1. A satisfação de dedicar a minha vida profissional a SRTE/CE	51,0
	F2. O sentimento de estar emocionalmente vinculado a SRTE/CE	51,0
	F3. Sentimento de integração com a SRTE/CE	52,0
	F4. Sentimento de que pertença a uma grande família	52,9
	F5. Orgulho em contar para outros que faço parte da SRTE/CE	49,0
	F6. Sentimento de que a SRTE/CE é um ótimo lugar para trabalhar	51,0
Calculativa (ou Instrumental)	G7. Minha convicção de que trabalhar na SRTE/CE é para mim tanto uma necessidade como um desejo	44,1
	G8. Minha convicção de que a SRTE/CE me dá benefícios que dificilmente encontraria em outra instituição	30,4
Normativa	H9. Minha vontade de produzir resultados e não apenas executar atividades	67,6
	H10. Minha convicção de que devo muito a SRTE/CE	35,3
	H11. Minha lealdade a SRTE/CE	54,9
	H12. Convicção de que mesmo sendo vantagem para mim, não seria correto deixar de trabalhar na SRTE/CE	38,2
	H13. Compreensão de que realizo minhas atividades porque desejo colaborar com a SRTE/CE	64,7
	H14. Compromisso de desempenhar minhas atividades cada vez melhor	68,6
	H15. Sentimento de que a SRTE/CE valoriza o meu trabalho	39,2
	H16. O esforço em realizar bem minhas atividades porque sou recompensado por isso	38,2
	H17. Atitude de falar aos outros o que realmente penso sobre a SRTE/CE	50,0

Coluna I: Dimensões de comprometimento no trabalho

Coluna II: Variáveis correspondentes às dimensões de comprometimento

Coluna III: Porcentagem de respostas

N = número de servidores que responderam aos questionários

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

Os resultados da pesquisa sobre as relações entre o comprometimento no trabalho e a implementação do programa da qualidade na SRTE/CE foram submetidos a uma análise descritiva por meio de distribuição de frequência (PASQUALI, 2003) com os percentuais de respostas e analisados nas dimensões afetiva, calculativa e normativa.

4.3.1. Dimensão Afetiva

As respostas às variáveis da dimensão “afetiva” — F1 [a satisfação de dedicar a minha vida profissional a SRTE/CE], F2 [o sentimento de estar emocionalmente vinculado a SRTE/CE], F3 [sentimento de integração com a SRTE/CE], F4 [sentimento de que pertença a uma grande família], F5 [orgulho em contar para outros que faço parte da SRTE/CE] e F6 [sentimento de que a SRTE/CE é um ótimo lugar para trabalhar] — tiveram resultados de 49% a 52,9% nas respostas de melhora do comprometimento no trabalho com a implementação do programa da qualidade.

Medeiros (1997) destaca que os indicadores da dimensão afetiva refletem o sentimento de lealdade para com a organização, o significado pessoal, o desejo de permanecer, o esforço em benefício da organização e o reconhecimento para com ela. Os estudos de Gomide Júnior e Siqueira (2004, p. 316) apresentam a “crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais” como elementos importantes para o comprometimento organizacional afetivo. É necessário que o indivíduo se identifique com a organização e seus objetivos, desejando, assim, manter-se afiliado a ela, não necessitando ser convencido de que os objetivos da organização sejam também objetivos pessoais do indivíduo.

Os resultados consolidados (Tabela 8) mostraram que o programa de qualidade é um modo de gestão com relação diversa no comprometimento afetivo dos servidores. Pôde contribuir com a melhora do comprometimento de 51% e não alterou, piorou e piorou consideravelmente o comprometimento afetivo de 47% dos respondentes.

Esses resultados podem inferir que o discurso do programa da qualidade não convenceu, na quantidade suficiente, os servidores técnico-administrativos da SRTE/CE para ampliar uma efetiva mudança na compreensão e identidade dos servidores técnico-administrativos com a SRTE/CE e seus objetivos, afetando de forma diversa e por vezes antagônica o sentimento de afiliação a ela.

Quando o comprometimento afetivo é baixo, as consequências negativas são o fraco desempenho e o esforço reduzido aplicado ao trabalho. Estudos comparativos nacionais e estrangeiros têm resultados que indicam a preponderância de microfatores nos estudos internacionais (percepção de competência pessoal, escopo

do trabalho e comunicação do líder) e a importância de macrofatores no contexto brasileiro (oportunidades de crescimento na carreira e de progresso profissional, sistema justo de promoções e influência da organização empregadora) como antecedentes fortemente associados ao vínculo com a organização (BORGES-ANDRADE, 1994). Também a preocupação da organização com o bem-estar de seus empregados é fator de comprometimento afetivo (GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2004). O programa da qualidade (Modelo Gespública) trata das dimensões “ambiente de trabalho, “valores e cultura e “remuneração e benefícios” como modos e processos gerenciais estabelecidos na SRTE/CE por seus dirigentes. Os resultados desta pesquisa evidenciam que expectativas dos servidores técnico-administrativos relacionadas a essas dimensões não foram atendidas e por vezes, sequer consideradas. Isso pode ter relação com a piora do comprometimento no trabalho de servidores. A necessidade de continuar investigando os modos de gestão e objetivos do programa da qualidade pode ser fator de redução nessa piora uma vez que a insatisfação dos servidores nessa área pode ter impacto direto no seu comprometimento afetivo com a instituição. Ampliar a participação dos servidores na elaboração de objetivos e políticas da SRTE/CE deve ser estimulada, superando o convite de participar apenas na aplicação de modos de gestão como está estruturado o programa da qualidade. Desse modo, para que o servidor se comprometa com o programa da qualidade

[...] ele teria que estar envolvido, implicado, crente, estimulado a participar e a estar próximo; incentivado a “vestir a camisa” e conseguir, em troca, enxergar possibilidades de retorno no que se refere ao seu aprimoramento profissional e desenvolvimento pessoal (LIMA; QUEIROZ, 2003).

4.3.2. Dimensão Calculativa

As variáveis da dimensão “calculativa” tiveram resultados [melhorou] e [melhorou consideravelmente] abaixo de 50% — G7 [minha convicção de que trabalhar na SRTE/CE é para mim tanto uma necessidade como um desejo] (44,1%) e G8 [minha convicção de que a SRTE/CE me dá benefícios que dificilmente encontraria em outra instituição] (30,4%). Essas variáveis mostraram que o programa da qualidade teve relação negativa quanto às expectativas dos servidores técnico-administrativos relacionadas à permuta econômica com a SRTE/CE.

Segundo Gomide Júnior e Siqueira (2004, p. 318), “é estabelecido um conceito cognitivo que compreende crenças individuais relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização.”

O programa de qualidade pôde afetar para quase a metade dos servidores técnico-administrativos a crença de que um rompimento com a relação de troca com a organização pudesse ser considerada pelo indivíduo. Os modos racional-econômicos apresentam a organização como interessada em manter estímulos econômicos que mantenham a crença de que o indivíduo necessita permanecer na organização. Os consideráveis índices negativos na dimensão “remuneração e benefícios” da satisfação no trabalho pode ter implicações nos resultados de piora na crença de permanecer na SRTE/CE pelos servidores técnico-administrativos. O desenvolvimento de um comprometimento calculativo faz o indivíduo avaliar o quanto investiu na relação com a organização, o quanto conseguiu receber ou alcançar como resultado de seus investimentos pessoais. Os fatores que antecedem o compromisso calculativo podem estar relacionados a ofertas de emprego pouco atrativas no mercado, o tempo de trabalho na organização e os esforços para realizar o trabalho (GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2004). Na pesquisa documental, 79% dos servidores técnico-administrativos que participaram desta pesquisa têm mais de 15 anos de trabalho na mesma função, com vencimentos que representam uma perda real de 60%, durante o período de 1997 a 2007 (BOLETIM ESTATÍSTICO DE PESSOAL, 2008; SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010). É provável que a ausência de uma avaliação de desempenho associada a um sistema de capacitação, desenvolvimento, carreira, remuneração e benefícios possibilite aos servidores a crença de que a redução nos esforços para realizar o trabalho torne menos severa a necessidade de permanecer na SRTE/CE. O programa da qualidade não modificou essas condições, embora estabeleça que sua implementação terá impacto nas variáveis remuneração, carreira e desempenho. Schein (1982, p. 18,19) destaca as distintas necessidades do indivíduo no transcurso de sua vida funcional.

O que um empregado almeja num emprego aos 25 anos de idade pode ser completamente diferente daquilo que esse mesmo empregado almeja aos 50 anos de idade. [...] no início da carreira, as necessidades e as expectativas das pessoas giram muito em torno da auto-experimentação. Elas precisam saber se de fato conseguem contribuir para uma organização, se têm a capacidade e a energia para executar certos tipos de

trabalho, se conseguem trazer uma contribuição. [...] No meio da carreira, quando somos mais produtivos, também esperamos o máximo em termos de reconhecimento e recompensas. Numa fase posterior da carreira, quando nossa produtividade se estabiliza e começa a contribuir de modo menos visível, nossa necessidade de reassseguramento e segurança pode ser maior [...].

4.3.3. Dimensão Normativa

Segundo Etzioni (1984), nas organizações com missões complexas como a SRTE/CE, é esperado que a dimensão normativa prevaleça para os indivíduos participantes. Pode-se esperar uma dedicação diferenciada do servidor da SRTE/CE uma vez que a missão da instituição é valorizada pelos seus integrantes, sabedores da importância que o trabalho exerce nas pessoas, da responsabilidade de gerir uma organização que trata da proteção dos direitos trabalhistas e das condições dignas de trabalho. O servidor sente-se moralmente envolvido com o seu trabalho.

A dimensão normativa teve resultados de melhora do comprometimento no trabalho acima de 50% nas variáveis H9 [minha vontade de produzir resultados e não apenas executar atividades], H11 [minha lealdade a SRTE/CE], H13 [compreensão de que realizo minhas atividades porque desejo colaborar com a SRTE/CE], H14 [compromisso de desempenhar minhas atividades cada vez melhor] e H17 [atitude de falar aos outros o que realmente penso sobre a SRTE/CE].

O programa da qualidade mostrou ter relação com o comprometimento normativo dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE. O compromisso normativo exerce um poder coercitivo por meio de sentimentos de obrigatoriedade onde as “violações de um dever moral geram sentimentos de culpa, levando os indivíduos a pautar seu modo de agir em consonância com as crenças sobre o que consideram correto” (GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2004, p. 320). Pareceu que o programa da qualidade teve relação positiva no compromisso dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE na busca de melhores resultados e na vontade de colaborar com a missão da SRTE/CE. Todavia, como fatores antecedentes do comprometimento normativo, podem ser apontados “experiências individuais de socialização cultural ocorridas nos convívios familiar e social anteriores à entrada na organização” (GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2004) reproduzidos pelo indivíduo no ambiente organizacional por acreditar que também será esperado dele um forte

comprometimento normativo. A atitude de falar aos outros o que realmente pensa sobre a SRTE/CE mostra seu compromisso moral em apresentar, nas relações sociais, o seu envolvimento com a organização.

57,8% a 61,8% de respostas foram de indiferença (não alterou) e piora no comprometimento no trabalho nas variáveis H10 [minha convicção de que devo muito a SRTE/CE], H12 [convicção de que mesmo sendo vantagem para mim, não seria correto deixar de trabalhar na SRTE/CE], H15 [sentimento de que a SRTE/CE valoriza o meu trabalho] e H16 [o esforço em realizar bem minhas atividades porque sou recompensado por isso].

O programa da qualidade na SRTE/CE pareceu enfraquecer os sentimentos de obrigatoriedade de se retribuir um favor. Esses sentimentos têm como antecedentes as crenças de uma dívida social para com a organização. O indivíduo se identifica como devedor da organização fortalecendo suas crenças de haver um débito moral para com a organização. Entretanto, esses sentimentos e crenças estão firmados em obrigações e deveres de reciprocidade entre indivíduo e organização.

As mudanças organizacionais identificadas pelos servidores técnico-administrativos durante a implementação programa da qualidade pareceu reduzir essa crença de dívida com a SRTE/CE. O programa da qualidade na contribuiu, de forma significativa, com uma perspectiva de mudança do servidor técnico-administrativo, no modo de perceber a si próprio, de prezar por valores individuais acerca do trabalho que realiza, de estar inserido e consciente da importância de cooperar e de modificar hábitos e atitudes (LIMA; QUEIROZ, 2003).

Os resultados foram consolidados por dimensão de comprometimento, relacionando as dimensões com os critérios da qualidade (BRASIL, 1997; 2001; 2005; 2006c; 2007a; 2008/2009).

Foi possível estabelecer as relações entre as práticas do programa da qualidade e os resultados positivos (melhorou e melhorou consideravelmente) e negativos (não alterou, piorou e piorou consideravelmente) das variáveis de comprometimento.

As médias dos percentuais consolidados de respostas ao questionário evidenciam que a implementação do programa da qualidade na SRTE/CE não alterou, piorou e piorou consideravelmente o comprometimento no trabalho para

51,3% dos respondentes. O programa da qualidade mostrou relação diversa (positiva e negativa próximas) nas dimensões afetiva e normativa. O maior índice consolidado — dimensão calculista (60%) — foi negativo (Tabela 8).

Tabela 8 – Resultados por dimensões de comprometimento organizacional (N=102)

I	II	III	IV	V
			Positivo%	Negativo%
Afetiva	F 06	Liderança; Pessoas; Estratégias e Planos	51,0	47,0
Calculativa (ou instrumental)	G 02	Liderança; Pessoas; Resultados	37,0	60,0
Normativa	H 09	Liderança; Estratégias e Planos; Pessoas; Resultados	51,0	47,0
TOTAL 17		média	46,3	51,3

Coluna I: Dimensões de comprometimento organizacional

Coluna II: Variáveis do questionário correspondentes à dimensão de comprometimento

Coluna III: Critérios da Qualidade do Modelo Gespública aplicados na SRTE/CE

Coluna IV: Média da porcentagem de respostas melhorou e melhorou consideravelmente

Coluna V: Média da porcentagem de respostas não alterou, piorou e piorou consideravelmente

N = número de servidores que responderam aos questionários

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

É razoável considerar que mudanças nos modos de gestão organizacional traz alterações no comprometimento dos trabalhadores. Novos modos de gestão tem implicações na subjetividade dos indivíduos.

Enquanto uns admitem que a implementação do programa da qualidade logrou melhorias que representam uma evolução real do comprometimento indivíduo/organização, outros responderam negativamente aos apelos organizacionais promovidos pelo programa da qualidade (Modelo Gespública).

Por mais que se procure o alinhamento dos objetivos organizacionais aos objetivos individuais, é preciso considerar se o consentimento do indivíduo está imposto ou é uma submissão que desorganiza seus sentimentos e suas crenças, reduzindo assim o seu comprometimento no trabalho (FARIA; OLIVEIRA, 2007; LIMA; QUEIROZ, 2003).

4.4 Correlação da Participação dos Servidores Técnico-Administrativos nas Práticas de Gestão da SRTE/CE com a Satisfação e o Comprometimento no Trabalho

Foram consideradas as correlações da participação dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE e a satisfação e comprometimento no trabalho, aplicando correlação de Pearson (STEVENSON, 2001) entre a variável A13 [minha participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição] e as demais variáveis. Calculada a correlação linear da média das variáveis de satisfação com a média das variáveis de comprometimento no trabalho obteve-se o coeficiente de 0,590 (p -valor $< 0,05$) (Tabela 9). Ou seja, à medida que a média de satisfação no trabalho aumenta, a média de comprometimento também aumenta, e à medida que uma diminui, a outra também diminui.

Tabela 09 – Correlação entre satisfação e comprometimento no trabalho

		Comprometimento
Satisfação	Correlação de Pearson	0,590
	P-valor	0,000
	N	102

N — questionários aplicados

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

Com significância estatística, as variáveis que tiveram correlação com a variável A13 próximas ao coeficiente de 0,590, são aquelas mais diretamente relacionadas com a participação dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE no programa da qualidade (Tabela 10).

O conceito de indivíduo participante desejado pela organização, a disposição do indivíduo de colaborar e de sentir-se colaborador dos processos organizacionais é o centro dessa análise porque os conceitos fundamentais do programa da qualidade (Modelo Gespública) são firmados numa harmonia da gestão participativa com o indivíduo participante.

A análise das correlações pode resgatar a compreensão de que o indivíduo participa porque deseja satisfazer expectativas da organização relacionadas com sua satisfação e comprometimento no trabalho, negando o mérito de que a

responsabilidade do indivíduo participar seja da organização e não dele próprio, do indivíduo participante.

É também razoável considerar que o indivíduo participa não apenas porque apóia o programa da qualidade, mas também para questioná-lo, para compreender no cotidiano da organização, nas oficinas de planejamento, nas reuniões formais e informais, nas conversas com os colegas, os conflitos e contradições do discurso e da dinâmica do programa da qualidade. E daí localizar onde sua participação nas atividades de planejamento da organização pode cooperar sem desconsiderar a possibilidade de outras vias de construção de um futuro e de compreensão da realidade, provenientes de sua própria experiência de vida, de sua formação e de sua ligação com outros grupos sociais. Essa confrontação interfere nos processos chamados “cerco ideológico [...] pelos quais o indivíduo colabora para sua própria doutrinação e resolve seus conflitos ideológicos e reforça a ideologia dominante sempre com a impressão de pensar livremente” (PAGÈS, 2006, p. 87).

A participação dos indivíduos não implica na legitimação dos postulados do programa da qualidade. As considerações desta parte da apresentação e análise dos resultados concentrou-se nas dimensões que apresentaram variáveis com correlações diretas relevantes, apresentando proposições que contribuam com a compreensão da participação dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE no programa da qualidade (Modelo Gespública). A análise das correlações foi realizada por dimensão.

Tabela 10 – Correlações de Pearson da variável A13

Dimensão	Variáveis	Correlação entre variável A13 [participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição] e variáveis da amostra total	correlação por dimensão
Organização do trabalho	A1. Tipo de trabalho, tarefas e atividades	0,319**	0,654**
	A2. Participação no planejamento das atividades e decisões do setor de trabalho	0,597**	
	A3. Recebimento de informações do superior imediato	0,480**	
	A4. Reuniões de trabalho com a presença da chefia imediata	0,208*	
	A5. Oportunidade de capacitação, cursos e treinamentos	0,362**	
	A6. Autonomia para decidir aspectos do trabalho	0,269**	
	A7. Qualidade das atividades	0,461**	
	A8. Oportunidade de trabalhar com o que se gosta	0,379**	
	A9. Utilização de habilidades e conhecimento	0,285**	
	A10. Oportunidade para criar e inovar	0,451**	
	A11. Meios e recursos para realizar o trabalho	0,340**	
	A12. Integração dos setores	0,358**	
	A14. Oportunidades de propor novos projetos e métodos de trabalho	0,491**	
	A15. Clima organizacional	0,382**	

Dimensão	Variáveis	Correlação entre variável A13 [participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição] e variáveis da amostra total	correlação por dimensão
Gestão e planos	A16. Ambiente físico	0,443**	0,482**
	A17. Horário de minha jornada de trabalho	0,157	
	B18. Reconhecimento da chefia pelo trabalho realizado	0,434**	
	B19. Contribuição nos resultados da SRTE/CE	0,351**	
	B20. Participação no planejamento do setor que trabalha	0,380**	
	B21. Reconhecimento trabalho realizado pelos colegas	0,258**	
	B22. Cumprimento pelos gestores da SRTE/CE das competências inerentes aos cargos (não permitindo desvios de função)	0,429**	
	B23. A supervisão exercida pela chefia imediata	0,313**	
	B24. O servidor é ouvido nas decisões de mudança de setor	0,288**	
	B25. Apoio das chefias para a solução de problemas	0,336**	
Ambiente de trabalho	B26. Oportunidades proporcionadas pela chefia imediata	0,406**	0,396**
	B27. Informações dos resultados do trabalho realizado	0,401**	
	B28. Atitude participativa da chefia imediata	0,250**	
	B29. Atitude participativa das chefias da SRTE/CE	0,313**	
	B30. Respeito aos movimentos de pressão	0,046	
	B31. Estabelecimento pelas chefias de metas de trabalho exeqüíveis	0,283**	
	C32. Respeito, ética e profissionalismo das chefias da SRTE/CE	0,190	
	C33. Realização de reuniões de confraternização	0,279**	
	C34. Facilidade e rapidez na obtenção de informações no setor de trabalho	0,390**	
	C35. Apoio e colaboração dos colegas de trabalho	0,225*	
Valores e cultura	C36. Facilidade e rapidez na obtenção de informações de outros setores	0,436**	0,402
	C37. Ética e profissionalismo nas relações com os usuários-cidadãos	0,166	
	C38. Tratamento das chefias com os servidores	0,332**	
	C39. Promoção pelas chefias do respeito e solidariedade entre servidores com categorias funcionais distintas	0,221*	
	C40. Tratamento aos servidores que questionam o sistema de trabalho	0,393**	
	C41. Tratamento das demandas da categoria servidor técnico-administrativo	0,066	
Remuneração e benefícios	C42. Relação de trabalho com servidores de nível hierárquico inferior	0,320**	0,120*
	D43. Continuidade do planejamento estratégico da SRTE/CE	0,093	
	D44. Cooperação e respeito dos colegas de trabalho	0,264**	
	D45. Questionamentos dos servidores acerca da liderança	0,408**	
Afetiva	D46. Questionamentos dos servidores acerca das metodologias de planejamento aplicadas na SRTE/CE	0,402**	0,190
	E47. Remuneração	0,182	
	E48. Nível de remuneração em comparação categorias correlatas	0,191	
	E49. Valor do vale alimentação	0,061	
	E50. Correção das distorções na carreira dos servidores técnico-administrativos	0,046	
Calculativa (ou instrumental)	F1. Dedicar a vida profissional a SRTE/CE	0,141	0,150
	F2. Estar emocionalmente vinculado a SRTE/CE	0,170	
Normativa	F3. Integração com a SRTE/CE	0,284**	0,266**
	F4. Sentimento de pertencimento pela organização	0,160	
	F5. Orgulho em fazer parte da SRTE/CE	0,143	
	F6. Sentimento de que a SRTE/CE é um ótimo lugar para trabalhar	0,067	
	G7. Convicção de que trabalhar na SRTE/CE é necessidade e desejo	0,125	
	G8. Benefícios oferecidos pela SRTE/CE aos servidores técnico-administrativos	0,042	
	H9. Produção de resultados	0,243*	
	H10. Sentimento de dívida com a SRTE/CE	0,054	
	H11. Lealdade a SRTE/CE	0,119	
H12. Permanência na SRTE/CE	0,191		
H13. Desejo de colaborar com a SRTE/CE	0,234*		
H14. Compromisso de desempenhar as atividades	0,302**		
H15. Sentimento de que a SRTE/CE valoriza o trabalho do servidor	0,214*		
H16. Recompensado pelo trabalho realizado	0,152*		
H17. Atitude de falar aos outros o que pensa da SRTE/CE	0,254*		

**Correlação significativa a 0,01

*Correlação significativa a 0,05

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

4.4.1 Correlação com as variáveis de satisfação no trabalho

A dimensão “organização do trabalho” apresentou a maior correlação (0,374) com a variável A13 [participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição].. Na medida em que a implementação do programa da qualidade teve impacto positivo na colaboração entre setores, na melhoria do ambiente físico e na qualidade das atividades organizacionais, houve de forma direta um aumento da participação do servidor técnico-administrativo. Sobre as correlações de maior significância com a variável A13, é possível fazer algumas ponderações:

—os servidores participam quando é percebida a cooperação entre setores, entre chefias e subordinados na organização dos processos de trabalho. Robbins (2006) destaca a importância nas organizações estruturalistas da cooperação entre departamentos inclusive para o bom funcionamento dos processos internos de cada setor. Essa cooperação traz bons efeitos aos indivíduos que compõem um grupo de trabalho setorial, facilitando o fluxo das rotinas de trabalho, em especial nas instituições prestadoras de serviço;

—as melhorias realizadas no ambiente físico aumentaram a participação dos servidores técnico-administrativos no programa da qualidade. Sobre o ambiente físico, Chanlat (1996b, p. 108) destaca que o espaço organizacional é um lugar para “trocar idéias, produzir, distrair-se, é fonte de carga afetiva e social.” O espaço de trabalho que possibilita ao indivíduo movimentar-se nessas dimensões de bem produzir, trocar idéias e distrair-se é um espaço de vivências. A SRTE/CE reformou suas unidades descentralizadas e sua Sede edificando um anexo com novas salas de trabalho, sala de treinamento, biblioteca e refeitório. Nos mesmos anos da mudança no espaço físico, a SRTE/CE foi reconhecida nas Faixas Prata (2003) e Ouro (2004) pelo Prêmio da Qualidade do Governo Federal (CEARÁ, 2007);

— foi positiva a aproximação dos servidores aos usuários cidadãos para ouvi-los e com isso melhorar os serviços prestados. No período de implementação do programa da qualidade, foram realizadas pesquisas internas de satisfação do usuário-cidadão que auxiliavam as chefias para as metas que deveriam ser atingidas para a melhoria dos serviços prestados. Pesquisa documental realizada pelo pesquisador (CEARÁ, 2007) mostrou que antes essa prática não havia sido realizada na SRTE/CE. Las Casas (2007, p. 73) destaca que as organizações de

serviços que aplicam a qualidade total “devem priorizar as pesquisas [...] identificar os níveis de satisfação do consumidor com a empresa”. Aconteceu também a manualização dos processos de atendimento e da área meio do MTE e da SRTE/CE, podendo haver relações com a melhoria da qualidade das atividades, com a organização do trabalho realizado e com a relação entre as chefias e subordinados.

— os servidores dão importância aos recursos necessários para a realização do trabalho, à liberdade para gerar mudanças e ao compartilhamento de decisões nos processos relacionados à organização do trabalho. Participam quando percebem que os meios e recursos para realizar o trabalho são disponibilizados pela organização. O discurso organizacional da oportunidade para inovar e da participação nas decisões do setor de trabalho no período de implementação do programa da qualidade tiveram relação com a participação do servidor técnico-administrativo da SRTE/CE no programa da qualidade.

Na dimensão “gestão e planos”, a correlação com a variável A13 [participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição] tem significância estatística (0,321). É possível fazer algumas ponderações:

— o reconhecimento da chefia pelo trabalho realizado teve importante destaque na participação dos servidores. Robbins (2006) trata do reconhecimento no trabalho como determinante no comportamento e motivação do indivíduo. As campanhas do “servidor destaque”, a celebração pelas premiações recebidas (Prêmio de Qualidade do Governo Federal) e as oficinas de avaliação nos finais de cada ano foram estratégias organizacionais para o reconhecimento do trabalho realizado. Entretanto, ações de capacitação e desenvolvimento integradas com a carreira, remuneração e desempenho do servidor não aconteceram (CEARÁ, 2007).

— a atenção dos gestores em estabelecer metas exequíveis teve influência na participação, talvez voluntária ou mesmo imposta pelas chefias, dos servidores. Paz, Martins e Neiva (2004, p. 385) abordam a ação dos gestores como um poder que “[...] na defesa de sobrevivência da organização, é preciso conciliar metas, por vezes conflitantes. É preciso ainda garantir que as necessidades individuais sejam transformadas em ações organizacionais coerentes e adaptativas”. Indivíduos e grupos se organizam para influenciar nas decisões dos gestores, muitas vezes assumindo uma postura de coalizão e barganha. A pesquisa documental realizada

na SRTE/CE mostrou que os planos de ação estabeleciam metas não exequíveis, ocasionando relatórios de ajuste de conduta pela Controladoria Geral da União. O estudo de caso da SRTE/CE (BRASIL, 2006a) apresenta o desequilíbrio entre metas planejadas/metras alcançadas. Em 2002, 40% das metas planejadas não foram executadas.

— chefias que mantém as pessoas de sua equipe informadas sobre os resultados do trabalho realizado, que não permitem desvios de função e que propiciam oportunidades de crescimento podem ter influência na participação do servidor no programa da qualidade. Isso evidencia que os servidores técnico-administrativos mostraram disposição para produzir os resultados propostos pela SRTE/CE e respeitam a gestão que considera as competências regimentais no exercício de suas funções.

A correlação das variáveis da dimensão “ambiente de trabalho” com a variável A13 [participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição] destaca a importância da promoção, pelas chefias, do respeito e solidariedade entre servidores. A média das correlações teve índice fraco (0,274), evidenciando uma redução na correlação entre a participação dos servidores no programa da qualidade e a satisfação no trabalho. Durante o período de implementação do programa da qualidade, atividades fins da SRTE/CE foram terceirizadas (CEARÁ, 2007). Funções de competência de servidores eram exercidas por funcionários terceirizados e por vezes, servidores e terceirizados, trabalhavam no mesmo espaço, sob a mesma chefia. No mesmo período os auditores fiscais tiveram a carreira estruturada, remuneração e gratificações de exercício de função de fiscalização equiparadas a outras categorias de fiscais do Poder Executivo. Os servidores técnico-administrativos, sob a decisão dos dirigentes do MTE, tiveram as carreiras de nível auxiliar, médio e superior extintas, salários e gratificações congelados (BOLETIM ESTATÍSTICO DE PESSOAL, 2008). Dirigentes da SRTE/CE realizavam comparações de desempenho de agências compostas por equipes de terceirizados com poucos anos de trabalho a agências que integravam servidores com 20 anos ou mais de serviço (CEARÁ, 2007). O tratamento desigual do MTE às reivindicações das categorias de servidores auditores e técnico-administrativos tiveram inferências na correlação direta da participação dos servidores ao programa da qualidade e com a atitude das chefias nesse contexto. Não havia governabilidade dos chefes da

SRTE/CE sobre as decisões que aconteciam no MTE. Ampliavam-se os processos de terceirização e de precarização das condições de trabalho dos servidores técnico-administrativos. Não aconteceu uma reação desses mesmos dirigentes para estabelecer uma crítica formal às condições que afetavam adversamente a satisfação e o comprometimento no trabalho. Os servidores mais articulados com o modo gerencial de mudança proposto continuaram apoiando as atividades e a dinâmica de implementação do programa da qualidade e puderam garantir, durante algum tempo, suas práticas e seu discurso no ambiente de trabalho da SRTE/CE. Ainda outros servidores estabeleceram um posicionamento de conflito e tensão entre chefia e subordinado. Robbins (2004, p. 267) destacou a teoria da troca entre líder e liderados (Leader-Member Exchange – LMX). Trata-se de um relacionamento especial do líder com um grupo de liderados em detrimento de outro.

Esses indivíduos constituem o “grupo de dentro” – têm toda a confiança, recebem uma parcela desproporcional de atenção do líder e costumam a ser alvo de privilégios especiais. Os demais membros formam o “grupo de fora”. Recebem menos tempo do líder, menos recompensas controladas por ele e seu relacionamento se baseia nas interações formais de autoridade.

O Modelo Gespública estabelece a promoção da “qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho” (BRASIL, 2008/2009, p. 47). Todavia, na SRTE/CE, não aconteceu uma participação dos servidores técnico-administrativos no programa da qualidade a ponto de estabelecer correlação significativa com as variáveis da dimensão “ambiente de trabalho”.

Os resultados mostraram que a dimensão “valores e cultura” teve correlação fraca (0,292) com a variável A13 [minha participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição]. Fica demonstrado que a participação dos servidores técnico-administrativos na implementação do programa da qualidade na SRTE/CE não teve o vigor necessário para modificar os valores e cultura da SRTE/CE. A variável D43 [continuidade do planejamento estratégico da SRTE/CE] apresentou baixo índice de correlação (0,093). As correlações de maior índice (variáveis D45 e D46) que envolveram a liderança e as metodologias de planejamento da SRTE/CE podem evidenciar uma disposição dos servidores técnico-administrativos de participar para questionar, uma vez que essas variáveis tiveram índices negativos consideráveis de satisfação no trabalho (variável D45, 54,9%; variável D46, 86,3%) (Tabela 12,

Apêndice 1). A descontinuidade do programa da qualidade indica que os postulados do programa da qualidade não criaram raízes nos valores e na cultura organizacional da SRTE/CE. A participação no programa pode ser compreendida como uma via para questionar:

[...] quem define quais são os padrões de qualidade? Por que os padrões são aqueles e não outros? Como os empregados que participam (ou não) da definição dos padrões de qualidade, ou seja, até que nível da hierarquia eles podem participar e influenciar? (FARIA; OLIVEIRA, 2007, p. 202)

A correlação da dimensão “remuneração e benefícios” apresentou índice mínimo (muito fraco) (0,120) de correlação com a variável A13 [minha participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição]. Uma vez reconhecido, o indivíduo por vezes espera que as decisões considerem as expectativas de recompensas, promoções, treinamento e desenvolvimento desejadas e aguardadas por ele. A SRTE/CE lançou várias expectativas que não foram cumpridas com o programa da qualidade relacionadas à carreira, aos benefícios e à remuneração dos servidores técnico-administrativos. O Modelo Gespública (BRASIL, 2008/2009, p. 48) estabelece um

[...] sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas [...] NOTA: os termos de reconhecimento e incentivos incluem promoções e recompensas, em dinheiro ou não, formais e informais, individuais ou em grupo, que podem ser efetuados com base no desempenho, na aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou em outros fatores.

O programa da qualidade não ampliou o diálogo entre os servidores técnico-administrativos e o MTE quanto a remuneração, benefícios e carreira. As distorções permaneceram e retraíram a participação do servidor. Motta (1999, p. 201, 202) destaca a importância de uma gestão de recursos humanos que considere os sistemas de recompensa e sua relação com a motivação.

[...] para que o indivíduo adquira um comportamento motivado, tanto o objetivo quanto a recompensa têm de ser por ele valorados. [...] gestão de recursos humanos que inclua visualização clara da carreira, promoção, aperfeiçoamento, gratificações e prêmios individuais e coletivos.

A abordagem multidimensional da satisfação no trabalho aplicada nesta pesquisa considerou variáveis relacionadas com organização do trabalho, gestão e planos, ambiente de trabalho, valores e a cultura, remuneração e benefícios

(GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2004; MELIÁ; PEIRÓ, 1998; FEITOSA, 2008; LOPES, 2005; CASTRO, 2009). É importante ressaltar a piora da satisfação no trabalho para 55% dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE com a implementação do programa da qualidade (Tabela 6).

4.4.2 Correlação com as variáveis de comprometimento no trabalho

As variáveis das dimensões de comprometimento tiveram baixos índices de correlação com a variável A13 [participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição], resultando nas seguintes correlações por dimensão: afetiva — 0,161, calculista — 0,084 e normativa — 0,196. Gomide Júnior e Siqueira (2004, p. 304,305) destacam:

Resultados de pesquisa têm revelado ainda que o indivíduo satisfeito tende também a manter em níveis altos o seu envolvimento com o trabalho que realiza e a se comprometer com a organização que o emprega. Portanto, satisfação, envolvimento e comprometimento são vínculos que tendem a apresentar níveis significativos de correlação positiva entre si.

As variáveis de comprometimento no trabalho consideraram os vínculos do indivíduo com a organização e com sua carreira/profissão. As variáveis da dimensão afetiva (sentimentos e afetos) e das dimensões calculativa e normativa (crenças sobre o papel social dos envolvidos numa relação de troca e de dívida social com a organização) apresentaram baixos índices de correlação com a variável A13. As variáveis com menor índice de correlação foram: F6 [sentimento de que a SRTE/CE é um ótimo lugar para trabalhar] (0,067), G8 [benefícios oferecidos pela SRTE/CE aos servidores técnico-administrativos] (0,042) e H10 [sentimento de dívida com a SRTE/CE] (0,054). Os sentimentos, os afetos e as crenças do servidor técnico-administrativo que o vinculam à SRTE/CE confirmam as tendências das pesquisas e da literatura de que a satisfação no trabalho tem correlação direta com o comprometimento. As condições proporcionadas pela implementação do programa da qualidade (liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, pessoas, processos, informação e conhecimento, resultados) não foram suficientes para relacionar a participação do servidor técnico-administrativo, de forma significativa, a sentimentos de afiliação e de identidade (dimensão afetiva), a trocas com a organização (dimensão calculativa) e à crença de obrigações e deveres de

reciprocidade (dimensão normativa) com a SRTE/CE. Há coerência entre os baixos índices de correlação das dimensões afetiva, calculativa e normativa com a participação dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE e os dados desta pesquisa. Para mais da metade dos respondentes, a implementação do programa da qualidade não alterou, piorou e piorou consideravelmente a satisfação (55%) e o comprometimento (51%) no trabalho (Tabelas 6 e 8).

4.4.3 Correlação com as dimensões de satisfação e de comprometimento no trabalho

A correlação da participação do servidor nas ações do programa da qualidade (variável A13) com as dimensões de satisfação e comprometimento no trabalho (não com as condições resultantes da implementação), evidenciam maior significância com as dimensões “organização do trabalho” (0,654) e “gestão e planos” (0,482). A participação dos servidores técnico-administrativos na implementação do programa da qualidade (Modelo Gespública) teve correlação fraca nas dimensões “ambiente de trabalho” (0,396), “valores e cultura” (0,402) e mínima (muito fraca) na dimensão “remuneração e benefícios” (0,120) da satisfação no trabalho.

Nas dimensões afetiva (0,190), calculista (0,150) e normativa (0,266) do comprometimento no trabalho as correlações também foram mínimas.

O gráfico abaixo sintetiza essa correlação:

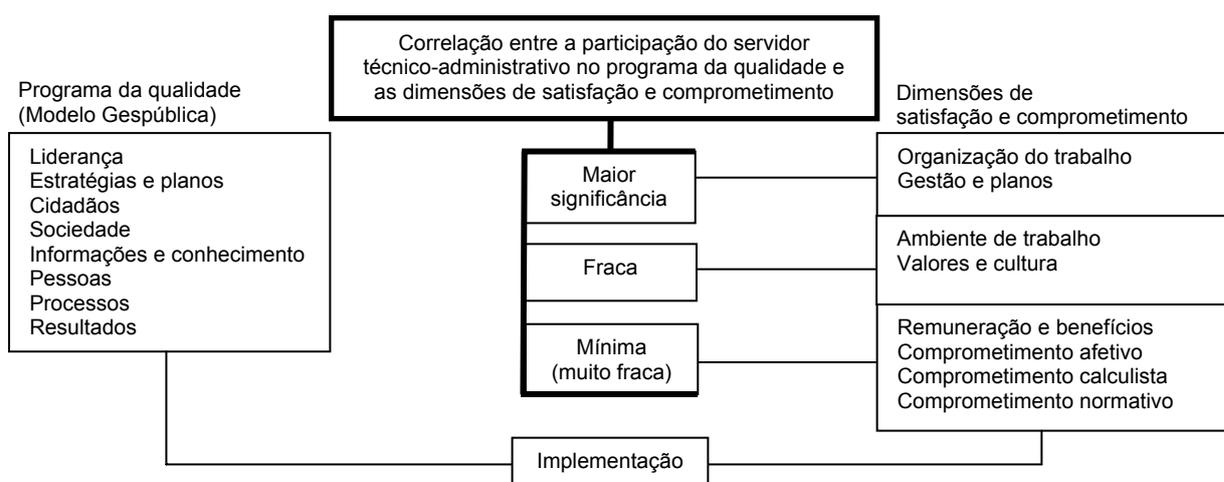


Gráfico 1 — Correlação entre a participação do servidor técnico-administrativo no programa da qualidade e as dimensões de satisfação e comprometimento no trabalho
Fonte: Elaboração própria (2009).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS

O presente estudo concentrou-se em investigar a implementação da gestão da qualidade na administração pública brasileira e suas implicações na satisfação e no comprometimento no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará (SRTE/CE), unidade descentralizada do Ministério do Trabalho e Emprego reconhecida como referência na aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

A considerar o confronto dos objetivos propostos no início deste trabalho com o acúmulo dos referenciais teóricos e a análise dos resultados da pesquisa, é possível registrar algumas conclusões.

Observou-se que os indivíduos envolvidos com a implementação do Modelo Gespública são os verdadeiros agenciadores das mudanças no contexto organizacional. Em outras palavras, as mudanças propostas pelo modelo dependem da disposição desses indivíduos, ancorada na melhora da satisfação e do comprometimento no trabalho, para que ocorram e se consolidem.

Participar na implementação do Modelo Gespública não pode se reduzir à ideia de concordância e adoção submissas de novos padrões gerenciais e de comportamento. Os indivíduos participantes devem ter a certeza de que a mudança organizacional reconhecerá suas expectativas pessoais e atenderá a elas. Os resultados da pesquisa evidenciam que a aplicação do Modelo Gespública tem impactos positivos na satisfação e no comprometimento no trabalho.

Entretanto, à medida que os indivíduos reconhecem a importância dos princípios, dos fundamentos e das práticas gerenciais, passam a compreender também a impossibilidade de sustentação do modelo, mesmo que a necessidade de suas práticas torne-se ainda mais evidente para os interesses da organização, porque a mudança organizacional não evidencia resultados que possam representar uma melhora real na satisfação e no comprometimento no trabalho dos indivíduos em relação ao período anterior à implementação do modelo.

Tratando-se das relações da gestão da qualidade para a administração pública brasileira com as teorias organizacionais, foi possível identificar vários conceitos utilizados no Modelo Gespública no conjunto de teorias, ferramentas e princípios da escola clássica da administração.

Pode-se concluir que o modelo é uma proposta de adaptação da gestão pública aos valores e modos da gestão empresarial (AKTOUF, 2010). Foram encontrados pelo menos trinta conceitos utilizados pelos editores do Gespública (de “estado da arte da gestão” a “pensamento sistêmico”) em quinze obras de teóricos das ciências administrativas orientadas para a gestão de empresas e corporações (Quadro 1). Os editores dos manuais do Gespública discorrem sobre os conceitos preservando os argumentos expostos por esses teóricos, adaptando a gestão pública às teorias. Identificar relações entre o Modelo Gespública e as teorias corporativas pode contribuir com outros estudos, uma vez que os manuais do Gespública não apresentam os referenciais teóricos utilizados.

No que tange à investigação das decorrências da gestão da qualidade para a administração pública brasileira na satisfação no trabalho de servidores técnico-administrativos, demonstrou-se nos resultados da pesquisa que a experiência de implementação do programa da qualidade segue as tendências observadas nas pesquisas referenciadas no capítulo metodológico deste trabalho e na literatura, confirmando que as dimensões organização do trabalho, gestão e planos, ambiente de trabalho, valores e cultura, remuneração e benefícios têm relação com a satisfação no trabalho e que o Modelo Gespública aplicado na SRTE/CE pôde melhorar, piorar e por vezes não alterar o nível de satisfação no trabalho dos indivíduos envolvidos com essa experiência.

Ficou evidente que a implementação do programa de qualidade na SRTE/CE contribuiu com a melhora nos processos de organização do trabalho que envolvem as tarefas e atividades realizadas, a participação no planejamento das atividades, a utilização de habilidades e conhecimento individuais, o clima organizacional e o ambiente físico de trabalho (instalações, equipamentos, iluminação, ventilação, ruídos, espaços). Todavia, é importante questionar: a melhora dos aspectos relacionados com a organização do trabalho representa um campo para o desenvolvimento do indivíduo trabalhador ou para o enriquecimento da tarefa de interesse da organização?

A melhora da organização do trabalho promovida pelo Modelo Gespública pode representar um agravamento do controle sobre o conteúdo do trabalho realizado pelos servidores, estabelecendo uma relação de posse do saber do indivíduo. Os resultados da pesquisa indicam que a implementação do programa da

qualidade (com seus muitos padrões de liderança, estratégias e planos, gestão de pessoas, gestão de processos e gestão de informações) trouxe insatisfação quanto ao grau de autonomia para decidir sobre aspectos relativos ao trabalho e sobre as oportunidades para propor novos projetos, mostrando uma intensificação do controle da SRTE/CE no conteúdo do trabalho desses servidores.

Os resultados evidenciaram melhora da satisfação no trabalho nas dimensões “organização do trabalho”, “gestão e planos” e “ambiente de trabalho” para metade dos respondentes. Mas, tais mudanças alcançadas não alteraram o ânimo de envolver-se de forma continuada, a ponto de acontecer, posteriormente, a descontinuidade da aplicação do referido programa na SRTE/CE. As dimensões “valores e cultura” e “remuneração e benefícios” tiveram resultados negativos, ou seja, a implementação do Modelo Gespública não alterou, piorou e piorou consideravelmente a satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE no período de 1997 a 2007.

No tocante à investigação das decorrências da gestão da qualidade para a administração pública brasileira no comprometimento de servidores técnico-administrativos, pode-se estabelecer uma relação direta — confirmando outras pesquisas e a literatura — entre o modo de gerir a organização e o comprometimento dos indivíduos que ali trabalham.

As iniciativas implementadas na SRTE/CE relacionadas com os critérios do programa da qualidade usados para liderança, gestão de pessoas, estratégias e planos estabeleceram relação diversa (positiva e negativa) com o comprometimento dos servidores técnico-administrativos. A dedicação dos servidores, a vontade de produzir resultados, o desejo de colaborar com a organização e o compromisso de desempenhar melhor as atividades melhoraram com a implementação desse programa. No entanto, houve uma piora no sentimento de recompensa. É possível concluir que as relações de troca dos servidores técnico-administrativos com a SRTE/CE, durante o período de implementação do Modelo Gespública, fundaram-se nos interesses da organização em comprometer os participantes, sem a abertura de uma via para tratamento das tensões entre interesses da organização e interesses do indivíduo. É possível que isso tenha ampliado ou por vezes estabelecido de forma velada um rompimento parcial na relação de troca do indivíduo com a organização. Os resultados evidenciam que o Modelo Gespública não alterou e por

vezes piorou o comprometimento dos servidores técnico-administrativos quanto à realização das atividades desejadas pela SRTE/CE.

Dessa forma, para que o indivíduo se comprometa com a proposta de gestão, é necessário que ele seja estimulado a participar, esteja próximo das mudanças e consiga, em troca, retorno quanto às expectativas de recompensa que envolvem dimensões econômicas, sociais, de reconhecimento e de realização profissional e pessoal. Sobre isso, pode-se considerar as seguintes inferências com base nos resultados desta pesquisa:

— a aplicação dos postulados da abordagem racional-econômica (ênfase no desempenho eficiente das tarefas através de um sistema de controle de processos e de recompensa financeira para manter os grupos e pessoas motivados) permaneceu ancorada em sistemas simplórios de carreira e de remuneração e os dirigentes da instituição continuaram sem a governabilidade sobre esses sistemas;

— a aplicação dos postulados da abordagem social (necessidade do indivíduo ser aceito e estimado pelos colegas de trabalho como mais importante que os incentivos econômicos) estabeleceu uma rede de relacionamentos, estímulos, integração e cooperação de pessoas e equipes alinhada aos interesses da SRTE/CE, em detrimento dos interesses dos servidores técnico-administrativos. A organização pareceu ocupar, por vezes, a posição de causa das relações sociais, utilizando-se da promoção da satisfação das necessidades emocionais dos servidores como estratégia de controle sobre a subjetividade das pessoas em favor da organização. Evidenciou-se, por vezes, piora nas relações entre chefes e subordinados e entre colegas de setor por conta da disposição ou recusa de ser membro de um grupo articulado com a implementação do Gespública, interferindo de forma adversa nas relações sociais dos indivíduos e grupos;

— a aplicação dos postulados da teoria da autorrealização (sentimento de valor e autoestima do indivíduo associado a desafios organizacionais. Não se trata de satisfazer necessidades sociais, mas tornar o trabalho mais estimulante e mais significativo) seguiu a estratégia de aproveitar-se de um “natural” interesse dos indivíduos pelas oportunidades da organização como via para a realização pessoal.

Evidenciou-se que as oportunidades organizacionais, durante a implementação do Modelo Gespública, estimuladoras à autorrealização, procuraram estabelecer uma relação teleológica, a nada comparável, entre realização pessoal do servidor e realização “pessoal” da organização. Parte significativa das respostas às variáveis aplicadas nos questionários apresentam índices negativos (não alterou, piorou e piorou consideravelmente) (Tabela 12) entre a implementação do programa da qualidade e a satisfação e o comprometimento no trabalho dos servidores técnico-administrativos.

É possível inferir, por esses resultados, que o vínculo estabelecido entre indivíduo e organização foi afetado de forma diversa e que o discurso e as práticas do programa da qualidade se apresentaram como um controle que atendeu, de forma progressiva e constante, aos interesses da organização em detrimento das expectativas individuais. Esse foi um dano à subjetividade desses servidores. Isso pode ser considerado porque o programa da qualidade (Modelo Gespública) é um conjunto de princípios e normas de como agir, de se portar, de viver, de conduzir-se na organização. É um Modelo que suprime a compreensão da realidade, as projeções acerca do futuro pessoal e os vínculos no trabalho a uma experiência harmônica entre indivíduo e organização, tornando invisível o agenciador das mudanças desejadas: o indivíduo (FARIA; OLIVEIRA, 2007). Para mais da metade dos participantes essa experiência teve resultado negativo para a sua satisfação e para o seu comprometimento no trabalho.

Sobre as correlações da participação do servidor nas ações do programa da qualidade com as demais variáveis de satisfação e de comprometimento no trabalho pode-se concluir que o programa da qualidade produziu um interesse de participação dos servidores técnico-administrativos que se iniciou com a melhora da organização dos processos de trabalho, da gestão e do planejamento organizacional. Essa estratégia está alinhada com os postulados da gestão contemporânea (MOTTA, 1999), que defende como gestão moderna, científica — e até mesmo como uma arte — aquela gestão que se concentra nas funções gerenciais dos dirigentes (gestão e planos) e nas condições organizacionais oferecidas ao indivíduo (organização do trabalho). Esses resultados de correlação reforçam as conclusões de que o Modelo Gespública pode ser eficaz na produção das condições de que a organização necessita para a consecução de seus

interesses, mas insuficiente para produzir uma efetiva participação dos servidores relacionada aos valores e a cultura organizacional, ao ambiente de trabalho, à remuneração e aos benefícios e às dimensões de comprometimento (afetiva, calculativa e normativa).

Os resultados da presente pesquisa apoiam a importância de novos estudos que possam aprofundar os impactos da implementação do Modelo Gespública na administração pública brasileira. Destacam-se, como sugestão, outras pesquisas que investiguem as seguintes questões sobre a implementação do Modelo Gespública: estratégias que contribuam para a melhoria do comprometimento no trabalho de servidores técnico-administrativos; dinâmica do modelo e suas relações com histórias de estresse, assédio moral e sofrimento psíquico; motivação dos dirigentes e líderes na aplicação dos processos gerenciais; relações de grupo e a dinâmica do Modelo; impactos, no campo social, da implementação de estratégias corporativas nos modos de gerir as instituições públicas. Essas bases de investigação poderão contribuir nas abordagens motivacionais e de liderança das organizações da administração pública.

Fatores limitaram o aprofundamento de alguns indicadores da pesquisa, a saber: a pouca disponibilidade de alguns servidores para participar da pesquisa e a dificuldade de contatar aqueles ausentes nas datas programadas e reprogramadas para a aplicação do questionário, especialmente os servidores lotados nas unidades da SRTE/CE localizadas em municípios distantes de Fortaleza.

Em face do exposto, este estudo contribuirá sobremaneira para a SRTE/CE aprimorar seus modos de gestão e compreender os impactos da aplicação do programa da qualidade (Modelo Gespública) na satisfação e no comprometimento no trabalho, segundo o olhar dos servidores técnico-administrativos. Referindo-se a um contexto mais amplo, considera-se que o estudo também poderá contribuir com os milhares de instituições públicas no Brasil — federais, estaduais e municipais — que utilizam o Modelo Gespública e aquelas que possam vir a implementá-lo, uma vez que tais instituições enfrentam complexos desafios de gestão e são compostas por servidores que compreendem de forma diversa a dimensão do trabalho na construção de sua identidade.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. **O princípio da cooperação em busca de uma nova racionalidade**. São Paulo: Paulus, 2002.
- ABRÃO, B. S. **História da filosofia**. São Paulo: Nova Cultural, 2004.
- ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio: Zahar, 1985.
- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Ed. da Universidade Estadual de Campinas, 1997.
- _____. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boi Tempo, 1999.
- _____. **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boi Tempo, 2005.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of occupational psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.
- ANDREWS, K.; CHRISTENSEN, R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Illinois: Down Jones-Irwin, 1971.
- ARGYRIS, C. **Personality and organization**: the conflict between system and the individual. New York: Harper & Row, 1957.
- ASSOCIAÇÃO DOS SERVIDORES DA DELEGACIA REGIONAL DO TRABALHO NO CEARÁ. **Atas de Assembleias**: 1997/2007. Fortaleza: 2007.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Ciências da Humanidade**, Santa Catarina, edição especial temática, n. 5, p. 117-140, 2000.
- _____. Cognition nas organizações de trabalho. In: BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BARBOSA, A. P. L. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2001.
- BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial**: uma tentativa de previsão social. São Paulo: Cultrix, 1977.

BOLETIM ESTATÍSTICO DE PESSOAL. Secretaria de Recursos Humanos. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: set. 2008. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico_08/Bol149_set2008.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2010.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação.** São Paulo: Brasiliense, 1983.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em Psicologia**, v. 1, p. 37-47, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. Psicologia e produção do conhecimento em organizações e trabalho. In: BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, p. 492-517, 2004.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, p. 24-62, 2004.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Cadernos MARE da reforma do Estado**, c. 4. Brasília, 1997.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Termo de referência:** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília: MP, 2001.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Cadernos Gespública.** Gestão pública para um Brasil de todos: plano de gestão do governo Lula. Brasília, 2003.

_____. Instrumento para avaliação da gestão pública. **Cadernos Gespública.** Documento 1. Brasília, 2005.

_____. Estudo de caso. **Cadernos Gespública.** Documento 4. Brasília, 2006a.

_____. Documento de referência. **Cadernos Gespública.** Brasília, 2006b.

_____. Instrumento para avaliação da gestão pública. **Cadernos Gespública.** Documento 1. Brasília, 2006c.

_____. Instrumento para avaliação da gestão pública. **Cadernos Gespública.** Documento 1. Brasília: 2007a.

_____. Instruções para candidatura. **Cadernos Gespública.** Documento 2. Brasília: 2007b.

_____. Instrumento para avaliação da gestão pública. **Cadernos Gespública.** Documento 1. Brasília: 2008/2009.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan/abr. 1996.

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BURSZTYN, M. Ser ou não ser: eis a questão do Estado brasileiro. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan/abr. 1996.

CARUSO, R. Galbraith: a mudança industrial. In: MASI, D. (Org.). **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: Senac, p. 127-147, 1999.

CASTRO, P. M. **Impacto do clima organizacional na intenção de rotatividade em call centers**. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) — Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

CEARÁ. Delegacia Regional do Trabalho. **Plano de ação da DRT/CE**: 1993. Fortaleza, 1993.

_____. Delegacia Regional do Trabalho. **Relatórios de gestão 1997-2007**. Fortaleza, 2007.

CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Volume I. São Paulo: Atlas, 1996a.

_____. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Volume III. São Paulo: Atlas, 1996b.

DAVENPORT, T. H. **Capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **rPOT – Revista Psicologia: organizações e trabalho**, Santa Catarina, v. 3, n. 2, p. 185-213, jul/dez. 2003.

DRUCKER, P. F. **A nova sociedade**. São Paulo: Fundo de Cultura, 1964.

_____. **Tecnologia, gerência e sociedade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1971.

_____. **A nova era da administração**. Rio de Janeiro: Vozes, 1970.

_____. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Ênio Matheus Guazzelli, 1981.

ETZIONI, A. **A organização moderna**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo, 2007.

FARIA, J. H.; OLIVEIRA, S. N. Gestão da qualidade, subjetividade e desempenho organizacional. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 190-202, 2007.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. O seqüestro da subjetividade. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 45-67, 2007a.

_____. Discursos organizacionais. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 119-140, 2007b.

_____. A instituição da violência nas relações de trabalho. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 278-298, 2007c.

FARIA, J. H.; SCHMITT, E. C. Indivíduo, vínculo e subjetividade. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 23-44, 2007.

FARIAS, C. R. C. Os meios de comunicação social e a auto-escravização dos indivíduos: uma análise sobre a influência da mídia nas relações sociais. **Revista de Direito Social**, Fortaleza: Procuradoria Regional do Trabalho-PRT 7ª Região, v. 1, n. 2, fev. 2009.

FEITOSA, R. L. **Estilos de liderança e sua relação com comprometimento e clima organizacional**: estudo de caso em um hospital público e de ensino. 2008. Dissertação (Mestrado Acadêmico de Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

FIGUEIREDO, L. C. M. **Matrizes do pensamento psicológico**. Rio de Janeiro: Vozes, 1989.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade. São Paulo: FNQ, 2006.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

FURTADO, C. **A economia latino-americana**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1976.

GATTI, L. F. O homem no caos do capitalismo moderno: Adorno, Horkheimer, Fromm, Benjamin. **Revista Mente, Cérebro & Filosofia**, São Paulo: Ediouro, Segmento-Duetto Editorial, v. 7, p. 25-33, 2008.

GIL, C. A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMIDE JÚNIOR, S.; SIQUEIRA, M. M. M. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. In: BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa**. Madrid: Taurus, 1988.

HOBBSAWM, E. J. **A era das revoluções: Europa 1789-1848**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

IANNI, O. **A era do globalismo**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1999.

IBÁÑEZ, T. O “giro lingüístico”. In: IÑIGUEZ, L. (Org.). **Manual de análise do discurso em Ciências Sociais**. Petrópolis, 2004.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE BARBOSA, A. P. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2001.

LEVY, P. **As tecnologias da inteligência**. São Paulo: 34, 1999.

LEVY, P.; AUTHIER, M. **As árvores do conhecimento**. São Paulo: Escuta, 1992.

LIMA, M. C. R.; QUEIROZ, S. S. Organizações que mudam, vidas que se transformam: a posição dos sujeitos diante de processos de reestruturação organizacional na administração pública. **rPOT – Revista Psicologia: organizações e trabalho**, Santa Catarina, v. 3, n. 1, p. 89-110, jan/jun. 2003.

LOPES, A. L. V. **Satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e sua forma de expressão: o caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará**. 2005. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Fortaleza, 2005.

- MASI, D. (Org.). **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: Senac, 1999.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.
- MCGREGOR, D. M. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MCLAGAN, P.; NEL, C. **A nova era da participação: o desafio de emocionar e envolver pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MEDEIROS, C. A. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comportamento organizacional**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.
- MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. **Psicología de la seguridad: cuestionario de satisfacción laboral**. València (Spain) Universitat de València, 1998. Disponível em: <<http://www.uv.es/seguridadlaboral>>. Acesso em: 10 jun. 2009.
- MELLO, R. P.; SILVA, A. A.; LIMA, M. L. C.; DIPAOLO, A. F. Construcionismo, práticas discursivas e possibilidades de pesquisa em psicologia social. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 3, p. 26-32, 2007.
- MENEGON, V. S. M. **A linguagem em foco**. São Paulo: EDUC, 2006.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- OSBORNE, D. **Reiventando o governo**. Brasília: MH Comunicação, 1992.
- PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. R. Poder nas organizações. In: BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 380-406, 2004.
- PRADO JR., C. **História econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- QUEIROZ, A. A. **Ascensão funcional**. Santa Catarina, Associação dos Servidores da Carreira de Especialista em Meio Ambiente e do Pecma, 2009. Disponível em: <http://www.asibamasc.org.br/arquivos/ascensao_funcional.htm>. Acesso em: 3 abr. 2010.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica — afinal, quantas dimensões?. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 25-35, out/dez. 2003.

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1994-1996.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

ROCHA, L. O. L. **Organização e métodos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1986.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia**. São Paulo: Atlas, 1984.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2000.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1991.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **ERA-eletrônica**, v. 4, n. 1. Disponível em: <<http://scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a01.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2009.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

_____. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

SCHIRATO, S. J. **A sabedoria da qualidade**. São Paulo: Senac, 2006.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHEWART, W. A., DEMING, W. E. **Statistical methods from the viewpoint of quality control improvement**. Washington: Graduate School, Department of Agriculture, 1981.

SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS. Departamento de Administração de Sistema de Informação de Recursos Humanos DASIS/SRH/MP. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2010.

SILVA, M. F. S. A psicologia social e a psicologia (social) do trabalho. In: SILVA, M. F. S.; AQUINO, C. A. B. (Orgs.). **Psicologia social**: desdobramentos e aplicações. São Paulo: Atlas, p. 93-113, 2004.

SMITH, A. **Riqueza das nações**, v. 2. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

SPINK, M. J.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. São Paulo: Cortez, 1999.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. Tradutor: Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 2001.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1971.

TOURAINÉ, A. **Crítica da modernidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUPINAMBÁ, A. C. R. A influência de fatores culturais e socioeconômicos sobre o potencial de sucesso de estratégias empresariais. **Psicologia, organizações e trabalho**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, p. 85-112, 2002.

VIRIATO, E. O. **O estado da arte da formação do trabalhador no Brasil**. Cascavel-PR: Editora e Gráfica Universitária, 2007.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

WOMACK, J. P. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Tabelas

Tabela 11 - Tabulação das variáveis de satisfação e de comprometimento no trabalho

Item	Melhorou consideravelmente		Melhorou		Não alterou		Piorou		Piorou consideravelmente		Não respondeu	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	A1	12	11,8	40	39,2	42	41,2	4	3,9	4	3,9	0
A2	11	10,8	42	41,2	35	34,3	7	6,9	4	3,9	3	2,9
A3	16	15,7	31	30,4	43	42,2	9	8,8	3	2,9	0	0,0
A4	20	19,6	35	34,3	36	35,3	7	6,9	4	3,9	0	0,0
A5	3	2,9	32	31,4	39	38,2	12	11,8	15	14,7	1	1,0
A6	16	15,7	40	39,2	40	39,2	2	2,0	3	2,9	1	1,0
A7	20	19,6	52	51,0	24	23,5	2	2,0	2	2,0	2	2,0
A8	13	12,7	32	31,4	46	45,1	6	5,9	3	2,9	2	2,0
A9	18	17,6	49	48,0	29	28,4	3	2,9	3	2,9	0	0,0
A10	9	8,8	36	35,3	46	45,1	6	5,9	5	4,9	0	0,0
A11	4	3,9	45	44,1	31	30,4	13	12,7	7	6,9	2	2,0
A12	7	6,9	49	48,0	37	36,3	3	2,9	6	5,9	0	0,0
A13	9	8,8	45	44,1	39	38,2	3	2,9	5	4,9	1	1,0
A14	5	4,9	31	30,4	53	52,0	6	5,9	5	4,9	2	2,0
A15	10	9,8	45	44,1	38	37,3	5	4,9	4	3,9	0	0,0
A16	14	13,7	45	44,1	24	23,5	6	5,9	13	12,7	0	0,0
A17	14	13,7	48	47,1	32	31,4	4	3,9	4	3,9	0	0,0
B18	8	7,8	34	33,3	50	49,0	4	3,9	4	3,9	2	2,0
B19	16	15,7	44	43,1	35	34,3	4	3,9	2	2,0	1	1,0
B20	11	10,8	48	47,1	34	33,3	3	2,9	4	3,9	2	2,0
B21	9	8,8	33	32,4	46	45,1	7	6,9	4	3,9	3	2,9
B22	14	13,7	35	34,3	50	49,0	1	1,0	2	2,0	0	0,0
B23	9	8,8	37	36,3	41	40,2	9	8,8	5	4,9	1	1,0
B24	15	14,7	51	50,0	29	28,4	4	3,9	2	2,0	1	1,0
B25	10	9,8	34	33,3	49	48,0	4	3,9	5	4,9	0	0,0
B26	8	7,8	35	34,3	50	49,0	3	2,9	4	3,9	2	2,0
B27	13	12,7	46	45,1	36	35,3	4	3,9	2	2,0	1	1,0
B28	13	12,7	46	45,1	37	36,3	2	2,0	3	2,9	1	1,0
B29	7	6,9	34	33,3	37	36,3	18	17,6	6	5,9	0	0,0
B30	11	10,8	48	47,1	33	32,4	2	2,0	5	4,9	3	2,9
B31	12	11,8	49	48,0	32	31,4	4	3,9	1	1,0	4	3,9
C32	14	13,7	39	38,2	36	35,3	6	5,9	5	4,9	2	2,0
C33	15	14,7	44	43,1	37	36,3	3	2,9	1	1,0	2	2,0
C34	21	20,6	46	45,1	30	29,4	1	1,0	3	2,9	1	1,0
C35	14	13,7	42	41,2	34	33,3	7	6,9	4	3,9	1	1,0
C36	26	25,5	51	50,0	22	21,6	1	1,0	2	2,0	0	0,0
C37	10	9,8	43	42,2	35	34,3	9	8,8	4	3,9	1	1,0
C38	6	5,9	35	34,3	50	49,0	7	6,9	3	2,9	1	1,0
C39	7	6,9	32	31,4	49	48,0	9	8,8	3	2,9	2	2,0
C40	5	4,9	19	18,6	55	53,9	17	16,7	4	3,9	2	2,0
C41	12	11,8	41	40,2	43	42,2	3	2,9	2	2,0	1	1,0
C42	8	7,8	28	27,5	34	33,3	24	23,5	6	5,9	2	2,0
D43	13	12,7	47	46,1	32	31,4	4	3,9	0	0,0	6	5,9
D44	9	8,8	39	38,2	42	41,2	9	8,8	0	0,0	3	2,9
D45	8	7,8	35	34,3	43	42,2	8	7,8	5	4,9	3	2,9
D46	4	3,9	10	9,8	29	28,4	25	24,5	34	33,3	0	0,0

Item	Melhorou consideravelmente		Melhorou		Não alterou		Piorou		Piorou consideravelmente		Não respondeu	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
E47	1	1,0	12	11,8	19	18,6	31	30,4	38	37,3	1	1,0
E48	10	9,8	31	30,4	54	52,9	3	2,9	1	1,0	3	2,9
E49	0	0,0	6	5,9	27	26,5	19	18,6	50	49,0	0	0,0
E50	4	3,9	29	28,4	34	33,3	16	15,7	16	15,7	3	2,9
F1	11	10,8	41	40,2	37	36,3	8	7,8	3	2,9	2	2,0
F2	6	5,9	46	45,1	38	37,3	6	5,9	4	3,9	2	2,0
F3	14	13,7	39	38,2	38	37,3	7	6,9	2	2,0	2	2,0
F4	14	13,7	40	39,2	35	34,3	6	5,9	5	4,9	2	2,0
F5	12	11,8	38	37,3	38	37,3	6	5,9	5	4,9	3	2,9
F6	16	15,7	36	35,3	37	36,3	7	6,9	4	3,9	2	2,0
G7	7	6,9	38	37,3	43	42,2	7	6,9	3	2,9	4	3,9
G8	9	8,8	22	21,6	44	43,1	13	12,7	12	11,8	2	2,0
H9	19	18,6	50	49,0	29	28,4	2	2,0	1	1,0	1	1,0
H10	8	7,8	28	27,5	48	47,1	11	10,8	4	3,9	3	2,9
H11	20	19,6	36	35,3	42	41,2	1	1,0	1	1,0	2	2,0
H12	6	5,9	33	32,4	47	46,1	9	8,8	3	2,9	4	3,9
H13	19	18,6	47	46,1	31	30,4	3	2,9	1	1,0	1	1,0
H14	30	29,4	40	39,2	26	25,5	4	3,9	1	1,0	1	1,0
H15	5	4,9	35	34,3	40	39,2	10	9,8	10	9,8	2	2,0
H16	5	4,9	34	33,3	48	47,1	11	10,8	3	2,9	1	1,0
H17	9	8,8	42	41,2	42	41,2	2	2,0	5	4,9	2	2,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

Tabela 12 – Tabulação consolidada das variáveis de satisfação e de comprometimento no trabalho

Item	Positivo (melhorou, melhorou consideravelmente)		Negativo (não alterou, piorou e piorou consideravelmente)		Não respondeu	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
A1	52	51,0	50	49,0	0	0,0
A2	53	52,0	46	45,1	3	2,9
A3	47	46,1	55	53,9	0	0,0
A4	55	53,9	47	46,1	0	0,0
A5	35	34,3	66	64,7	1	1,0
A6	56	54,9	45	44,1	1	1,0
A7	72	70,6	28	27,5	2	2,0
A8	45	44,1	55	53,9	2	2,0
A9	67	65,7	35	34,3	0	0,0
A10	45	44,1	57	55,9	0	0,0
A11	49	48,0	51	50,0	2	2,0
A12	56	54,9	46	45,1	0	0,0
A13	54	52,9	47	46,1	1	1,0
A14	36	35,3	64	62,7	2	2,0
A15	55	53,9	47	46,1	0	0,0
A16	59	57,8	43	42,2	0	0,0
A17	62	60,8	40	39,2	0	0,0
B18	42	41,2	58	56,9	2	2,0
B19	60	58,8	41	40,2	1	1,0
B20	59	57,8	41	40,2	2	2,0
B21	42	41,2	57	55,9	3	2,9
B22	49	48,0	53	52,0	0	0,0
B23	46	45,1	55	53,9	1	1,0
B24	66	64,7	35	34,3	1	1,0
B25	44	43,1	58	56,9	0	0,0
B26	43	42,2	57	55,9	2	2,0
B27	59	57,8	42	41,2	1	1,0
B28	59	57,8	42	41,2	1	1,0
B29	41	40,2	61	59,8	0	0,0
B30	59	57,8	40	39,2	3	2,9
B31	61	59,8	37	36,3	4	3,9
C32	53	52,0	47	46,1	2	2,0
C33	59	57,8	41	40,2	2	2,0
C34	67	65,7	34	33,3	1	1,0
C35	56	54,9	45	44,1	1	1,0
C36	77	75,5	25	24,5	0	0,0
C37	53	52,0	48	47,1	1	1,0
C38	41	40,2	60	58,8	1	1,0
C39	39	38,2	61	59,8	2	2,0
C40	24	23,5	76	74,5	2	2,0
C41	53	52,0	48	47,1	1	1,0
C42	36	35,3	64	62,7	2	2,0
D43	60	58,8	36	35,3	6	5,9
D44	48	47,1	51	50,0	3	2,9
D45	43	42,2	56	54,9	3	2,9
D46	14	13,7	88	86,3	0	0,0
E47	13	12,7	88	86,3	1	1,0
E48	41	40,2	58	56,9	3	2,9
E49	6	5,9	96	94,1	0	0,0
E50	33	32,4	66	64,7	3	2,9

Item	Positivo (melhorou, melhorou consideravelmente)		Negativo (não alterou, piorou e piorou consideravelmente)		Não respondeu	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
F1	52	51,0	48	47,1	2	2,0
F2	52	51,0	48	47,1	2	2,0
F3	53	52,0	47	46,1	2	2,0
F4	54	52,9	46	45,1	2	2,0
F5	50	49,0	49	48,0	3	2,9
F6	52	51,0	48	47,1	2	2,0
G7	45	44,1	53	52,0	4	3,9
G8	31	30,4	69	67,6	2	2,0
H9	69	67,6	32	31,4	1	1,0
H10	36	35,3	63	61,8	3	2,9
H11	56	54,9	44	43,1	2	2,0
H12	39	38,2	59	57,8	4	3,9
H13	66	64,7	35	34,3	1	1,0
H14	70	68,6	31	30,4	1	1,0
H15	40	39,2	60	58,8	2	2,0
H16	39	38,2	62	60,8	1	1,0
H17	51	50,0	49	48,0	2	2,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

Tabela 13 – Correlações de Pearson entre variável A13 e variáveis da amostra total

A13 [participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição]			
	Correlação de Pearson	P-valor	N
A1	0,319**	,001	101
A2	0,597**	,000	98
A3	0,480**	,000	101
A4	0,208*	,036	101
A5	0,362**	,000	100
A6	0,269**	,007	100
A7	0,461**	,000	99
A8	0,379**	,000	99
A9	0,285**	,004	101
A10	0,451**	,000	101
A11	0,340**	,001	99
A12	0,358**	,000	101
A14	0,491**	,000	99
A15	0,382**	,000	101
A16	0,443**	,000	101
A17	0,157	,122	101
B18	0,434**	,000	99
B19	0,351**	,000	100
B20	0,380**	,000	99
B21	0,258**	,010	98
B22	0,429**	,000	101
B23	0,313**	,001	100
B24	0,288**	,004	100
B25	0,336**	,001	101
B26	0,406**	,000	99
B27	0,401**	,000	100
B28	0,250*	,012	100
B29	0,313**	,002	101
B30	0,046	,650	98
B31	0,283**	,005	97
C32	0,190	,060	99
C33	0,279**	,005	99
C34	0,390**	,000	100
C35	0,225*	,024	100
C36	0,436**	,000	101
C37	0,166	,101	100
C38	0,332**	,001	100
C39	0,221*	,027	99
C40	0,393**	,000	99
C41	0,066	,515	100
C42	0,320**	,001	99
D43	0,093	,359	95
D44	0,264**	,009	98
D45	0,408**	,000	98
D46	0,402**	,000	101
E47	0,182	,068	100
E48	0,191	,057	98
E49	0,061	,543	101
E50	0,046	,650	98

A13 [participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição]			
	Correlação de Pearson	P-valor	N
F1	0,141	,164	99
F2	0,170	,093	99
F3	0,284**	,004	99
F4	0,160	,114	99
F5	0,143	,160	98
F6	0,067	,510	99
G7	0,125	,222	97
G8	0,042	,681	99
H9	0,243*	,015	100
H10	0,054	,601	98
H11	0,119	,241	99
H12	0,191	,054	97
H13	0,234*	,019	100
H14	0,302**	,002	100
H15	0,214*	,033	99
H16	0,152	,130	100
H17	0,254*	,011	99

**Correlação significativa a 0,01

*Correlação significativa a 0,05

N — Total de ocorrências de correlação entre variável A13 e variáveis da amostra total

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

Apêndice 2 - Quadros

Quadro 9 — Relação das variáveis

A1	Tipo de trabalho, tarefas e atividades que realizo
A2	Minha participação no planejamento das atividades e decisões do setor de trabalho
A3	Recebimento de informações de meu superior imediato para subsidiar o trabalho
A4	A realização de reuniões de trabalho com a presença da chefia imediata para discutir aspectos do trabalho
A5	Oportunidade de capacitação, cursos e treinamentos que a SRTE/CE oferece
A6	Grau de autonomia que tenho para decidir aspectos relativos ao meu trabalho
A7	Qualidade com que executo minhas atividades
A8	Oportunidade de trabalhar com tarefas de que gosto
A9	Utilização de minhas habilidades e conhecimento na realização do meu trabalho
A10	Oportunidade de desenvolver meu trabalho com criatividade e inovação
A11	Meios e recursos que a SRTE/CE disponibiliza para que eu possa realizar meu trabalho
A12	A integração entre setores da SRTE/CE na realização do trabalho
A13	Minha participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição
A14	Oportunidade que tenho de propor novos projetos e métodos de trabalho não me limitando apenas a executá-los
A15	Clima do meu setor de trabalho no que concerne à monotonia e ao marasmo
A16	Ambiente físico no qual realizo meu trabalho (instalações, equipamentos, iluminação, ventilação, ruídos, espaços)
A17	Horário de minha jornada de trabalho
B18	Reconhecimento pela chefia imediata do valor de meu trabalho
B19	Informações que recebo a respeito da contribuição do meu trabalho nos resultados da SRTE/CE
B20	A participação pessoal na elaboração do plano de trabalho do meu setor
B21	Reconhecimento da qualidade do meu trabalho pelos colegas
B22	Cumprimento pelos gestores da SRTE/CE das competências inerentes aos cargos (não permitindo desvios de função)
B23	A supervisão de meu trabalho exercida pela chefia imediata
B24	O servidor subordinado é ouvido nas decisões de mudança de setor que trabalha
B25	Apoio que recebo das chefias para a solução de problemas relacionados com meu trabalho
B26	Oportunidades proporcionadas pela chefia imediata para eu fazer coisas nas quais me destaco
B27	Informações que recebo a respeito dos resultados do meu trabalho
B28	Atitude participativa da chefia imediata
B29	Atitude participativa das chefias da SRTE/CE
B30	Respeito aos movimentos de pressão dos servidores técnico-administrativos quanto a interesses não atendidos da categoria
B31	A atenção dos gestores em estabelecer metas de trabalho exequíveis
C32	Relação de respeito, ética e profissionalismo das chefias da SRTE/CE com os subordinados
C33	Realização de reuniões de confraternização

C34	Grau de facilidade e rapidez na obtenção de informações no meu setor de trabalho necessárias às atividades que executo
C35	Apoio e colaboração que recebo dos meus colegas de trabalho
C36	Grau de facilidade e rapidez na obtenção de informações de outros setores de trabalho necessárias às atividades que executo
C37	Ética e profissionalismo nas relações com os usuários-cidadãos
C38	Igualdade e justiça no tratamento das chefias com os servidores técnico-administrativos
C39	As chefias promovem o respeito e solidariedade entre as categorias dos auditores fiscais, servidores técnico-administrativos e terceirizados
C40	Tratamento aos servidores que questionam o sistema de trabalho da chefia imediata
C41	Igualdade e justiça no tratamento das demandas das categorias (auditor fiscal – servidor técnico-administrativo) pelo MTE
C42	Relação de trabalho com servidores de nível hierárquico inferior
D43	Continuidade do planejamento estratégico da SRTE/CE por ocasião das mudanças de gestor
D44	Cooperação e respeito dos colegas de trabalho
D45	Minha chefia leva em conta os questionamentos dos servidores acerca da liderança
D46	Os gestores da SRTE/CE levam em conta os questionamentos dos servidores acerca das metodologias de planejamento aplicadas na SRTE/CE
E47	Remuneração que recebo
E48	Nível de minha remuneração em comparação com a remuneração de outras categorias profissionais que realizam trabalho semelhante ao meu
E49	Valor do vale alimentação
E50	Interesse do MTE em corrigir as distorções na carreira dos servidores técnico-administrativos
F1	A satisfação de dedicar a minha vida profissional a SRTE/CE
F2	O sentimento de estar emocionalmente vinculado a SRTE/CE
F3	Sentimento de integração com a SRTE/CE
F4	Sentimento de que pertenço a uma grande família
F5	Orgulho em contar para outros que faço parte da SRTE/CE
F6	Sentimento de que a SRTE/CE é um ótimo lugar para trabalhar
G7	Minha convicção de que trabalhar na SRTE/CE é para mim tanto uma necessidade como um desejo
G8	Minha convicção de que a SRTE/CE me dá benefícios que dificilmente encontraria em outra instituição
H9	Minha vontade de produzir resultados e não apenas executar atividades
H10	Minha convicção de que devo muito a SRTE/CE
H11	Minha lealdade a SRTE/CE
H12	Convicção de que mesmo sendo vantagem para mim, não seria correto deixar de trabalhar na SRTE/CE
H13	Compreensão de que realizo minhas atividades porque desejo colaborar com a SRTE/CE
H14	Compromisso de desempenhar minhas atividades cada vez melhor
H15	Sentimento de que a SRTE/CE valoriza o meu trabalho
H16	O esforço em realizar bem minhas atividades porque sou recompensado por isso
H17	Atitude de falar aos outros o que realmente penso sobre a SRTE/CE

Fonte: Questionário aplicado na pesquisa de campo (2009/2010).

Quadro 10 — Relação dos comentários sobre satisfação no trabalho

*	Dimensão de satisfação no trabalho / comentários
A Organização do trabalho	
040	Na minha opinião não ocorreram mudanças sensíveis na SRTE/CE com a implementação do Programa de Qualidade. As mudanças, parece que surgem das competências individuais e de cada servidor.
041	Tudo funciona normal. Os computadores estão ultrapassados. Chegaram uns para uns servidores. Outros ficaram com computador mais antigo.
086	A maioria das (minhas) respostas são indiferentes (não alterou) em relação à implementação do citado Programa
Gestão e planos	
032	Nesse período, eu trabalhava no SELAD, subordinada ao chefe Arnaldo Amaral, que era um chefe participativo, amigo, atencioso e respeitador dos limites e capacidades de seus subordinados. Por isso considero, na maioria das questões que não houve alteração, já que o comportamento da chefia sempre foi positivo e continuou assim.
041	Não participamos de reuniões dos gestores, por isso não sei responder se os gestores levam em conta os questionamentos dos servidores, nem se vê alguma alteração.
044	Acho que os gestores da SRTE nunca deveriam ser cargos políticos, mas sim gestores comprometidos realmente com o compromisso de sanar e resolver os problemas da entidade.
045	Foi implementada a gestão da qualidade sim, mas a continuidade na SRTE/CE está a desejar. E com esta implementação percebe-se a melhora em alguns aspectos. Percebo ainda a falta de maior integração grupal, recompensa econômica a desejar, bem como muitas informações, o que vejo não atingir o objetivo final.
055	Apesar dos pró e contra, foi um período em que houve mais planejamento não só para atender as demandas, mas principalmente com vistas para o servidor. No entanto, continuou a “dança das cadeiras” entre as chefias. Sempre houve a “turma” que comandava, sempre os mesmos. Procurou-se dar treinamento aos servidores, mas não aproveitaram os conhecimentos, os desejos, as necessidades do ser humano que vestia e veste a camisa da DRT/SRTE/CE.
059	Não ocorreram mudanças significativas com a implementação do Programa de Gestão.
Ambiente de trabalho	
032	Quanto à integração com os colegas na época em que se refere a pesquisa eu me limitava ao convívio com os colegas do setor. A admissão de terceirizados, na minha opinião, prejudicou a integração entre os funcionários e gerou rivalidades. Minha participação no coral melhorou minha integração com os colegas.
040	Sempre foi maravilhoso
Valores e cultura	
032	Quanto à oferta de cursos de capacitação (informática, por exemplo) o SQGEP (Serviço de Qualidade e Gestão de Programas) possibilitou para muitos servidores, o que foi fundamental para melhoria do meu desempenho profissional. Também as discussões acerca das necessidades do serviço, o que já acontecia no meu setor foram ampliadas pelo SQGEP, dando voz a todos em suas reuniões.
063	Devemos dividir o Programa de Qualidade na SRTE/CE em dois momentos: 1) antes do PT e 2) depois do PT. As informações foram dadas com base no período anterior ao PT, quando éramos inscritos no PQGF (Prêmio de Qualidade do Governo Federal).
Remuneração e benefícios	
037	É importante que sejam feitos alguns reajustes pequenos, outros parecem enormes. Todo mundo já sabe: ambiente de trabalho, pessoal, micros novos, salários equiparados a outros poderes
041	O vale alimentação está defasado
054	É muito bom trabalhar aqui. Embora o governo federal não reconheça o valor de nossa categoria, resistindo em criar o nosso plano de cargos e carreiras. Isso contribui para o desestímulo dos servidores desse Órgão.
064	Auxílio-alimentação terrivelmente congelado no governo FHC (Fernando Henrique Cardoso). Também não foi devidamente atualizado no atual governo. Em relação à remuneração, nos coloca na 2ª menor do poder executivo, provocando uma crescente evasão do nosso quadro, notadamente para o Judiciário. Diante deste Quadro, os novos concursados já iniciaram este mesmo processo em busca de melhores perspectivas.

*Nº do questionário

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

Quadro 11 — Relação dos comentários sobre comprometimento no trabalho

*	Dimensão de comprometimento no trabalho / comentários
	Afetiva
040	Sempre procurei dar o melhor de mim para o MTE/SRTE, embora muitas vezes não tenha sido reconhecida, a não ser em nível de setor.
041	A SRTE/CE é um pedaço de minha vida. Não pensarei em aposentar-me tão cedo. Sou feliz aqui, gosto dos meus colegas, apesar das deficiências, dificuldades, passo por cima de tudo porque Deus está comigo.
058	Obrigada pela oportunidade de poder expressar minha gratidão a este Órgão que me recebeu com tanto carinho.
	Calculativa (ou instrumental)
044	A satisfação, equilíbrio e desempenho de um bom serviço depende e muito de uma remuneração satisfatória, para um bem estar familiar.
059	Trabalhar na SRTE/CE é algo gratificante, mas infelizmente somos obrigados a buscar outros caminhos para a realização financeira.
	Normativa
032	Independentemente do salário ou do serviço que executo tenho orgulho em ser servidora pública e que contribuo com a pequena parcela que é o meu serviço para o funcionamento do meu país. Minha mãe também era servidora pública e passou esse sentimento que não mudou apesar das decepções que tenho vivido ao longo dos anos em que trabalho aqui.
045	Embora tenha melhorado com o Modelo Gespública, muitas vezes deixo de cumprir ou de executar determinadas atividades/tarefas. As vezes ainda emperra na burocracia – hierarquia – na gestão administrativa – nº de servidores ainda insuficiente – falta de comunicação entre setores – como sempre falta de material/equipamento de expediente.
060	O meu crescimento pessoal (autoconhecimento) foi o maior responsável pelo desenvolvimento profissional, afetivo, emocional e participativo no ambiente de trabalho
087	Sou um profissional com a convicção que devo sempre prestar o melhor serviço, com responsabilidade e respeito aos colegas. Não dependo de incentivos para exercer bem minha função. Além de tudo, a área de execução financeira depende mais da participação externa do que interna.
	Outras
086	Todos nós sabemos da importância de tal Programa, porém, particularmente, as minhas respostas não estão diretamente relacionadas ao mesmo

*Nº do questionário

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2009/2010).

Apêndice 3 – Questionário aplicado na pesquisa de participação no programa da qualidade (Modelo Gespública) na SRTE/CE

PESQUISA DE PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA DA QUALIDADE
(Modelo GESPÚBLICA)



QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE PARTICIPAÇÃO
DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA SRTE/CE
NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Pesquisador: _____ Data ___/___/___ Questionário N°|_|_|_|

PESQUISA DE PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA DA QUALIDADE
(Modelo Gespública)



INTRODUÇÃO

Prezado(a) colega,

Estou realizando uma pesquisa como parte de minha dissertação de mestrado em psicologia, que poderá também contribuir na identificação das relações entre a aplicação do PROGRAMA DE QUALIDADE (Modelo Gespública) na SRTE/CE, no período de 1997 a 2007, e a satisfação e o comprometimento no trabalho dos servidores técnico-administrativos.

Esse questionário é composto por duas partes. Na primeira marque com um X a resposta apropriada que indica a relação entre a implementação do PROGRAMA DE QUALIDADE (Modelo Gespública) na SRTE/CE e as condições que contribuem para a sua satisfação no trabalho. Na segunda parte você encontrará uma lista de afirmativas que indicam a relação entre a implementação do PROGRAMA DE QUALIDADE (Modelo Gespública) na SRTE/CE e as condições que contribuem para o seu comprometimento organizacional. Marque um X no item que mais se aproxima de sua realidade. Assinale somente uma única resposta para cada item. Caso queira fazer algum comentário, utilize o espaço final de cada parte do questionário.

Agradecemos a sua valorosa contribuição em responder todo o questionário. Para finalizar poderá incluir seus dados pessoais, não havendo necessidade de identificação. Ressaltamos o caráter sigiloso que será dado às suas respostas como também a não identificação daqueles que responderam ao questionário.

Quaisquer outros esclarecimentos estamos à disposição.

Departamento de Psicologia/UFC

PESQUISA DE PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA DA QUALIDADE

(Modelo Gespública)



PRIMEIRA PARTE

Marque com um X a resposta que indica a relação entre a implementação do PROGRAMA DA QUALIDADE (Modelo Gespública) na SRTE/CE e a sua **satisfação no trabalho**, conforme a escala abaixo.

1. MELHOROU CONSIDERAVELMENTE - **MC**
2. MELHOROU - **M**
3. NÃO ALTEROU - **NA**
4. PIOROU - **P**
5. PIOROU CONSIDERAVELMENTE - **PC**

Assinale uma única resposta

MC	M	NA	P	PC
1	2	3	4	5

Minha satisfação no trabalho		com a implementação do Programa da Qualidade				
B31	A atenção dos gestores em estabelecer metas de trabalho exequíveis	1	2	3	4	5
A12	A integração entre setores da SRTE/CE na realização do trabalho	1	2	3	4	5
B20	A participação pessoal na elaboração do plano de trabalho do meu setor	1	2	3	4	5
A4	A realização de reuniões de trabalho com a presença da chefia imediata para discutir aspectos do trabalho	1	2	3	4	5
B23	A supervisão de meu trabalho exercida pela chefia imediata	1	2	3	4	5
A16	Ambiente físico no qual realizo meu trabalho (instalações, equipamentos, iluminação, ventilação, ruídos, espaços)	1	2	3	4	5
C35	Apoio e colaboração que recebo dos meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5
B25	Apoio que recebo das chefias para a solução de problemas relacionados com meu trabalho	1	2	3	4	5
C39	As chefias promovem o respeito e solidariedade entre as categorias dos auditores fiscais, servidores técnico-administrativos e terceirizados	1	2	3	4	5
B28	Atitude participativa da chefia imediata	1	2	3	4	5
B29	Atitude participativa das chefias da SRTE/CE	1	2	3	4	5
A15	Clima do meu setor de trabalho no que concerne à monotonia e ao marasmo	1	2	3	4	5

D43	Continuidade do planejamento estratégico da SRTE/CE por ocasião das mudanças de gestor	1	2	3	4	5
D44	Cooperação e respeito dos colegas de trabalho	1	2	3	4	5
B22	Cumprimento pelos gestores da SRTE/CE das competências inerentes aos cargos (não permitindo desvios de função)	1	2	3	4	5
C37	Ética e profissionalismo nas relações com os usuários-cidadãos	1	2	3	4	5
A6	Grau de autonomia que tenho para decidir aspectos relativos ao meu trabalho	1	2	3	4	5
C36	Grau de facilidade e rapidez na obtenção de informações de outros setores de trabalho necessárias às atividades que executo	1	2	3	4	5
C34	Grau de facilidade e rapidez na obtenção de informações no meu setor de trabalho necessárias às atividades que executo	1	2	3	4	5
A17	Horário de minha jornada de trabalho	1	2	3	4	5
C38	Igualdade e justiça no tratamento das chefias com os servidores técnico-administrativos	1	2	3	4	5
C41	Igualdade e justiça no tratamento das demandas das categorias (auditor fiscal – servidor técnico-administrativo) pelo MTE	1	2	3	4	5
B19	Informações que recebo a respeito da contribuição do meu trabalho nos resultados da SRTE/CE	1	2	3	4	5
B27	Informações que recebo a respeito dos resultados do meu trabalho	1	2	3	4	5
E50	Interesse do MTE em corrigir as distorções na carreira dos servidores técnico-administrativos	1	2	3	4	5
A11	Meios e recursos que a SRTE/CE disponibiliza para que eu possa realizar meu trabalho	1	2	3	4	5
D45	Minha chefia leva em conta os questionamentos dos servidores acerca da liderança	1	2	3	4	5
A13	Minha participação na elaboração dos objetivos e políticas da instituição	1	2	3	4	5
A2	Minha participação no planejamento das atividades e decisões do setor de trabalho	1	2	3	4	5
E48	Nível de minha remuneração em comparação com a remuneração de outras categorias profissionais que realizam trabalho semelhante ao meu	1	2	3	4	5
B24	O servidor subordinado é ouvido nas decisões de mudança de setor que trabalha	1	2	3	4	5
A5	Oportunidade de capacitação, cursos e treinamentos que a SRTE/CE oferece	1	2	3	4	5
A10	Oportunidade de desenvolver meu trabalho com criatividade e inovação	1	2	3	4	5

A8	Oportunidade de trabalhar com tarefas de que gosto	1	2	3	4	5
A14	Oportunidade que tenho de propor novos projetos e métodos de trabalho não me limitando apenas a executá-los	1	2	3	4	5
B26	Oportunidades proporcionadas pela chefia imediata para eu fazer coisas nas quais me destaco	1	2	3	4	5
D46	Os gestores da SRTE/CE levam em conta os questionamentos dos servidores acerca das metodologias de planejamento aplicadas na SRTE/CE	1	2	3	4	5
A7	Qualidade com que executo minhas atividades	1	2	3	4	5
C33	Realização de reuniões de confraternização	1	2	3	4	5
A3	Recebimento de informações de meu superior imediato para subsidiar o trabalho	1	2	3	4	5
B21	Reconhecimento da qualidade do meu trabalho pelos colegas	1	2	3	4	5
B18	Reconhecimento pela chefia imediata do valor de meu trabalho	1	2	3	4	5
C32	Relação de respeito, ética e profissionalismo das chefias da SRTE/CE com os subordinados	1	2	3	4	5
C42	Relação de trabalho com servidores de nível hierárquico inferior	1	2	3	4	5
E47	Remuneração que recebo	1	2	3	4	5
B30	Respeito aos movimentos de pressão dos servidores técnico-administrativos quanto a interesses não atendidos da categoria	1	2	3	4	5
A1	Tipo de trabalho, tarefas e atividades que realizo	1	2	3	4	5
C40	Tratamento aos servidores que questionam o sistema de trabalho da chefia imediata	1	2	3	4	5
A9	Utilização de minhas habilidades e conhecimento na realização do meu trabalho	1	2	3	4	5
E49	Valor do vale alimentação	1	2	3	4	5
Comentários						

AGRADECEMOS SUA PARTICIPAÇÃO !

PESQUISA DE PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA DA QUALIDADE

(Modelo Gespública)

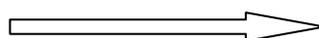


SEGUNDA PARTE

Marque com um X a resposta que indica a relação entre a implementação do PROGRAMA DE QUALIDADE (Modelo Gespública) na SRTE/CE e o seu **comprometimento organizacional**, conforme a escala abaixo.

1. MELHOROU CONSIDERAVELMENTE - **MC**
2. MELHOROU - **M**
3. NÃO ALTEROU - **NA**
4. PIOROU - **P**
5. PIOROU CONSIDERAVELMENTE - **PC**

assinale uma única resposta



MC	M	NA	P	PC
1	2	3	4	5

Meu comprometimento no trabalho		com a implementação do Programa da Qualidade				
F1	A satisfação de dedicar a minha vida profissional a SRTE/CE	1	2	3	4	5
H17	Atitude de falar aos outros o que realmente penso sobre a SRTE/CE	1	2	3	4	5
H13	Compreensão de que realizo minhas atividades porque desejo colaborar com a SRTE/CE	1	2	3	4	5
H14	Compromisso de desempenhar minhas atividades cada vez melhor	1	2	3	4	5
H12	Convicção de que mesmo sendo vantagem para mim, não seria correto deixar de trabalhar na SRTE/CE	1	2	3	4	5
G8	Minha convicção de que a SRTE/CE me dá benefícios que dificilmente encontraria em outra instituição	1	2	3	4	5
H10	Minha convicção de que devo muito a SRTE/CE	1	2	3	4	5
G7	Minha convicção de que trabalhar na SRTE/CE é para mim tanto uma necessidade como um desejo	1	2	3	4	5
H11	Minha lealdade a SRTE/CE	1	2	3	4	5
H9	Minha vontade de produzir resultados e não apenas executar atividades	1	2	3	4	5
H16	O esforço em realizar bem minhas atividades porque sou recompensado por isso	1	2	3	4	5

F2	O sentimento de estar emocionalmente vinculado a SRTE/CE	1	2	3	4	5
F5	Orgulho em contar para outros que faço parte da SRTE/CE	1	2	3	4	5
F3	Sentimento de integração com a SRTE/CE	1	2	3	4	5
F6	Sentimento de que a SRTE/CE é um ótimo lugar para trabalhar	1	2	3	4	5
H15	Sentimento de que a SRTE/CE valoriza o meu trabalho	1	2	3	4	5
F4	Sentimento de que pertencço a uma grande família	1	2	3	4	5
Comentários						

AGRADECEMOS SUA PARTICIPAÇÃO !

PESQUISA DE PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA DA QUALIDADE
(Modelo GESPÚBLICA)



DADOS PESSOAIS

1. Sexo:

Feminino Masculino

2. Lotação atual:

Sede da SRTE/CE servidor cedido a outro Órgão Público

Agência/Gerência outro: _____

3. Unidade/Setor que trabalha _____

não trabalho mais na SRTE/CE

sou servidor da SRTE/CE cedido a outra instituição pública

sou servidor da SRTE/CE designado para trabalhar em projeto/programa de outra instituição

4. Grau de instrução

3.1 Alfabetizado(a)

3.2 Ensino Fundamental Incompleto

3.3 Ensino Fundamental Completo

3.4 Ensino Médio Incompleto

3.5 Ensino Médio Completo

3.6 Ensino Superior Incompleto

3.7 Ensino Superior Completo

3.8 Pós-Graduação:

3.8.1 Especialização 3.8.2 Mestrado 3.8.3 Doutorado 3.8.4 Outro _____

5. Tempo de Serviço:

até 10 anos de 11 a 15 anos 15 a 20 anos 21 a 25 anos mais de 25 anos

6. Faixa Etária:

até 35 anos de 36 a 45 anos de 46 a 55 anos mais de 55 anos

7. Estado Civil:

solteiro (a) casado (a) / com companheiro (a)

viúvo (a) divorciado (a) / separado (a)

8. Faixa Salarial:

Até R\$ 1.050,00 de R\$ 1.051,00 a R\$ 2.100,00

de R\$ 2.101,00 a R\$ 3.500,00 mais de R\$ 3.500,00

9. Cargo que ocupa:

auxiliar nível médio administrativo nível superior

administrativo nível médio

10. Função de chefia que exerce:

FG1 FG2 FG3 DAS101.1 outra _____

11. De que forma você ficou sabendo desta pesquisa:

intranet cartazes e-mail chefia outros: _____

ANEXOS

Anexo 1 – Autorização da SRTE/CE para aplicação de Pesquisa



**MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO TRABALHO E EMPREGO NO CEARÁ**

DECLARAÇÃO

Fortaleza, 17 de agosto de 2009.

Declaro para fins de prova junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Ceará, estar ciente e de acordo com a realização do projeto de pesquisa “Gestão da Qualidade Total no Serviço Público – Impactos do Modelo de Excelência em Gestão Pública no Trabalho de Servidores Administrativos” nesta Instituição, desenvolvido pelo administrador e mestrando em Psicologia Gustavo Pucci Schaumann.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Papito de Oliveira'.

PAPITO DE OLIVEIRA

Superintendente Regional do Trabalho e Emprego no Ceará

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)