

Pesquisa de Clima Organizacional: a experiência do Tribunal de Contas do Estado do Ceará

Dalva Stella Nascimento Loureiro¹
Regina Lúcia da Silva Braga²

Resumo: Este trabalho verificou o modelo de gestão de pessoas com ênfase na pesquisa de clima organizacional implantada pelo Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE) através da Resolução Nº 05/2012, objetivando compreender como esta ferramenta pode ser eficaz na implantação da política de gestão de pessoas. Utilizou-se a metodologia do tipo descritiva, bibliográfica e documental, através de pesquisas em livros, revistas, publicações on line e do TCE. Os fatores comuns nas quatro pesquisas de clima organizacional foram comparados entre si, possibilitando conhecer a evolução dos índices estudados. Concluiu-se que essa ferramenta é muito relevante para a excelência da gestão de pessoas.

Palavras-chave: Pesquisa de clima organizacional; Gestão de Pessoas; Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

Resumen: El presente estudio examinó el modelo de gestión de personas, con énfasis en la encuesta de clima organizacional implementada por el Corte del Cuentas del Estado de Ceará a través de la Resolución Nº 05/2012, con el objetivo de comprender cómo esta herramienta puede ser eficaz para

1 Bacharel em Ciências Biológicas; Especialista em Administração Escolar e Mestranda em Ciências Administrativas. E-mail: dalvastella2008@gmail.com.

2 Graduada em Biblioteconomia, Especialista em Gestão de Arquivos Empresarias e Mestranda em Ciências Administrativas. E-mail: reginarlsb@yahoo.com.br.

la aplicación de políticas de personas de administración. Se utilizó una metodología descriptiva literatura y documentos, a través de la investigación en libros, revistas, publicaciones en línea y TCE en sí. Los factores comunes en las cuatro encuestas de clima organizacional fueron comparados, lo que permite conocer la evolución de los índices estudiados. Llegamos a la conclusión que esta herramienta es muy relevante para la excelencia de la gestión de persona.

Palabras clave: clima organizacional; Gestión de personas; Corte de Cuentas del Estado de Ceará.

Introdução

A sociedade tem passado por mudanças aceleradas, motivadas pela globalização e pela competitividade que envolve organizações e pessoas. Segundo Ulrich (2001), esse panorama está constantemente se alterando ao demandar novos modelos de competitividade, que, por sua vez, requerem pessoas capacitadas, que possibilitarão que as organizações atendam melhor seus clientes e se diferenciem de seus concorrentes.

Em razão disso, para que se tenha um resultado satisfatório dos servidores, é necessário que haja uma implantação de gestão de pessoas paralelo com a pesquisa de clima organizacional, a qual permite conhecer as vantagens e as desvantagens do ambiente interno.

Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional é como um parâmetro, ou seja, se ele está favorável, a motivação, o desempenho e a satisfação ficam em alta; caso esteja desfavorável, estes fatores tendem a ficar em baixa.

Dessa forma, partimos da hipótese de que a pesquisa de clima organizacional pode trazer uma série de benefícios para as instituições que utilizam esta abordagem de forma alinhada aos seus objetivos estratégicos.

Dentro desta temática, surge o questionamento: a pesquisa de clima organizacional teve importância na implantação da política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE)?

O trabalho será conduzido utilizando pesquisa bibliográfica e análise

descritiva de relatórios de pesquisa de clima organizacional realizados anteriormente pelo TCE, com o objetivo geral de verificar se as pesquisas de clima organizacional realizadas foram importantes na implantação da política de gestão de pessoas no TCE.

Para tanto, colocam-se os seguintes objetivos específicos: (I) verificar o entendimento teórico acerca da questão; (II) descrever o processo de concepção e implantação de gestão de pessoas no TCE com foco na pesquisa de clima organizacional; (III) demonstrar os fatores resultantes do estudo das pesquisas de clima organizacional realizadas anteriormente no TCE.

A justificativa desse artigo para a sociedade é contribuir para o enriquecimento dos estudos para pesquisas futuras em gestão de pessoas no poder público. Para a instituição, servir de instrumento de pesquisa, e para nós, gestores, uma ampliação sobre o conhecimento da gestão de pessoas, com o monitoramento através de pesquisas de clima organizacional.

Este trabalho, além da parte introdutória, está dividido em quatro seções. O Referencial Teórico, no qual são apresentados conceitos e evolução histórica de Gestão de Pessoas, Clima Organizacional e Gestão de pessoas no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Posteriormente é apresentada a Metodologia, a Análise e Discussão de Resultados e as Considerações Finais.

1 Referencial teórico

1.1 Gestão de pessoas: evolução histórica e conceito

A evolução dos modelos de gestão de pessoas vem ocorrendo ao longo do tempo, saindo de tradicionais departamentos para modelos mais modernos, fortemente vinculados à estratégia da instituição. É neste novo modelo que se insere a expressão de gestão de pessoas, como uma alternativa para os sistemas tradicionais baseados em cargos.

Dutra (2008), ao comentar sobre o assunto, narra que a gestão de pessoas remonta à Antiguidade, embora somente no fim do século passado é que essa questão assume a relevância necessária para merecer uma sistematização dos conhecimentos acumulados até então.

O autor narra que, desde a Revolução Industrial, na Inglaterra, houve a preocupação com a gestão de pessoas. Nos EUA, há registros da gestão de pessoas nas empresas do século XIX. Na França, discussões estruturadas sobre gestão de pessoas surgiram também no século XIX e estavam atreladas às relações de trabalho.

Dutra (2008) enfatiza que foi no século XX que a gestão de pessoas estruturou-se. Entretanto, no Brasil, seu processo evolutivo passou por fases históricas brasileiras, como a Primeira República (1930), o Estado Novo (de 1930 a 1945), a Segunda República (1945 a 1964) e o pós 1964, sendo sempre marcado por características legais e pelo referencial taylorista, tendo se consolidado nos últimos anos da década de 90.

Um modelo de gestão de pessoas dita a forma como o comportamento humano no trabalho será gerenciado em uma organização, definindo diretrizes e metas que deverão orientar a atuação dos gestores perante seus subordinados.

Assim, temos que a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes (Chiavenato, 2004).

Para Dutra (2006), a gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Diante dessas definições, passaremos a abordar o assunto em um órgão público, no caso o Tribunal de Contas do Ceará, onde a pesquisa foi realizada.

1.2 Clima organizacional: evolução histórica e conceito

Na atual sociedade, as empresas buscam em seus colaboradores criatividade e praticidade, para que possam ajudar a enfrentar novos tempos, na busca pela qualidade ideal que o mercado exige.

De acordo com Vázquez (1996), as primeiras pesquisas consideradas científicas sobre o estudo do clima organizacional remontam à década de 1930.

Segundo Puentes-Palacios (2002), um dos primeiros trabalhos realizados com o objetivo de organizar publicações relativas a este tema, foi desenvolvido por Forehand e Gillmer (1964), que tiveram como base 104 publicações científicas datadas de 1939 a 1963. Neste trabalho, clima e ambiente organizacional foram considerados sinônimos.

Argyris (1964) foi quem realizou a primeira análise sistemática denominada clima organizacional. Ele concluiu que as organizações precisam criar uma atmosfera interpessoal de confiança, abertura e de baixa ameaça. De acordo com Schneider e Snyder (1975), esse conceito deveria se referir mais a uma área de pesquisa do que a uma unidade específica de análise ou a um conjunto particular de dimensões.

Souza (1980) afirma que o interesse pelo estudo de clima organizacional tomou feição científica na década de 1970. Antes disso, as referências eram de caráter geral e, muitas vezes, implícitas.

Segundo Oliveira (1996), o que se tem é que o clima organizacional iniciou uma nova perspectiva à Administração ao buscar argumentos para a performance do trabalho humano, através de relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano, como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros. Esse tema ganhou importância nos últimos anos por ser considerado uma variável a ser investigada por aqueles que buscam explicações para a produtividade e a qualidade do trabalho das pessoas nas organizações.

De acordo com Santos, Kelm e Abreu (2001), os resultados das organizações dependem de três variáveis: pessoas, processos e filosofia estratégica. As pessoas, na busca dos resultados, utilizam processos que são orientados pela filosofia estratégica da empresa.

Para Bergamini e Coda (1997), um dos indicadores da eficácia organizacional é detectar até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, e isto é feito através da observação do clima organizacional.

A questão do clima organizacional está diretamente associada à interação entre indivíduo e organização. Ao longo dos anos, estudiosos e pesquisadores têm se debruçado sobre o estudo dessa relação para compreender os impactos

das organizações sobre o indivíduo e destes sobre aquelas, o que ensejou o surgimento dos diversos modelos de estudo de clima (Haliski & Lara, 2008), que contribuíram para o desenvolvimento dessa pesquisa, conforme os modelos presentes na literatura sobre clima organizacional.

Segundo Ribeiro (1996), clima organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema, e compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. (Chiavenato, 2010).

Para Wagner (2004)

A cultura de uma organização é um sistema de valores, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influenciam o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho. (p.367)

Glen (1976 como citado em Mello, 2004, p.61) usou clima como sinônimo de meio ambiente e interpretado como característico de cada organização e resultando da superposição mútua e em diversos graus dos seguintes aspectos situacionais: fatores estruturais formais, fatores sociais não-formais, aspectos particulares da organização e fatores individuais.

Importante distinguir os dois conceitos de cultura organizacional e de clima organizacional. A cultura organizacional representa o ambiente de crenças, valores, costumes, tradições do convívio social e relacionamento entre as pessoas e liga a maneira de ser de cada organização, refere-se a um sistema social complexo.

Um clima favorável pode ser expresso como aquele que proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, influenciando direta e indiretamente nos comportamentos, resultando em motivação, em produtividade do trabalho e também em realizações de todos os envolvidos com a organização.

Segundo Luz (2001), o clima retrata o grau de satisfação material e

emocional das pessoas no trabalho, e este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

O conceito de clima organizacional é muito abrangente e complexo, pois busca sintetizar numerosas percepções, atitudes e preferências, bem como comportamentos, numa tentativa de medição objetiva.

É diante desses conceitos que iremos apresentar a evolução da gestão de pessoas, com foco no clima organizacional do TCE, com a percepção de valores humanos despertados e o impacto causado na excelência e na produtividade dos indivíduos em seu trabalho.

1.3 Gestão de pessoas com foco na pesquisa de clima organizacional no Tribunal de Contas do Estado do Ceará - TCE

O Tribunal de Contas do Estado do Ceará foi criado em 1935, e suas competências estão elencadas no art. 76 da Constituição Estadual de 1989, sendo, dentre outras, “[...] apreciar as contas prestadas anualmente pelo Governador do Estado, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em sessenta dias, a contar do seu recebimento (Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, 2013)”. Além disso, julga as contas de todos os gestores estaduais, decidindo se estão ou não satisfatórias.

A evolução da implantação da gestão de pessoas no TCE teve início após o ano de 2004, pois não existia a Política de Gestão de Pessoas. A Divisão de Pessoal, subordinada ao Departamento de Administração, tratava de assuntos referentes à administração de pessoal e, após a resolução nº 775, de 20 de abril de 2004, passou à nomenclatura de Núcleo de Recursos Humanos.

Simultaneamente, a essa nova nomenclatura foi instituído um modelo de gestão de administração no TCE, a gestão participativa, com a criação de comitês, em três níveis de organização: executivo, coordenativo e operativo. Desde então, as decisões referentes à gestão administrativa são exercidas de forma compartilhada, sem interferir nas atribuições legais conferidas aos conselheiros e ao presidente do TCE (Tribunal de Contas do Ceará, 2005).

Em junho de 2004, foi realizada a primeira pesquisa de clima

organizacional do TCE, com o propósito de medir o nível de satisfação dos servidores no ambiente de trabalho. A partir das informações colhidas, desenvolveram-se ações com a finalidade de minimizar as insatisfações dos servidores, bem assim fortalecer os pontos positivos existentes.

A partir daí, voltou-se o olhar para o servidor em si, como pessoa e como fonte produtiva para a organização. Com o advento da resolução nº 3.404 de 22/12/2004, publicada no DOE de 21 01 2005, deu-se a implantação do plano estratégico do TCE para o período de 2004/2009.

Dentro desse plano estratégico, foi desenvolvida uma política adequada de RH voltada para a valorização do servidor, com os seguintes projetos, a serem realizados no período de 2005/2006:

- Implantar no TCE o Programa de Desenvolvimento de pessoas
- Programa de incentivo à Produtividade e Desempenho
- Prover o núcleo de Recursos Humanos de instrumentos para melhor gestão (TCE,2004).

No ano de 2007, com o cumprimento das metas, foi realizada a segunda pesquisa de clima organizacional, com o mesmo objetivo de mensurar o nível de satisfação dos servidores, buscando aprimorar ações que já tinham sido implementadas para uma melhoria contínua.

Dentre as ações implementadas, o Instituto Escola de Contas e Capacitação Ministro Plácido Castelo (IPC), que existia desde 1995, pela Lei Orgânica do Tribunal nº 12509/95, e implementado pela Resolução nº 2722/2007, com a finalidade básica de promover o aperfeiçoamento profissional, operacional e tecnológico dos serviços públicos do estado Ceará, foi efetivamente implantado a partir de 2008.

Em junho/2009, foi desenvolvida a terceira pesquisa interna do clima organizacional, buscando identificar e avaliar as atitudes e padrões de comportamento dos servidores, e o nível de satisfação destes, como vistas a orientar políticas de ação e correção dos problemas existentes neste Tribunal.

Em novembro do mesmo ano, foi contratada a empresa especializada na prestação de serviço de consultoria em Recursos Humanos, com o objetivo de implementação da política de gestão de pessoas, realizando o serviço contratado em cinco fases:

Tabela 1

Fases do Trabalho a ser Desenvolvido Pela Empresa de Consultoria

Fases	Objetivos
1ª fase	Mapear os conhecimentos, as habilidades e o modo de proceder dos servidores [...]
2ª fase	Revisar a metodologia de Avaliação de Desempenho e Produtividade; realizar o diagnóstico dos atuais indicadores de desempenho setoriais e dos critérios de pontuação dos servidores [...]
3ª fase	Avaliar as competências comportamentais individuais e avaliar os indicadores de desempenho
4ª fase	Planejar as Políticas de Gestão de Pessoas a partir das práticas atuais [...]
5ª fase	Preparar reuniões de acompanhamento das ações implementadas por este projeto [...]

Fonte: TCE, 2009

Com o resultado dessa consultoria, o Tribunal adotou como diretriz a valorização da qualificação técnica continuada do servidor, para dar eficácia ao Plano de Cargos e Carreiras e, pensando no bem-estar do servidor, à criação de uma unidade com atribuições voltadas para o meio ambiente do trabalho, a Coordenadoria do Sistema Integrado de Saúde e Meio Ambiente do Trabalho – COSISMAT –, com a parceria do Núcleo de Recursos Humanos, regulamentada pela Portaria nº 64/2012.

Diante dessas iniciativas, o TCE aprovou a Resolução Administrativa nº 05/2010, de 07 de dezembro de 2010, que dispõe sobre a política de gestão

de pessoas, a qual tem, dentre outros objetivos, atender aos interesses da Instituição e dos servidores.

Na citada Resolução, em seu art. 1º, anexo, item 1, constam os conceitos e definições dos componentes abordados, dentre eles o da Política de Gestão de Pessoas:

Visam essencialmente a assegurar a disponibilidade das competências, os saberes e as inovações de que a organização necessita, condições essas que somente serão atendidas se contar com pessoas qualificadas, motivadas, satisfeitas com o trabalho, colaboradoras, seguras na realização de práticas e procedimentos, saudáveis física e psicologicamente.

Decorrem da racionalidade e do idealismo organizacional. São postulados que se transformam em regras estabelecidas para orientar as práticas correspondentes e assegurar que essas práticas ocorram de acordo com os objetivos organizacionais e as aspirações das pessoas (TCE, 2010).

Além dos conceitos e princípios norteadores da gestão de pessoas, a Política define os princípios básicos da Gestão de Pessoas. São abordados onze subitens que incluem a valorização dos servidores, incentivos para o desenvolvimento/capacitação e sistema de remuneração atrelado aos seus resultados. E finaliza com a declaração de que a “Gestão de Pessoas será imparcial, transparente e imune a interesses que possam comprometer a sua efetividade” (TCE, 2010).

Os objetivos da Gestão de Pessoas na política implantada no TCE buscam orientar os servidores sobre as metas a serem atingidas, e estão elencados no item 3 do anexo do art. 1º da Resolução:

Tabela 2
Objetivos Estratégicos da Gestão de Pessoas

Números	Objetivos Estratégicos
3.1	Assessorar a instituição a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
3.2	Proporcionar competitividade à instituição;
3.3	Prover a instituição de servidores bem capacitados, treinados e motivados para alcançarem seus objetivos e metas;
3.4	Aumentar a autoestima e a satisfação dos servidores no trabalho;
3.5	Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
3.6	Administrar as várias mudanças que ocorrem dia-a-dia de trabalho; e
3.7	Manter políticas éticas, justas e comportamento socialmente responsável

Fonte: TCE (2010)

Em consonância com a Resolução Administrativa nº05/2010, foi realizada, em junho de 2012, a 4ª Pesquisa de Clima Organizacional, com a finalidade de identificar a percepção dos servidores em relação aos aspectos do ambiente do trabalho, incluindo estrutura física, recursos técnicos disponíveis, funcionamento e padrão gerencial do Tribunal, tendo sido diagnosticado um resultado favorável de um modo geral.

No que se refere à imagem interna, os servidores revelaram boa participação nas decisões do seu setor e relataram um bom nível de contentamento com relação aos investimentos em capacitação profissional, tendo conhecimento sobre as prioridades e os objetivos do TCE-CE.

O relacionamento interpessoal apresentou um alto nível de satisfação com suas chefias. E por fim, nos aspectos sociais, também foi apresentado um elevado nível de satisfação com os cursos promovidos pelo IPC.

Quanto à qualidade de vida, a COSISMAT apresentou uma boa imagem

no seu desempenho ao proporcionar bem-estar. Dessa forma, a última pesquisa de clima organizacional, realizada após a implantação da política de gestão de pessoas, demonstra os resultados gerais:

Tabela 3

Resultados Obtidos na 4ª Pesquisa de Clima Organizacional

Item estudado	%
Imagem externa	52,34%
Imagem interna	81,40%
Desempenho	78,59%
Relacionamento Interpessoal	90,27%
Estrutura física	72,22%
Motivação	93,86%
Qualidade de vida	78,07%

Fonte: Resultados apresentados pela Assessoria de Planejamento e Gestão para o RH/TCE - 07/02/2013.

Como se pode notar, a implantação da política de Clima Organizacional aponta resultados bastante satisfatórios por parte dos servidores participantes da pesquisa, contribuindo com os aspectos que influenciam na dinâmica organizacional.

2 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, uma vez que procura explicar o problema através da análise da literatura publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e da internet, principalmente as publicações que envolvam o tema em questão. De acordo com Gil (2009), este tipo de pesquisa é desenvolvido com base em material já elaborado, constituindo principalmente de livros e artigos científicos.

A pesquisa será investigada de forma documental, através de Resoluções,

Leis, Portarias e Relatórios do próprio TCE, dentre outros que tratam sobre o tema, sempre procurando fazer uso de material que ainda não sofreu tratamento analítico (Bastos, 2007).

Neste caso, foi considerada a documentação oficial do TCE, publicada na coletânea do TCE intitulada Relatório – Desempenho da Gestão.

Quanto aos objetivos, será feita uma abordagem descritiva, buscando-se descrever fenômenos, descobrir a frequência com que um fato acontece, sua natureza e suas características, além de classificar, explicar e interpretar os fatos. A pesquisa se classifica também como exploratória, à medida que procura aprimorar ideias, ajudando na formulação de hipóteses para pesquisas posteriores, além de buscar maiores informações sobre o tema.

Neste sentido, os dados secundários foram extraídos das publicações da pesquisa de clima organizacional nos exercícios de 2004, 2007, 2009 e 2012, divulgados pela organização.

Esta demarcação temporal se justifica pelo fato da realização de quatro pesquisas da instituição corresponder a estes períodos. Foram identificados os fatores comuns relativos às quatro pesquisas e contextualizados dentro dos objetivos propostos mediante diagnósticos, quadros e tabelas.

No entanto, as conclusões apresentadas, apesar de poderem ter caráter indicativo, não podem ser generalizadas.

3 Análise e discussão de resultados

Realizou-se uma análise dos resultados das quatro pesquisas de clima organizacional de modo a identificar os diagnósticos comuns e as ações corretivas que foram fatores determinantes na implantação da política de gestão de pessoas (Resolução Nº 05/2012). Somente contemplamos no nosso estudo os fatores comuns às quatro pesquisas.

A primeira pesquisa de clima organizacional do TCE foi realizada em junho de 2004 pelo Departamento de Administração, por intermédio do Núcleo de Recursos Humanos com o propósito de medir o grau de satisfação do público interno. As informações foram produzidas a partir dos dados fornecidos por mais de 50% dos servidores, para o desenvolvimento de ações

que já estão sendo implementadas, visando a minimizar os pontos fracos e reforçar os pontos fortes da gestão referente ao ano de 2004. O resultado geral em forma de gráficos e justificativas foi disponibilizado para conhecimento dos servidores na intranet.

A última pesquisa realizada em 2012 teve a ajuda do sistema informatizado desenvolvido pela Secretaria de Tecnologia da Informação, de fácil navegação e com acesso na rede interna, em que a organização prepara e estimula as pessoas para desenvolverem e utilizarem seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da organização. Discorre, ainda, sobre a forma como as práticas relativas ao sistema de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida são avaliadas e aperfeiçoadas. No quadro abaixo, foram detalhados o universo e a amostra das pesquisas:

Tabela 4
Universo e Amostra por Ano da Pesquisa Realizada

Assunto abordado/ Período	2004	2007	2009	2012
Reconhecimento e Trabalho em equipe	Universo: 156 Amostra: 86	Universo: 163 Amostra: 98	Universo: 158 Amostra: 117	Universo: 208 Amostra: 114

Fonte: Pesquisa das autoras

3.1 Reconhecimento

Em 2004, os servidores que apontaram reconhecimento por parte dos gestores pontuaram 41,86%, enquanto 34,88% disseram ser mais ou menos reconhecidos, e 18,60% responderam ser muito pouco reconhecidos.

No ano de 2007, dos servidores entrevistados, 61% responderam que estavam satisfeitos com o reconhecimento recebido, enquanto 32% responderam que estavam satisfeitos apenas parcialmente.

Na pesquisa do ano de 2009, ao serem entrevistados sobre o assunto, 38,83% se disseram reconhecidos, e 14,50% responderam que se sentiam totalmente reconhecidos, enquanto 18,50% responderam que não se sentiam reconhecidos, e 9% responderam pouco reconhecidos.

Em 2012 a pesquisa exigia respostas mais detalhadas, tendo como resultado: 43,86% apontaram como ótimo o grau de reconhecimento; 35,9% como excelente; 14,04% e 6,14% respectivamente, bom e regular, enquanto 0,88% insuficiente.

Quanto ao reconhecimento, verifica-se uma pequena queda entre os anos de 2007 (61%) e 2009 (53,33%), mas houve uma boa recuperação em 2012, passando para 79,76%.

3.2 Satisfação com o trabalho em equipe

Em 2004, o índice de servidores que considerava excelente o trabalho em equipe no TCE foi de 37,20%. Neste ano, bom e regular pontuaram, respectivamente, 51,16% e 8,13%.

No ano de 2007, o índice de servidores muito satisfeitos correspondeu a 61%, e 39%, o de satisfeitos. Em 2009, o índice de satisfação foi de 45,03%, com 28,09% totalmente satisfatório, e apenas 6,19% pouco satisfeitos. Do total, 15,24% mais ou menos satisfeitos, e 5,0% não satisfeitos. Chamou a atenção o percentual de 24,65% que não respondeu a questão.

O resultado de 2012 aponta que 46,49% acharam excelente o relacionamento; 41,23% , ótimo; e 11,40%, bom. Apenas 0,88% apontaram como regular o relacionamento; e o índice insuficiente não pontuou.

Percebeu-se que, após a implantação da política de gestão de pessoas, fatores que afetam o clima organizacional, como a satisfação com o trabalho em equipe, teve um crescimento considerável, pois em 2004 esse índice era apontado por 37,20% dos servidores; em 2007, eram 61%; em 2009, eram 73,12; e em 2012, esse número passou para 87,72%.

3.3 Discussão dos resultados

Com base nos resultados colhidos, foi possível identificar que as

variáveis estudadas se destacaram positivamente no clima organizacional do TCE, convergindo para um clima organizacional positivo ou satisfatório.

Esse resultado vai de encontro à pesquisa de Robbins (2002), ao comentar que os principais fatores relacionados com a satisfação no trabalho são: o trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições adequadas ao trabalho, o apoio dos colegas, o ajuste da personalidade com o cargo e a disposição genética do indivíduo.

Para Chiavenato (2010), a organização deve dar reconhecimento e não apenas dinheiro; para ele, recompensa significa prêmio, retribuição ou reconhecimento, visando a incentivar os funcionários.

Baseado no enunciado do grande mestre acima, acredita-se que fatores como cursos e treinamento de capacitação ofertados pela Escola de Contas, efetivada em 2008, aliada com a instituição da COSISMAT, que ocorreu com a Resolução Administrativa nº 05/2010, de 07 de dezembro de 2010, a qual cria mecanismo para promover o bem-estar do servidor e o meio ambiente, contribuíram para a melhoria do clima organizacional, ambiente acolhedor, melhoria das instalações e equipamentos, aumento da produtividade, disposição para o trabalho e transformação das dimensões física, familiar, social, intelectual, emocional, profissional e espiritual dos servidores.

Do que foi colhido na pesquisa, verifica-se que fatores como os citados acima, que levam ao crescimento profissional, estão inseridos nas observações de Dutra (2008), ao comentar que o reconhecimento e a valorização das pessoas podem ser medidas através de recompensas, sendo elas: recompensas econômicas, segurança, crescimento pessoal, projeto social e possibilidade de expressão por meio do trabalho.

Considerações finais

O presente trabalho procurou identificar como determinados fatores influenciaram o clima organizacional do Tribunal de Contas do Ceará, que serviram de suporte para a implantação da política de gestão de pessoas neste órgão. Analisaram-se dados dos anos de 2004, 2007, 2009 e 2012, referentes ao reconhecimento e à satisfação com o trabalho de equipe.

Das variáveis analisadas, a satisfação com o trabalho em equipe foi a que

apresentou índice crescente, mostrando interação entre os servidores, o que propicia relações duradouras e significativas para as pessoas.

Constatou-se que o reconhecimento por parte dos gestores tem influenciado no clima de forma oscilante, pois houve uma pequena queda entre os anos de 2007 (61%) e 2009 (53,33%). Em 2012, percebe-se uma boa recuperação nesse índice, passando para 79,76%. Essa curva no índice indica que cabe ao gestor demonstrar ao servidor que aprecia seus esforços e dedicação ao exercerem as funções a ele delegadas, elevando, assim, a forma como o servidor percebe sua importância para a instituição e para ele mesmo.

A oscilação nesse índice indica que o clima organizacional não indica um padrão permanente, mas, sim, como os funcionários estão percebendo a instituição naquele período, levando a concluir que pode esta percepção pode sofrer alterações no decorrer do tempo em função de como o servidor está vivenciando cada momento de seu trabalho.

Em suma, este trabalho de gestão de pessoas, tendo como local de pesquisa o TCE-CE, um órgão público, provou que uma política de gestão de pessoas, sendo bem gerenciada e monitorada através de pesquisas de clima organizacional, é capaz de trazer ótimos resultados, quebrando o paradigma de que o poder público não é capaz de implantar uma gestão de pessoas satisfatória. Contradizendo o que diz Olivier (2001.p.2), “o que se percebe é uma grande dificuldade em se adotar novas técnicas de gestão, o que resulta numa defasagem do setor público em relação a evolução do mercado e as mudanças de paradigma de recursos humanos”.

Portanto, concluiu-se que a pesquisa sobre clima organizacional é um instrumento importante para qualquer instituição, seja ela pública ou privada, pois é através dela que se pode analisar como as pessoas sentem para desenvolver suas funções e seus efeitos determinantes entre a organização e seus colaboradores.

Sugere-se que este trabalho seja utilizado, com interesse em integrar as informações em novas políticas de gestão de pessoas, em estudos futuros, comprometidos com a melhoria contínua no trabalho.

Referências Bibliográficas

Argyris, C. (1964). **Integrating the Individual and the Organization**. New York: John Wiley and Sons Inc.

Constituição do Estado do Ceará de 1989. (2012). Fortaleza: Assembleia Legislativa do Estado do Ceará. Instituto de Estudos e Pesquisas para o Desenvolvimento do Estado do Ceará.

Bastos, N. M. C. (2007). **Introdução à metodologia do trabalho acadêmico**. (2a ed.). Fortaleza: Nacional.

Bergamini, C. W. & Coda, R. (1997). **Psicodinâmica da vida organizacional**. Motivação e Liderança. (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (1994). **Gerenciando Pessoas**. (3a ed.). São Paulo: Makron books.

Chiavenato, I. (2004). **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. (3a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.

Dutra, J. S. (2006). **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2008) **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2009). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Haliski, P. R. & Lara, L. F. (março de 2008). Clima Organizacional: O Caso da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae) – Prudentópolis. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – vol. 3, nº1, p. 80.

Luz, J. P. da. (2001). **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil.

Mello, M. S. O. (2004). **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa Herbarium**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil.

Oliveira, M. A. (1996). **Pesquisas de Clima Interno nas Empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel.

Olivier, M. (2001). **Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos descasos nas universidades federais**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração. Campinas. Anais...Campinas: ENANPAD.

Puente-palacios, K. E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, v. 37, 96-104.

Ribeiro, C. R. M. (1996). **A empresa holística (5a ed.)**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes.

Robbins, S. P. (2002). **Comportamento organizacional (9a ed.)**. São Paulo: Prentice Hall.

Santos, J. L.; Kelm, M. L. & Abreu, A. F. (2001). Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência - um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A. **Revista de Administração da USP**, v. 36 (3), p. 131.

Schneider, B.; Snyder, R. A. (1975). **Some relationships between job satisfaction and organizational climate**. In Journal of Applied Psychology, 60, pp. 318-328.

Souza, E. L. P. (outubro/novembro de 1980). Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20 (4), pp. 51-56.

TRIBUNAL de Contas do Estado do Ceará. Legislação Básica. Coletânea 70 anos. 2004.

TRIBUNAL de Contas do Estado do Ceará. Legislação Básica. Coletânea 70 anos. 2005.

TRIBUNAL de Contas do Estado do Ceará (2009). **Prestação de contas 2009**. Recuperado em 13 de fevereiro, 2013, de [http://www.tce.ce.gov.br / component/jdownloads/viewcategory/202-revista-controle-volume-vii-n-2-dezembro-de-2009?Itemid=592](http://www.tce.ce.gov.br/component/jdownloads/viewcategory/202-revista-controle-volume-vii-n-2-dezembro-de-2009?Itemid=592).

TRIBUNAL de Contas do Estado do Ceará (2009). **Resolução nº 05/2010**. Recuperado em 13 de fevereiro, 2013, de <http://www.tce.ce.gov.br/exercicios-anteriores/resolucoes-administrativas/2010/finish/78-resolucoes-administrativas-2010/281-resolucao-administrativa-5-2010>.

Ulrich, D. (1998). **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura.

Vázquez, M. S. (1996). **El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención** (1a ed.). Barcelona: EUB.

Wagner III, J. A. (2004). **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva.