



**SENADO FEDERAL**

**INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO**

**ELIANE DOMINGUES DE LIMA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO SENADO  
FEDERAL**

**Brasília**

**2018**

**ELIANE DOMINGUES DE LIMA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO SENADO  
FEDERAL**

Trabalho apresentado ao Instituto Legislativo Brasileiro de Brasília- ILB como pré- requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Latu Sensu*, na área de Avaliação de Políticas Públicas.

Área de Concentração: Secretaria de Apoio às Comissões

Orientador: João Henrique Pederiva

**Brasília**

**2018**

**ELIANE DOMINGUES DE LIMA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO SENADO  
FEDERAL**

Trabalho apresentado ao Instituto Legislativo Brasileiro de Brasília- ILB como pré- requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Latu Sensu*, na área de Avaliação de Políticas Públicas.

Orientador: João Henrique Pederiva

Brasília \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**Banca Examinadora**

---

**Professor: João Henrique Pederiva**

---

**Professor: Antônio Flávio Testa**

Dedico este trabalho aos meus familiares e em especial a minha filha Débora Domingues, que sempre me apoiaram nos meus estudos. Dedico também ao meu chefe pelo apoio e colaboração.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, João Henrique Pederiva, que acompanhou todo o processo para a elaboração deste trabalho e a todos os professores do curso que contribuíram para minha formação.

Aos colegas da SEACOM que me apoiaram e ajudaram no decorrer do meu curso.

“Precisa-se de pessoas ávidas por aprender e que se orgulhem de absorver o novo. [...] Precisa-se de gente que saiba administrar coisas e liderar pessoas.” Isaac Libermam

## RESUMO

Em sua missão institucional o Senado Federal exerce a função de fiscalizar e legislar, representando as Unidades da Federação. Por esse motivo é primordial implementar políticas e práticas profícuas no gerenciamento dos recursos humanos, a fim de alcançar os objetivos estratégicos com eficiência. Uma das formas de verificar o real alcance de tais políticas se dá pela mensuração da percepção dos indivíduos no ambiente de trabalho, A escolha do tema deu-se pela pertinência de se discutir sobre a aplicação da Pesquisa de Clima em um órgão da Administração Pública Federal que tem a necessidade de gerir pessoas da melhor forma possível. Por esse motivo o trabalho elaborado procurou avaliar o processo de desenvolvimento da Pesquisa de clima Organizacional no Senado Federal e contou com a participação do Serviço de Qualidade de vida e Saúde para obter uma compreensão mais clara do tema proposto.

**Palavras-chave:** 1. Missão 2. Senado. 3. Políticas 4. Recursos Humanos 5. Clima Organizacional

## ABSTRACT

In its institutional mission, the Federal Senate exercises the function of overseeing and legislating, representing the Federation Units. For this reason, it is essential to implement sound policies and practices in the management of human resources in order to achieve strategic objectives efficiently. One of the ways to verify the real reach of such policies is by measuring the perception of individuals in the work environment. The choice of topic was due to the pertinence of discussing the application of the Climate Survey in a Federal Public Administration which has the need to manage people in the best possible way. For this reason the work elaborated tried to evaluate the process of development of the Research of Organizational climate in the Federal Senate and counted with the participation of the Service of Quality of Life and Health to obtain a clearer understanding of the proposed theme.

**Keywords:** 1. Mission 2. Senate. 3. Policies 4. Human Resources 5. Organizational Climate

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA.....</b>                       | <b>9</b>  |
| <b>1.2 JUSTIFICATIVA.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>1.3 AVALIAÇÃO FORMATIVA.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1.4 GESTÃO DE PESSOAS: GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO<br/>PÚBLICA FEDERAL .....</b> | <b>14</b> |
| <b>1.5 CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>1.6 ESTRUTURA FUNCIONAL:GESTÃO DE PESSOAS NO SENADO<br/>FEDERAL .....</b>        | <b>15</b> |
| <b>1.7. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO SENADO FEDERAL ...</b>                  | <b>17</b> |
| <b>2.0 HIPÓTESE .....</b>   | <b>21</b> |
| <b>2.1 METODOLOGIA .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>CONCLUSÃO .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>26</b> |



## **1 INTRODUÇÃO**

Um grande desafio na administração Pública é realizar a gestão de pessoas com eficiência e efetividade, prestando um serviço público de qualidade, estimulando o desenvolvimento e a cidadania. Para isso é necessário romper os modelos tradicionais de administrar e implantar uma nova cultura de gestão.

Para Guimarães (2000), há um desafio para a administração pública com o objetivo de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações empreendedoras, que sejam também flexíveis. O investimento no capital humano tornou-se um diferencial competitivo e de qualidade para as organizações, é importante medir o nível de satisfação dos colaboradores para que haja gerenciamento de recursos humanos e mudanças estratégicas dentro da organização.

Neste sentido o presente trabalho realiza uma avaliação formativa das pesquisas de clima organizacional no Senado Federal para identificar os aprendizados ocorridos e fazer um diagnóstico do andamento da aprendizagem perante as metodologias aplicadas pelas pesquisas.

### **1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO E DA PESQUISA**

Como avaliação formativa, busca-se saber o que foi aprendido com as pesquisas de clima organizacional no Senado Federal. Para tanto, busca-se o atendimento dos seguintes objetivos:

-Realizar uma avaliação formativa e examinar as pesquisas de clima organizacional do Senado Federal no aspecto de desenvolvimento.

### **1.2 JUSTIFICATIVA**

O estudo de clima organizacional é fundamental para compreender como as condições do ambiente do trabalho influenciam no comportamento dos indivíduos, na qualidade de vida de trabalho, no desempenho individual e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Segundo Valeriano, Talamini e Oliveira (2011), para a adoção de qualquer medida que responda às exigências do ambiente organizacional é necessário que se conheça o ambiente detalhadamente e a priori, identificando às

exigências do ambiente interno que se relacionam com os funcionários da organização, portanto a análise do clima organizacional é indispensável.

A maneira que a organização é avaliada, é extremamente importante para o entendimento do comportamento dos funcionários e uma maior compreensão dos assuntos organizacionais. O clima organizacional demonstra se os objetivos e metas estão sendo atingidos com menor atrito nas relações interpessoais, tendo acentuada relevância sobre a motivação, o desempenho e a satisfação. Por conseguinte, os colaboradores têm a necessidade de desenvolvimento constante, para acompanhar o ambiente em que estão envolvidos.

Santos (1999, p. 22) defende que “uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo deverá ocorrer com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucionais” e trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual, já que, por si sós, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais. Em termos de relevância prática o trabalho busca identificar os principais fatores que contribuem para uma boa Prática de Gestão de Pessoas na administração do Senado Federal.

Como estudante e funcionária da organização, pretendo construir um trabalho usando as pesquisas de Clima Organizacional que foram feitas no Senado. Tendo em vista que a avaliação formativa de um programa pode trazer resultados positivos para a organização, o estudo poderá cooperar de forma significativa apontando os fatores a serem aperfeiçoados.

A seguir, são caracterizados conceitos relevantes para a presente pesquisa.

### **1.3 AVALIAÇÃO FORMATIVA**

Para Chacon (2002), a avaliação formativa busca examinar um programa no aspecto do seu desenvolvimento, qualidade da sua implementação e processos organizacionais. A abordagem é orientada para a mudança e recomendada para uma avaliação contínua o que se espera do programa é uma análise das forças e fraquezas, identificando as barreiras e obstáculos ou oportunidades e mostrar como o programa poderia ser melhor implementado. Esse tipo de avaliação é sensível ao contexto dinâmico de um programa e busca aperfeiçoar programas complexos e multifacetados num contexto político fluido. Na avaliação formativa, a atenção ao desenvolvimento é grande, mas se divide entre efeitos, resultados e impactos.

As questões para a avaliação são abertas, procurando saber o que se alterou em relação ao programa original e porquê, ou avaliar fatores intangíveis dentro da organização e o quanto estão empenhados em alcançar resultados pretendidos do programa trazendo informações entre a relação de recursos e resultados.

É importante que seja feita a avaliação formativa no Senado federal para entender se existem melhorias no processo de desenvolvimento na Pesquisa de clima organizacional saber se houve aprendizados evidentes.

#### **1.4 GESTÃO DE PESSOAS: Governança na Administração Pública Federal**

Com os avanços tecnológicos, globalização e outros fatores as organizações tem percebido a necessidade de buscar mudanças, novos conhecimentos, metodologias, técnicas e ferramentas para garantir a sobrevivência. Com isso a forma como as organizações fazem a gestão de pessoas tem passado por grandes transformações.

As instituições públicas vêm sentindo a necessidade de atualizarem-se tão rapidamente como as organizações no setor privado, sob pena de não cumprirem sua missão com êxito esperado pela sociedade. Para Guimarães (2000) o grande desafio a ser enfrentado pela nova administração pública.

Em maio de 2013, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou uma pesquisa em amostra com o objetivo de avaliar o cenário da Governança de gestão de Pessoas na Administração e de Gestão de Pessoas na administração Pública Federal (BRASIL. TCU, 2013, p. 03). O levantamento buscou identificar os pontos vulneráveis e induzir melhorias nesta área, bem como facilitar o órgão de controle no planejamento de suas ações.

A principal razão para a realização do levantamento foi o entendimento de que os resultados de qualquer organização pública dependem fundamentalmente das pessoas (IFAC, 2013). Na ocasião, a Secretaria de Fiscalização de Pessoas (Sefip) encontrou deficiências e vulnerabilidades relevantes, em muitos fatores analisados, e comprovava que a Administração Pública Federal estava em estágio embrionário em suas práticas de gestão de pessoas, assim como em sua governança (TCU, 2013).

A auditoria do TCU também revelou necessidade de realizar fiscalizações nas áreas consideradas mais críticas e acompanhar a situação da Governança de pessoas na Administração Pública Federal. O trabalho baseou-se exclusivamente nas

informações obtidas em respostas declaradas no questionário disponibilizado na página da Secretaria de fiscalização (Sefip), contendo respostas fornecidas por determinação do Acórdão 3023/2013-TCU Plenário (TCU, 2013).

O foco dos trabalhos da (Sefip) era verificar a conformidade e desempenho das ações governamentais na área de pessoal na Administração Pública Federal, utilizando normas de boas práticas como critério (TCU, 2013). O seu principal objetivo era contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, garantindo a legalidade, eficiência, efetividade e transparência de gestão de pessoas nos órgãos federais e melhorar a prestação de serviço à sociedade.

Ainda no ano de 2013, o Tribunal de Contas da União (TCU) enviou um Relatório de Avaliação Individual para o Senado Federal, contendo informações com definições de objetivos e estruturas, na área Governança de Pessoas na Administração Pública Federal, indicando práticas e mecanismos úteis para aumentar o valor obtido dos recursos, e conferir maior transparência, assegurando a conformidade com as normas (TCU,2013). A governança de pessoas é a aplicação desses princípios e práticas com enfoque na utilização do capital humano pelas organizações.

Práticas de governança estão destacadas em diversos modelos de gestão. Por exemplo, no modelo de governança pela IFAC (*Governance in the Public Setor: A Governing Body Perspective*), há vários critérios e padrões relacionados a esse tema: liderança, conduta ética, clareza de papéis e responsabilidades, seleção, comunicação, capacitação, avaliação de desempenho, retenção, política de remuneração, prestação de contas. (TCU,2013).

No Brasil, o modelo que mais se destaca para avaliar organizações públicas é o Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização-GesPública (5.378/2005), que tem como um de seus objetivos “promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas” (art. 2º). O modelo é constituído de oito critérios de avaliação continuada e visa a induzir a adoção de um conjunto de princípios e práticas para se alcançar a excelência da gestão no setor público. Três desses oito critérios estão diretamente relacionados ao capital humano das organizações: liderança; informações e conhecimento; e pessoas. No primeiro, examina-se entre outros aspectos como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. No segundo, um dos aspectos avaliados é a gestão do conhecimento organizacional. E no terceiro critério, “pessoas” abordam-se os seguintes itens; sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento, e qualidade de vida.

Nesse sentido, utilizando como exemplo o art.2º, da Resolução TCU 247/2011, a governança de pessoas como parte fundamental da governança deve ser alinhada aos objetivos da organização e que a boa governança de pessoas contribui para o aumentar o valor do capital humano da organização e obter sinergia no uso da força de trabalho conciliando as expectativas das partes interessadas (stakeholders). (TCU, 2011).

De forma simplificada pode-se dizer que a governança refere-se a definição do que se deve ser executado (direcionamento) e gestão refere-se ao modo como se executa o que foi definido (TCU, 2013). Para a IFAC(2013), governança compreende a estrutura (administrativa política, social, ambiental, legal e outras) posta em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados.

Embora governança de pessoas ainda seja um conceito em construção o Tribunal de Contas da União (TCU) elaborou a seguinte definição:

Governança de pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento de gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. É importante fazer uma diferenciação entre governança e gestão de pessoas, pois não são sinônimos, embora sejam completamente interdependentes. (BRASIL. TCU,2013, p.9).

No que se refere à governança, o Senado Federal vem fomentando políticas de Gestão de pessoas, com práticas direcionadas ao valor do capital humano fazendo com que o esforço laboral esteja alinhado ao planejamento estratégico da Casa. O Ato da publicação da Comissão Diretora nº 5, de 20 de fevereiro de 2015 dispõe sobre produção de indicadores de desempenho gerencial.

**Art. 1º.** *Este ato dispõe sobre produção de indicadores de desempenho gerenciais para a área de Gestão de Pessoas no Senado Federal.*

**Art.2º.** *Entende-se para fim deste normativo:*

*I- indicadores: são instrumentos essenciais de gestão nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, proporcionando informações sobre o desempenho organizacional e seus processos.*

*II-desempenho organizacional: pode ser compreendido como esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados.*

.....  
**Art.4º.** *Os objetivos dos indicadores de desempenho são:*

*I- mensurar os resultados e gerir o desempenho;*

*II-auxiliar o alinhamento estratégico da área de Gestão de Pessoas e a Governança Corporativa pela redução de riscos corporativos.*

## 1.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Menezes e Gomes (2010), citando Ashkanasy, Wilderom & Peterson (2000), o estudo do clima organizacional começou com experimento conhecido como “Experimento de Hawthorne”, realizado por Elton Mayo em uma fábrica da Westinghouse Electric Company, em Chicago. No experimento, Mayo entende que modificações realizadas no ambiente físico e social do ambiente de trabalho poderiam interferir em alterações emocionais e comportamentais dos colaboradores, refletindo-se em seus desempenhos e produtividade.

De acordo com Goseno (2009), que também traz referências de Lewin, Lippitt e White (1939), os estudos permitem entender que o comportamento do indivíduo no trabalho depende das características pessoais e da percepção acerca do clima de trabalho e de outros elementos que fazem parte da organização.

Começam então a surgir conceitos de ambiente e clima social, divulgados, após a segunda Guerra Mundial, junto ao movimento das relações humanas que tinha como objetivo fortalecer a humanização das relações de trabalho (MENEZES; GOMES 2010). Às referências ao clima organizacional eram em sua maior parte implícitas e de caráter geral até as décadas de 70, quando os estudos sobre Pesquisa de Clima Organizacional começaram a tomar feição científica (SOUZA, 1980).

Anda assim, Schneider (1985, apud MARTINS et al., 2004) observou que, na década de 80, as pesquisas sobre o tema eram escassas, sendo que somente a partir da década de 90 a noção de clima organizacional passou a ser sistematicamente investigada nas organizações de trabalho. A importância de se medir o clima reside no fato de que o trabalhador responde aquilo que percebe sobre a organização em que trabalha, e não àquilo que (supostamente) a organização é. Martins et al. (2004), ilustram este raciocínio:

Os indivíduos respondem e atuam em sua realidade de trabalho percebida, influenciada por suas crenças a respeito da realidade e não pela realidade objetiva. O indivíduo se comporta com base naquilo que percebe, diagnosticar clima organizacional é um importante meio para avaliar o comportamento humano no trabalho.

Além disso, estudos de clima fornecem um diagnóstico geral e indicação de áreas carentes de uma atenção. Em outras palavras, “não basta sentir” que o clima está

mal, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo” (SOUZA, 1982, p. 14). Por fim, mas não menos importante as pesquisas apontam que o clima é antecedente (causa) de inúmeros fatores de interesses, tais como: desempenho, aceitação de inovação; motivação; envolvimento; satisfação; estresse ocupacional (LAROS; PUENTE-PALACIOS, 2004; HERNANDEZ; MELO, 2003; SOUZA, 1980).

Sendo assim, vários autores vêm dando destaque ao estudo do comportamento humano dentro das organizações, e atualmente ele é um desafio e se torna uma das mais ricas possibilidades para o alcance da excelência organizacional. Na área de gestão de pessoas podemos destacar a “Pesquisa de Clima organizacional” que é o objeto deste estudo deste trabalho.

### **1.6 ESTRUTURA FUNCIONAL DO SENADO FEDERAL: Gestão de Pessoas no Senado Federal**

À Comissão Diretora, com a estrutura da Mesa do Senado Federal, compete à formulação de políticas, objetivos, diretrizes e metas, bem como a superior supervisão e fiscalização dos atos administrativos, no âmbito da Instituição, nos termos do Regimento Interno e de Ato propósito definidor das competências e atribuições de cada um de seus membros. Art.233(RASF)

À Secretaria Geral da Mesa compete prestar assessoramento direto e imediato as Mesas do Senado Federal e do Congresso Nacional no desempenho de suas atribuições constitucionais, legais e regimentais; executar as atividades de gestão do processo legislativo(...) coordenar as unidades legislativas. Art.241(Alterado pelo ato da Comissão Diretora nº 8, de 2014).

Ao Comitê de Governança Corporativa e Gestão Estratégica compete assessorar e apoiar a Comissão Diretora na formulação, implementação e avaliação de políticas e estratégias de Gestão no Senado Federal de acordo com os princípios da boa governança, promovendo a ética, transparência, o desenvolvimento institucional e a imagem pública da instituição; estabelecer prioridades de projetos e investimentos estratégicos e definir a alocação de recursos críticos; analisar o desempenho organizacional do Senado Federal no âmbito técnico, administrativo e exercer outras funções afetas a sua área de competência. Art. 239.

No entanto quase toda totalidade de diretrizes são emanadas pela (SEGP). Já suas competências estão previstas no art. 221 do Regulamento Administrativo do Senado Federal (RASf).

Art. 121 À secretaria de Gestão de Pessoas compete planejar, supervisionar, coordenar e dirigir as atividades de formulação de políticas e a administração de pessoal, seja ativo ou inativo; formular, propor, coordenar e apoiar planos, programas, projetos e ações relacionadas ao planejamento e desenvolvimento de recursos humanos; propor diretrizes para recrutamento, seleções e dimensionamento da força de trabalho; realizar pesquisa de clima organizacional(...)

Em seu planejamento estratégico, para o período de 2013 a 2023, exposto no Portal da Transparência e Controle Social, o Senado estabelece como visão de futuro, in verbis: “ser referência de instituição legislativa, caracterizando-se como alicerce da democracia, de federação e do desenvolvimento sustentável, e reconhecida por sua democracia, por sua excelência no exercício da governança e gestão pública”. Sua missão institucional é exercer a representação das unidades da Federação e as suas funções legislativa e fiscalizadora, fortalecendo o modelo democrático federativo; incentivando a participação da sociedade e a integração dos Estados, e promovendo, com justiça social, a qualidade de vida do povo brasileiro”.

Os objetivos estratégicos estão voltados para a dimensão Gestão de Pessoas, constantes no Portal da Transparência e Controle Social da Organização: racionalizar a estrutura administrativa a fim de que se tornem mais eficientes e o processo decisório mais ágil; aprimorar significativamente, qualidade, custos e gestão de riscos na administração da Casa; profissionalizar permanentemente a gestão no Senado Federal; proporcionar recursos humanos, materiais, tecnológicos, administrativos e de gestão necessários ao bom funcionamento do Senado Federal e implementar sistema de avaliação de desempenho e eficiência organizacional.

Segundo a IFAC, a responsabilidade pela gestão dos recursos organizacionais pode ser delegada, mas não a responsabilidade pela prestação de contas. Por isso, os atos de avaliar, dirigir e monitorar a gestão de pessoas são de responsabilidade da alta administração e não podem ser delegados. Obviamente, se está afirmando que os membros da alta administração devam assumir a execução das atividades de gestão de pessoas, mas sim que é responsabilidades deles prover a estrutura e garantir uma boa governança.

Nota-se que há menção explícita à Clima organizacional documentado, em Governança e Gestão de Pessoas. Na carta de compromissos do Senado Federal os responsáveis pela administração se comprometem em estar atualizados em relação às melhores tecnologias de gestão pública e pessoas.



## 1.7 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO SENADO FEDERAL

No ano de 2013, por meio de uma parceria do DataSenado com o Serviço de qualidade de vida e Reabilitação funcional (SEQV), tendo como origem demandas setoriais, geralmente provenientes de seus dirigentes máximos (no Instituto Legislativo Brasileiro- ILB, na Secretaria de administração de Contratações-SEADCON, e na Secretaria Geral da Mesa- SGM) (SF relatório SEQVR).

O fator que motivou a Pesquisa de Clima organizacional em 2013 foi o Ato da publicação da Comissão Diretora nº 2, de 20 de fevereiro de 2013, que recomendava medidas de racionalização administrativa (...) com redução de despesas. (SF relatório SEQVR). As principais alterações anunciadas no referido ato tratava de redução de funções comissionadas em números necessários a atingir o índice de 25% de funções comissionadas da estrutura do Senado Federal, encerramento do atendimento ambulatorial realizado pela Secretaria de Assistência Médica e Social (SAMS), ressalvadas a unidade do pronto atendimento médico, as perícias sobre ressarcimentos a serem feitos pelo Sistema Integrado de Saúde (SIS), e as atividades de junta médica e medicina do trabalho; instituição da jornada de trabalho de 7 (sete) horas diárias; reduzindo em 33 (trinta e três) milhões de reais por ano as despesas com contrato de terceirização e mão de obra (SF relatório SEQVR).

A Secretaria Geral da Mesa realizou a pesquisa no ano de 2013, incluindo terceirizados e estagiários (SF relatório SEQVR). Após a pesquisa foram feitas reuniões setoriais nas secretarias das comissões para ouvir críticas e sugestões de servidores e promover o alinhamento estratégico na área de gestão de pessoas (SF relatório SEQVR). A pesquisa de 2013 tinha como objetivo dotar a Secretaria Geral da Mesa (SGM) do Senado Federal de informações e análises sobre as seguintes dimensões (SF relatório SQVT).

- Imagem

Avalia a questão do reconhecimento/valorização sob as seguintes vertentes: o quanto os colaboradores/valorizam o Senado Federal, o quanto os colaboradores percebem o Senado Federal reconhecido/valorizado pela sociedade.

- Canais de comunicação

Avalia se as informações e o processo de trabalho e de tomada de decisão são acessíveis e compartilhados, bem como se os colaboradores são capazes de identificar seus direitos, deveres e o planejamento estratégico do Senado.

- Aspecto de liderança

Investiga tanto comportamentos do líder no relacionamento direto com seus colaboradores (feedback, orientação as tarefas e às pessoas, justiça, acessibilidade, reconhecimento), como aspecto da organização do trabalho que, para existirem, dependem diretamente da atuação da figura do líder (planejamento das tarefas, participação do colaborador no processo decisório, divisão de tarefas, autonomia).

- Estrutura física e ergonomia

Avalia a adequação do ambiente físico de trabalho (iluminação, temperatura, equipamentos, mobiliários) para a preservação da saúde e da produtividade dos colaboradores. Diz respeito, ainda, à segurança no trabalho e acessibilidade às pessoas com necessidades especiais (deficientes, idosos, gestantes, e pessoas com mobilidade reduzida).

- Políticas de gestão de pessoas

Investiga as práticas de gestão de pessoas que dependem menos da atuação de gestores individuais em seus respectivos departamento, e mais de uma diretriz geral do Senado Federal que seja disseminada de "cima para baixo", tais como política de treinamento; integração dos colaboradores; horário de trabalho; meritocracia; e perspectiva de crescimento profissional.

- Relacionamento interpessoal

Avalia a qualidade do relacionamento entre os pares e o impacto deste relacionamento para a produtividade e o trabalho em equipe.

- Ética e cidadania organizacional

Tem o objetivo de conhecer a percepção dos trabalhadores sobre os comportamentos deles próprios e da Instituição com relação a questões éticas (denúncias de comportamentos ilícitos, existência de assédio moral ou sexual, ações de solidariedade a respeito à diversidade) e de responsabilidade socioambiental (preocupação com o meio ambiente, desperdício de material).

- Conteúdo do cargo e natureza das tarefas

Tem o objetivo de investigar se os fatores motivacionais (Herzberg apud BISPO e SANTOS, 2006) encontram-se presentes nos diversos trabalhos desenvolvidos, tais como: natureza em si da tarefa; percepção do trabalho como desafiador; possibilidade de desenvolvimento de novas competências.

Ao longo do tempo, a instituição foi sistematizando essa prática de gestão, de maneira que ela dependesse menos das inclinações administrativas dos gestores (SF relatório SEQVR). Neste sentido, na Agenda Estratégica do Senado, bloco de Execução, item “pessoas” consta como um dos objetivos “promover a motivação, a qualidade de vida e o bom clima organizacional” (SF relatório SEQVR).

O Ato da Diretoria-Geral nº 19/2014 por sua vez, afirma que “a Secretaria de recursos Humanos deve desenvolver e manter indicadores que mensurem resultados auferidos pela pesquisa de clima organizacional, que deve ocorrer no mínimo a cada biênio” (art. 7º, inc. I) (SF relatório SEQVR). O Ato da Diretoria-Geral nº 5/2015, que revisa e altera os objetivos estratégicos do plano estratégico institucional e as diretrizes para a administração: por meio da pesquisa de clima organizacional é possível, inclusive, visualizar se uma grande parte dos valores objetivos estratégicos do Senado, que são ali apresentados estão sendo alcançados, pelo menos sob a ótica de sua força de trabalho (SF relatório SEQVR).

Em fevereiro de 2015 o SEQVR apresentou um projeto para realização de pesquisa de clima à Diretoria-Geral (DGER), que o aprovou (SF relatório SEQVR). A parceria do SQVR com o Data Senado foi mantida, de modo que este ficasse responsável por toda a logística de aplicação da pesquisa propriamente dita e tabulação dos dados (SF relatório SEQVR). Em seguida, a DEGER convidou os seguintes órgãos a participarem da pesquisa: Secretaria de comunicação Social (SECOM); Advocacia do Senado Federal (ADVOSF); Consultoria Legislativa (CONLEG); Consultoria de Orçamento, Fiscalização e Controle (CONORF); Secretaria de Controle Interno do Senado Federal (SCISF); Instituto Legislativo Brasileiro (ILB); e Secretaria de transparência do Senado Federal (STRANS). (SF relatório SEQVR).

Deve-se destacar que a Secretaria- Geral da Mesa (SGM) não foi incluída, haja vista ter sido submetida a pesquisa semelhante há menos de um ano. Os gabinetes parlamentares, por sua vez, tampouco foram incluídos porque não havia tempo hábil para sensibilizá-los separadamente (SF relatório SEQV).

Cabe salientar que cada gabinete é independente dos demais e não há, até o presente momento um ato da comissão diretora que regulamente a pesquisa de clima organizacional para o Senado Federal como um todo.

Foi utilizado um questionário construído com base em três inventários existentes (SF relatório SEQVR); o que foi utilizado no Senado Federal, em 2009; o instrumento construído e validado pela pesquisa Maria do Carmo Fernandes Martins e colaboradores (2004); e o questionário aplicado no Tribunal Regional do Trabalho da 2<sup>o</sup> região (TRT-SP). Esse instrumento foi apresentado à DGER, ao Escritório Setorial de Gestão da Secretaria de Gestão Pessoas (ESEGP) e ao Serviço de Pesquisa DataSenado (SEPDS), que deram sugestões de modificação até que, conjuntamente, chegou-se quatro modelos finais diferentes, um para cada vínculo funcional (servidores efetivos e comissionados, terceirizados estagiários). Essa decisão se deu em razão da importância de avaliar fatores que só diziam respeito a trabalhadores específicos (SF relatório SEQVR). Por exemplo: servidores tem chefes, ao passo que estagiários têm supervisores; o plano de saúde corporativo é disponibilizado somente aos servidores; os superiores dos terceirizados que não são servidores do Senado (SF relatório SEQVR).

Deve-se ressaltar que esta construção “personalizada” do instrumento encontra respaldo na literatura científica da área. Segundo Ahmad (1997, apud HERNANEZ; MELO, 2003), não existe um instrumento único que encontra respaldo na literatura científica da área. Ahmad (1999, apud MARTINS et al., 2004), por sua vez, vai além, preconizado que “em função das características únicas de cada cultura organizacional, a medida do clima tem de ser desenvolvida para cada organização em particular; (...) seria inviável a identificação de uma estrutura única deste constructo” (p. 45).

Os questionários foram construídos de 60 assertivas para efetivos, 59 para comissionados, 54 para estagiários e 48 para terceirizados, sendo 47 delas comuns a todos os níveis funcionais (SF relatório SEQVR). As assertivas foram estruturadas numa escala *Likert* de 4 níveis de concordância (discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente) e uma alternativa adicional, caso o respondente quisesse assinalar “não sei / prefiro não responder”. Em termos de variáveis demográficas, optou-se por investigar o Órgão a que o respondente com Senado Federal e com a lotação de exercício (muito insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito muito satisfeito, prefiro não responder). Por fim, foi disponibilizado um espaço para o respondente inserir comentários (esclarecer uma resposta, exemplificar e/ou enviar sugestões, críticas e elogios).

## 2.0 HIPÓTESE

Espera-se saber se a apropriação do uso continuado da metodologia usada Pesquisa de clima tenha trazido aprendizado. No entanto acredita-se que o aprendizado organizacional possa contribuir para a consolidação dessas mudanças no sentido da implantação de práticas coerentes com a realidade da organização.

## 2.1 - METODOLOGIA

Elaborei a pesquisa conferida usando a bibliografia adequada, empregando métodos abertos e orientados para a descoberta, capazes de descrever as alterações no processo de desenvolvimento do programa. O estudo é uma avaliação formativa, pois, segundo (Sande, 2002) as atividades de avaliação formativa incluem a recolhe e análise de dados ao longo do ciclo de vida do programa e tem particular relevância na fases intercalares podendo estender-se a todo ciclo de vida do programa, com vista a contribuir para a orientação desta evolução.

Segundo Chacon (2002), avaliação formativa segue o ciclo de vida do programa desde a sua implementação analisando as fases de tomada de decisão, para que se possa interpretar os objetivos e metas pretendidas analisando as lógicas de intervenção, os efeitos os resultados e os impactos.

A avaliação formativa segue o ciclo de vida de uma iniciativa desde a implementação acompanhando a fidelidade do programa aos objetivos e metas traçados, investigando o processo de desenvolvimento, diagnosticando a forma como as partes componentes do programa se encaixam se esforçam ou enfraquecem. (CHACON. 2002. p, 03)

Para tanto, foi elaborado um questionário com 6 questões variadas e aplicado no (SF relatório SEQVR) do Senado Federal com a gestora ALB integrante da pesquisa de clima organizacional.

As três primeiras perguntas foram feitas com o objetivo de saber se a demanda para a realização das pesquisas veio de algum órgão de controle externo. Às demais

perguntas tinha o objetivo de saber se foram feitas mudanças na metodologia usada para a aplicação da pesquisa.

O roteiro no qual a entrevista foi embasada segue descrito abaixo:

**Na primeira pergunta busquei entender de onde surgiu a demanda para a realização da pesquisa de clima no Senado Federal.**

Obtive como resposta que até o momento os pedidos foram feitos pela Secretaria Geral da Mesa (SGM) e Diretoria Geral (DGER), e que no ano de 2013 e 2015 a demanda para a realização da pesquisa veio de uma decisão interna.

**Na Segunda pergunta busquei entender, o que a organização pretende com a implementação da pesquisa.**

A entrevistada informou que a pesquisa foi aplicada com o objetivo de avaliar a percepção dos trabalhadores a respeito de diversos aspectos que impactam no cotidiano profissional, e serve como ferramenta para subsidiar decisões, efetuar mudanças e saber se os objetivos estratégicos da instituição estão sendo alcançados.

**Na terceira pergunta busquei saber que metodologia foi empregada “usada” no processo de desenvolvimento da pesquisa?** Obtive com resposta que, foi utilizado um questionário da pesquisadora e psicóloga Maria do Carmo Martins constituído em 2004.

**A pergunta seguinte foi feita com o objetivo de saber se foram feitas mudanças na metodologia usada.**

A entrevistada respondeu que no ano de 2013 a Secretaria Geral da Mesa pediu a realização pesquisa e incluiu estagiários e terceirizados, em virtude disso o questionário foi modificado. E que no ano de 2015 a SERQV apresentou o projeto da Pesquisa de Clima organizacional à Diretoria Geral(DEGER) em seguida, a (DEGER) convidou os seguintes órgãos a participarem da pesquisa: Secretaria de comunicação Social (SECOM); Advocacia do Senado Federal (ADVOSF); Consultoria Legislativa (CONLEG); Consultoria de Orçamento, Fiscalização e Controle (CONORF); Secretaria de Controle Interno do Senado Federal (SCISF); Instituto Legislativo Brasileiro (ILB); e Secretaria de transparência do Senado Federal (STRANS).

**Quadro1.** Comparação das pesquisas de Clima.

| <b>PESQUISA DE 2013<br/>(SGM)</b>         |   | <b>PESQUISA DE 2015<br/>(DGER)</b>  |
|---|---|---|
| <b>PESQUISA DE<br/>2009</b>               | <b>PESQUISA DE 2013<br/>(SGM)</b>   | <b>PESQUISA DE<br/>2015<br/>(DGER)</b>  |
| <b>NÃO ENCONTROU<br/>DADOS EXISTENTES</b> | <b>ILB – Instituto Legislativo Brasileiro<br/>SEADCON – Secretaria de Administração de Contratações<br/>ESTAGIÁRIOS<br/>TERCEIRIZADOS</b> | <b>SECOM – Secretaria de Comunicação Social<br/>ADVOSF – Advocacia do Senado Federal<br/>CONLEG – Consultoria Legislativa<br/>CONORF – Consultoria de Orçamento, Fiscalização e Controle<br/>SCISF – Secretaria de Controle Interno do Senado Federal<br/>ILB – Instituto Legislativo Brasileiro<br/>STRANS – Secretaria de Transparência do Senado Federal</b> |
|   |   |   |

**Na quinta pergunta procurei saber quem foi o responsável pela organização do processo da avaliação.** Foi respondido que trabalho foi feito pela SERQVR (Serviço de Qualidade de Vida) em parceria com o DataSenado, da Coordenação de Controle Social. O (SEQVR) elabora a pesquisa com os gestores da unidade solicitante e analisa os dados enquanto o DataSenado realiza a tabulação desses dados.

**A sexta busquei saber quem tinha disponibilizado a pesquisa.**

Foi respondido que as pesquisas eram disponibilizadas pelo Serviço de Qualidade de Vida (SEQVR).

**Por último perguntei que indicadores foram usados para mensurar a eficácia da Pesquisa.** A entrevistada respondeu quantidade de colaboradores que respondem a pesquisa serve como indicador para aferir a eficácia.

## CONCLUSÃO

O presente estudo procurou avaliar o processo de desenvolvimento da Pesquisa de Clima Organizacional no Senado Federal e teve como objetivo principal identificar o que foi aprendido no desenvolvimento desse processo. O trabalho em uma abordagem qualitativa e contou com a participação do (SEQVS) que possibilitou a obtenção de alguns dados expressivos, cuja análise levou uma compreensão mais clara do tema proposto.

A escolha do tema deu-se pela pertinência de se discutir sobre a aplicação da Pesquisa de Clima em um órgão da (APF), que tem a necessidade de gerir pessoas da melhor forma possível, fazendo com que as metas e diretrizes da organização sejam atingidas com eficácia. Após a análise houve a possibilidade de identificar se houve aprendizado.

Concluiu-se que o tema Clima organizacional encontra-se em uma fase incipiente no Senado Federal, a pesquisa continua usando como metodologia o questionário aplicado em 2009, e permanece sendo a única forma de avaliar os colaboradores, foram feitas modificações, mas não relevantes, a título de exemplo cito a inclusão de novos pesquisados. O objetivo das pesquisas feitas era avaliar como os funcionários se comportam em relação a medidas de racionalização do uso de recursos humanos, e essa não é a premissa de Gestão de Pessoas na Administração Pública.

De acordo com a análise desenvolvida foi enviado um relatório recomendando práticas de governança, na análise feita no Senado Federal, o Tribunal de contas da União nesse contexto destaca a relevância das pessoas e práticas no processo de Gestão do capital humano para que os profissionais sejam preparados, motivados, comprometidos para o atingimento dos resultados organizacionais.

Em suposto sugere-se como desdobramento da pesquisa que o Senado aprimore a ferramenta usada para mensurar o Clima Organizacional e desenvolvam políticas internas contínuas capazes de melhorar a Gestão de Pessoas, e auxiliem a organização na entrega dos serviços com eficácia, eficiência e efetividade.

Tendo em vista as limitações deste estudo, destaca-se que não foi possível verificar quais mudanças foram feitas com o resultado das Pesquisas de Clima no Senado. Assim recomenda-se que sejam desenvolvidas outras pesquisas com o tema central deste trabalho.



## REFERÊNCIAS

Ato da Comissão Diretora n. 12, de 2014. Altera o Ato da Comissão Diretora nº 14, de 2013, para corrigir inconsistências formais e promover a racionalização administrativa, com vistas à economia de recursos. Senado Federal: 2018

BRASIL. Tribunal de Contas do Distrito Federal. Levantamento de governança e gestão de pessoas. Brasília, DF, 2013.

FERREIRA, Fernanda Gomes. Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa da qualidade para o serviço público (Dissertação de Mestrado). Florianópolis: PPGE/UFSC, 1999.

GOSENDO, E. E. M. Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional. Tese (Doutorado em Psicologia social, do trabalho e das organizações). Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia. Brasília. 2009.

[https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/copy\\_of\\_planejamento-estrategico-1/PDF/CartadeCompromissos.pdf](https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/copy_of_planejamento-estrategico-1/PDF/CartadeCompromissos.pdf) Acesso em: 23 julho 2018.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. Governance in the Public Sector: a Governing Body Perspective. International Public Sector Study nº 13. New York: IFAC, 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-inth.pdf>>. Acesso em: 23 julho 2018.

MENEZES, I.G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do constructo. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v.16, n.1, p.158-179, abr, 2010.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo v.13, n.38, p.45-57, 2006.

SANTOS, M. R. D.; CODA, R.; MAZZALI, L. Clima organizacional e desempenho financeiro. *Revista Universo Contábil*, v. 6, n. 2, p. 27-46, 2010.

SOUZA, E. L. P. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

VALERIANO, M. F.; TALAMINI, E.; OLIVEIRA, L. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v.5, n.1, p 20-35, 2011.

SENADO FEDERAL (Brasil). Ato da Comissão Diretora n. 3, de 2013. Implementa medidas de racionalização administrativa no âmbito do Senado Federal, com redução de despesas, e dá outras providências. Senado Federal: 2013.