

UNITOLEDO – Centro Universitário Toledo  
EVG – Escola Virtual de Governo  
Especialização em Gestão de Projetos

Afonso Nunes da Cruz Neto

**GESTÃO DE PESSOAS: Um estudo sobre os assistentes administrativos da  
Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social da Prefeitura de Belo  
Horizonte**

Belo Horizonte – MG  
2012

Afonso Nunes da Cruz Neto

**GESTÃO DE PESSOAS: Um estudo sobre os assistentes administrativos da  
Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social da Prefeitura de Belo  
Horizonte**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial à obtenção do Grau de  
Especialista em Gestão de Projetos pelo  
Centro Universitário Toledo

Orientador: Prof. Me. Agenor Mattiello

Belo Horizonte – MG  
2012

**Afonso Nunes da Cruz Neto**

**Gestão de Pessoas: Um estudo sobre os assistentes administrativos da  
Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social da Prefeitura de Belo  
Horizonte**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial à obtenção do Grau de  
Especialista em Gestão de Projetos pelo  
Centro Universitário Toledo

---

Prof. Me. Agenor Mattiello  
Orientador  
Centro Universitário Toledo

---

Prof.  
Centro Universitário Toledo

---

Prof.  
Centro Universitário Toledo

Belo Horizonte, 6 de novembro de 2012

## RESUMO

O objetivo deste estudo é investigar as práticas de gestão de pessoas da Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social da Prefeitura de Belo Horizonte, acerca de referências bibliográficas que norteiam o tema em questão. O trabalho inicia com uma breve apresentação da política de assistência social em Belo Horizonte, bem como apresentação da estrutura funcional da Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social. É indiscutível a importância da gestão de pessoas no alcance das metas e objetivos organizacionais. Dessa forma, o referencial teórico abrange conceitos como motivação, cultura organizacional, liderança, trabalho em equipe e poder nas organizações. O trabalho conta, também, com a realização de uma pesquisa junto aos Assistentes Administrativos lotados na Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social.

**Palavras-chaves:** Motivação. Cultura organizacional. Liderança. Trabalho em equipe. Poder nas organizações.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to investigate the practice management of the Hall adjunct with social assistance of the city hall, based on references indicating the theme. This research starts with a brief presentation of political social assistances in Belo Horizonte, also showing the functional structure of the town hall. It is unquestionable the importance of the management of people in reach of goal and organizational objectives. In this way, theoretical reference, covers concepts like motivation, organizational culture, leadership, team work, and power relations on organization. The study counts with a research adjunct with administrative assistants making part of municipal social assistance.

**Key words:** Motivation. Organizational culture. Leadership. Team work. Organizational power.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma simplificado da SMPS.....	16
Figura 2 - Organograma oficial da SMAAS.....	19
Figura 3 - Pirâmide das necessidades de Maslow .....	23
Figura 4 - Hierarquia das necessidades humanas sob outro ângulo .....	23
Figura 5 - Teoria dos dois fatores.....	24
Figura 6 - Os três fatores da motivação.....	25
Figura 7 - As diversas camadas da cultura organizacional.....	27
Figura 8 - Interação das equipes e unidades de trabalho autônomas.....	32

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Alguns serviços da Proteção Social Especial.....	18
Quadro 2 - O líder versus gestor.....	29
Quadro 3 - Conceitos fundamentais: Líderes, seguidores e situação .....	30
Quadro 4 - Principais atributos das Equipes de Alto Desempenho.....	32
Quadro 5 - Tipos de autoridade .....	35

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Assistentes Administrativos por unidade de trabalho.....	37
Gráfico 2 - Assistentes Administrativos segmentados por sexo .....	37
Gráfico 3 - Assistentes Administrativos que ocupam cargo comissionado.....	38
Gráfico 4 - Assistentes Administrativos segmentados por idade .....	38
Gráfico 5 - Assistentes Administrativos segmentados por escolaridade.....	39
Gráfico 6 - Assistentes Administrativos segmentados por tempo de serviço na PMBH .....	39
Gráfico 7 - Assistentes Administrativos que possuem nível superior segmentados por formação.....	40
Gráfico 8 - Autonomia.....	41
Gráfico 9 - Aplicabilidade do conhecimento.....	42
Gráfico 10 - Receptividade de idéias e sugestões.....	42
Gráfico 11 - Valorização e reconhecimento .....	43
Gráfico 12 - Relacionamento com os pares.....	43
Gráfico 13 - Relacionamento com a chefia .....	44
Gráfico 14 - Convicção no trabalho .....	44

Gráfico 15 - Remuneração.....	45
Gráfico 16 - Novas oportunidades.....	45
Gráfico 17 - Inovação .....	46
Gráfico 18 - Reconhecimento e recompensa.....	46
Gráfico 19 - Autonomia e dinamicidade .....	47
Gráfico 20 - Aperfeiçoamento.....	47
Gráfico 21 – Sociabilidade .....	48
Gráfico 22 - Amizade versus profissionalismo .....	48
Gráfico 23 - Colaboração .....	49
Gráfico 24 - Planejamento.....	49
Gráfico 25 - Amizade versus profissionalismo 2 .....	50
Gráfico 26 - Participação.....	51
Gráfico 27 - Livre opinião .....	51
Gráfico 28 - Tolerância versus negligência.....	52
Gráfico 29 - Feedback .....	52
Gráfico 30 - Visão sistêmica .....	53
Gráfico 31 - Inovação versus conservadorismo .....	54
Gráfico 32 - Entusiasmo .....	54
Gráfico 33 - Excelência .....	55
Gráfico 34 - Significância e valorização do setor.....	55
Gráfico 35 - Grupo versus equipe.....	56
Gráfico 36 - Conhecimento setorial.....	57
Gráfico 37 - Diversidade de competências.....	57
Gráfico 38 - Clareza de objetivos .....	58
Gráfico 39 - Individualismo versus coletivismo.....	58
Gráfico 40 - Alinhamento de objetivos .....	59
Gráfico 41 - Cooperação e relacionamento .....	59
Gráfico 42 - Planejamento das demandas.....	60
Gráfico 43 - Participação democrática .....	60
Gráfico 44 - Democracia versus coerção.....	61
Gráfico 45 - Influência técnica versus influência política.....	61
Gráfico 46 - Democracia organizacional versus diretrizes estratégicas .....	62
Gráfico 47 - Autonomia setorial.....	62
Gráfico 48 - Harmonia organizacional .....	63
Gráfico 49 - Interdependência .....	63

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CF/88 – Constituição Federal de 1988

CRAS – Centro de Referência em Assistência Social

CREAS - Centro de Referência Especializado em Assistência Social

ECA – Estatuto dos Direitos da Criança e do Adolescente

GEAD-AS – Gerência Administrativo-Financeira

GEAPAD-AS – Gerência de Apoio Administrativo

GPAS – Gerência de Gestão da Política Municipal de Assistência Social

GPES – Gerência de Promoção e Proteção Social Especial

GPSO – Gerência de Proteção Social

MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

ONG – Organização Não-Governamental

PMBH – Prefeitura Municipal de Belo Horizonte

PNAS – Plano Nacional de Assistência Social

RH – Recursos humanos

SMADC – Secretaria Municipal Adjunta de Direitos de Cidadania

SMARH – Secretaria Municipal Adjunta de Recursos Humanos

SMASAN – Secretaria Municipal Adjunta de Segurança Alimentar e Nutricional

SMPS – Secretaria Municipal de Políticas Sociais

SUAS – Sistema Único de Assistência Social

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.2 Problemática e justificativa</b> .....	11
<b>1.3 Objetivos (Geral e específico)</b> .....	13
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	13
<b>1.3.2 Objetivos específico</b> .....	14
<b>1.4 Metodologia</b> .....	14
<b>2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	16
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	21
<b>3.1 A motivação e sua importância</b> .....	21
<b>3.1.2 Teoria de Maslow</b> .....	22
<b>3.1.2 Teoria de Herzberg</b> .....	24
<b>3.1.2 Teoria de Vroom</b> .....	25
<b>3.2 Cultura organizacional</b> .....	26
<b>3.3 Liderança</b> .....	28
<b>3.4 Trabalho em equipe</b> .....	31
<b>3.5 Poder nas organizações</b> .....	33
<b>4 LEGISLAÇÃO</b> .....	36
<b>5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS</b> .....	37
<b>5.1 O perfil do assistente administrativo da SMAAS</b> .....	37
<b>5.2 Análise da Motivação</b> .....	41
<b>5.3 Análise da Cultura organizacional</b> .....	46
<b>5.4 Análise da Liderança</b> .....	50
<b>5.5 Análise do Trabalho em equipe</b> .....	56
<b>5.6 Análise do Poder</b> .....	61
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	64
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	66
<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO AOS ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS DA SMAAS</b> .....	68

# 1 INTRODUÇÃO

Durante muito tempo os colaboradores de uma organização foram considerados recursos dos quais as organizações dispunham para alcançar suas metas e objetivos. Assim como os recursos materiais e tecnológicos, as pessoas eram vistas simplesmente como parte integrante de um sistema que transformava insumos e tecnologia em serviços e/ou produtos. Chiavenato (2009, p. 46) afirma que “a área de RH deve procurar tratar as pessoas como pessoas e não apenas como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção”.

Desde 1930, vários paradigmas nortearam a Administração no que trata a gestão de pessoas. Pode-se dizer que o conceito “gestão de pessoas” é bastante contemporâneo. Araújo e Garcia (2010) afirmam que a gestão de pessoas emerge como solução para as demandas de excelência organizacional, onde surge uma nova roupagem para a melhor gestão do quadro funcional, pois vivemos uma nova realidade. No entanto, apesar de bastante debatido e notoriamente reconhecido como prática de gestão de empresas que buscam profissionais cada vez mais capacitados e motivados, o tema ainda é utopia para boa parte das organizações, sejam essas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos. Tal utopia se deve ao fato de que, mesmo existindo uma estratégia organizacional voltada para gerir pessoas e não recursos humanos, existe um enorme hiato entre o discurso e prática.

O fato é que o conhecimento e a evolução das práticas de administração e gestão de pessoas é algo mutável e está em constante construção. Contudo, é importante salientar que mesmo diante de um novo paradigma, devemos reconhecer as conquistas efetivadas ao longo do histórico que envolve a gestão de pessoas. Vergara (2012) ressalta as importantes evoluções oriundas da sociedade industrial, dentre elas a burocracia: uma forma de organização do trabalho que privilegia:

- a divisão do trabalho, visando à especialização;
- a hierarquia, percebida como propulsora da eficiência;
- a padronização, que, acredita, leva à previsibilidade de tudo, inclusive do comportamento humano;
- a impessoalidade, pois na burocracia as regras existem para o cargo, independente de quem ocupe;

- a meritocracia, uma vez que os membros das burocracias, sendo especialistas treinados, fazem de acordo com seus méritos;
- o administrador que não é, necessariamente, o dono dos meios de produção; é um profissional contratado para administrar;
- o contrato, a carreira, o salário e a aposentadoria (afinal, ninguém é de ferro, não é?)

No que tange a Administração Pública, percebe-se uma forte influência das características burocráticas não só na gestão das pessoas, mas também nas práticas de organização e administração. É notória a importância da aplicação dos princípios da burocracia na administração pública, contudo, ao mesmo passo que as tarefas e as atribuições se tornam cada vez mais definidas e delimitadas, a organização perde em flexibilidade e dinamicidade que são fatores indispensáveis em um ambiente competitivo bastante característico da iniciativa privada.

## **1.2 Problemática e justificativa**

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) estabelece no inciso II do artigo 37 que

a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

Uma vez estabelecido o princípio norteador de ingresso no serviço público, cabe aos órgãos públicos das administrações diretas e indiretas proverem seus quadros de pessoal através do concurso público.

É notório que a CF/88 trouxe mais legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência ao serviço público. Contudo, a prévia aprovação no concurso público não garante profissionais adequados as peculiaridades e diversidade dos postos de trabalho do serviço público.

No que tange a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PMBH), a relação de trabalho está estabelecida na Lei municipal nº 7.169/96. A referida lei institui o estatuto dos servidores

públicos do quadro geral de pessoal do município de Belo Horizonte. Sob as diretrizes da lei estão diversas carreiras do serviço público municipal que integram os quadros de pessoal das várias Secretarias Municipais incumbidas de gerir serviços dentro municipalidade.

A Lei municipal nº 8690/03, que institui o plano de carreira dos servidores da área de administração geral da Prefeitura de Belo Horizonte, regulamenta em seu art. 2º, § 2º, o cargo de Assistente Administrativo. Já o Decreto municipal nº 12207/05 estabelece em seu art. 7º as atribuições do cargo, uma vez que compete ao Assistente Administrativo:

I - prestar atendimento e esclarecimentos ao público interno e externo, pessoalmente, por meio de ofícios e processos ou através das ferramentas de comunicação que lhe forem disponibilizadas; II - efetuar e auxiliar no preenchimento de processos, guias, requisições e outros impressos; III - otimizar as comunicações internas e externas, mediante a utilização dos meios postos à sua disposição, tais como telefone, fax, correio eletrônico, entre outros; IV - monitorar e desenvolver as áreas de protocolo, serviço de malote e postagem; V - instruir requerimentos e processos, realizando estudos e levantamentos de dados, observando prazos, normas e procedimentos legais; VI - organizar, classificar, registrar, selecionar, catalogar, arquivar e desarquivar processos, documentos, relatórios, periódicos e outras publicações; VII - operar computadores, utilizando adequadamente os programas e sistemas informacionais postos à sua disposição, contribuindo para os processos de automação, alimentação de dados e agilização das rotinas de trabalho relativos à sua área de atuação; VIII - redigir textos, ofícios, relatórios e correspondências, com observância das regras gramaticais e das normas de comunicação oficial; IX - realizar procedimentos de controle de estoque, inclusive verificando o manuseio de materiais, os prazos de validade, as condições de armazenagem nas diversas unidades da Administração Municipal relacionadas às suas competências, e efetivando o registro e o controle patrimonial dos bens públicos; X - auxiliar nos processos de leilão, pregão e demais modalidades licitatórias de bens e serviços; XI - colaborar em levantamentos, estudos e pesquisas para a formulação de planos, programas, projetos e ações públicas; XII - zelar pela guarda e conservação dos materiais e equipamentos de trabalho; XIII - zelar pelo cumprimento das normas de saúde e segurança do trabalho e utilizar adequadamente equipamentos de proteção individual e coletivo; XIV - ter iniciativa e contribuir para o bom funcionamento da unidade em que estiver desempenhando as suas tarefas; XV - propor à gerência imediatas providências para a consecução plena de suas atividades, inclusive indicando a necessidade de aquisição, substituição, reposição, manutenção e reparo de materiais e equipamentos; XVI - manter-se atualizado sobre as normas municipais e sobre a estrutura organizacional da Administração Municipal; XVII - participar de cursos de qualificação e requalificação profissional e repassar aos seus

pares informações e conhecimentos técnicos proporcionados pela Administração Municipal; XVIII - manter conduta profissional compatível com os princípios reguladores da Administração Pública, especialmente os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da razoabilidade e da eficiência, preservando o sigilo das informações; XIX - tratar com zelo e urbanidade o cidadão. (BELO HORIZONTE, 2005)

Pela numerosidade de atribuições, percebe-se que o cargo é bastante diversificado e abrangente.

Na prática, o Assistente Administrativo não só na Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social (SMAAS), mas em toda PMBH, executa tarefas bastante diversas e com níveis de complexidades bastante distintos. Sendo que a exigência para ingresso no cargo é o nível médio de escolaridade, a função pública acaba absorvendo pessoas com experiências, competências e habilidades heterogêneas.

Diante dessa realidade, alocar os Assistentes Administrativos conforme as necessidades do serviço, observando as experiências, habilidades e competências dos profissionais ingressos através de concurso público não é uma tarefa fácil. Mais do que alocar, é preciso manter os profissionais os profissionais motivados para alcançar os objetivos e metas organizacionais. Dessa forma, emerge a necessidade de alinhar a motivação pessoal às metas e objetivos organizacionais. Gil (2001, p. 201) salienta que “empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados”.

Portanto, este trabalho se propõe a identificar fatores e práticas de gestão de pessoas que podem proporcionar ao Assistente Administrativo um ambiente de trabalho mais adequado.

### **1.3 Objetivos (Geral e específico)**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Investigar as práticas de gestão de pessoas da SMAAS e confrontar com as medidas e práticas que norteiam o tema em questão.

### **1.3.2 Objetivos específico**

- Avaliar se as práticas de gestão de pessoas da PMBH e SMAAS estão de acordo com as práticas modernas de gestão, se estão alinhadas com a estratégia da organização e se atendem as demandas e anseios dos servidores públicos municipais.
- Verificar, através de questionários fechados, se os Assistentes Administrativos lotados da SMAAS estão satisfeitos e motivados com as práticas de gestão de pessoas praticadas pela PMBH.
- Investigar medidas e práticas modernas que podem contribuir para a melhoria das práticas de gestão de pessoas da SMAAS, respeitando as peculiaridades do serviço público.

### **1.4 Metodologia**

De acordo com Marconi e Lakatos (2005) a determinação circunstanciada da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois esclarece questões “como?”, “com quem?”, “onde?”, “quanto?”.

Uma vez que o objetivo geral deste estudo é investigar as práticas de gestão de pessoas da PMBH, mas especificamente da SMAAS, no que tange as legislações, medidas e práticas que norteiam o tema em questão, serão utilizadas pesquisas bibliográfica e documental, bem como descritiva junto a SMAAS da PMBH.

De acordo com Cervo (2002, p.66) a pesquisa descritiva “observa, registra e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Já a pesquisa bibliográfica “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”. (MARCONI; LAKATOS, 2005, p.185).

A pesquisa documental “está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. (MARCONI; LAKATOS, 2005, p.176). Segundo Cervo (2002) o estudo de caso é a pesquisa sobre uma determinada representação de um universo. No caso em questão, a representação é a SMAAS.

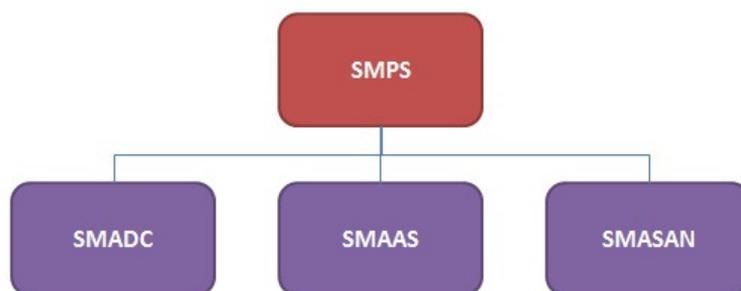
“A pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade”. (CERVO, 2002, p.67). Os dados serão levantados junto as gerências da SMAAS. Estes serão coletados através da “documentação indireta, abrangendo pesquisa documental e a bibliográfica e documentação direta” (MARCONI; LAKATOS, 2005, p.224). Será realizada, ainda, uma pesquisa através de questionário fechado com os Assistentes Administrativos.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A SMAAS, vinculada a Secretaria Municipal de Políticas Sociais (SMPS), é responsável por gerir a política de assistência social em Belo Horizonte. Além da SMAAS, a Secretaria Municipal Adjunta de Direitos de Cidadania (SMADC) e a Secretaria Municipal Adjunta de Segurança Alimentar e Nutricional (SMASAN), contribuem com a SMPS na gestão das políticas sociais no município.

O organograma simplificado da SMPS pode ser expresso na figura 1.

**Figura 1 – Organograma simplificado da SMPS**



**Fonte: BELO HORIZONTE, 2012**

A gestão da política social em Belo Horizonte é norteadada pelo Sistema Único de Assistência Social (SUAS).

O Sistema Único de Assistência Social (Suas) é um sistema público que organiza, de forma descentralizada, os serviços socioassistenciais no Brasil. Com um modelo de gestão participativa, ele articula os esforços e recursos dos três níveis de governo para a execução e o financiamento da Política Nacional de Assistência Social (PNAS), envolvendo diretamente as estruturas e marcos regulatórios nacionais, estaduais, municipais e do Distrito Federal. (BRASIL, 2012)

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) (2012), o Sistema é composto pelo poder público e sociedade civil, que participam efetivamente do processo de gestão compartilhada. Em 2010, 99,7% dos municípios no Brasil já estavam habilitados em pelo menos um dos níveis de gestão do SUAS. Da mesma forma, todos os Estados, comprometidos com a implantação dos sistemas regionalizados de assistência social e com sua customização aos modelos de gestão, assinaram pactos de aperfeiçoamento do Sistema.

O SUAS segmenta a oferta de serviços da assistência social em dois níveis de proteção social. O primeiro nível é a Proteção Social Básica, que se destinada à prevenção dos riscos sociais, desenvolvendo projetos e ofertando serviços e benefícios à pessoas e famílias que se encontram em situação de vulnerabilidade social. O segundo é a Proteção Social Especial, que é destinado a famílias e pessoas que já se encontram em situação de risco e tiveram os direitos violados, seja por ocorrência de abuso sexual, abandono, maus-tratos, dentre outros.

Outra segmentação divide os serviços socioassistenciais em assistência básica, média e alta complexidade. A assistência social básica preza principalmente pela manutenção e fortalecimento dos vínculos sociais e familiares. Mapeadas as áreas de maior vulnerabilidade social, as famílias e o indivíduo encontram nos Centros de Referência em Assistência Social (CRAS) diversos serviços e benefícios voltados para aquela regional. Belo Horizonte conta atualmente com 33 CRAS instalados nas 9 regionais da capital. O CRAS pode ser definido como

unidade pública, estatal e de base territorial, localizada em áreas de vulnerabilidade social. Executam serviços de proteção social básica, organizam e coordenam a rede de serviços socioassistenciais locais da política de assistência social. Atua com famílias e indivíduos em seu contexto comunitário, visando à orientação e o convívio sociofamiliar e comunitário de forma que possam superar as condições de vulnerabilidade. Funciona diariamente por 08:00 horas com atividades complementares a noite, em feriados e finais de semana de acordo com programação prévia. (BELO HORIZONTE, 2012)

Os serviços ofertados pela média complexidade concentram-se principalmente nos Centros de Referência Especializados em Assistência Social (CREAS). Nesses equipamentos, famílias e indivíduos em maior grau de vulnerabilidade social, mas que ainda não tiveram os vínculos sociais e familiares rompidos, contam com o atendimento e acompanhamento de psicólogos e assistentes sociais. Pode se dizer que os CREAS constituem-se

em uma unidade estatal, de prestação de serviços especializados e continuados destinada a famílias e indivíduos que se encontram em situação de risco pessoal, por ocorrência de abandono, maus tratos físicos e/ou psíquicos, abuso sexual, uso de substâncias psicoativas, cumprimento de medidas socioeducativas, situação de vida nas ruas, situação de trabalho infantil, entre outras, envolvendo um conjunto de profissionais e processos de trabalho que devem ofertar apoio e acompanhamento individualizado e especializado. (BELO HORIZONTE, 2012)

Atualmente, Belo Horizonte conta com um CREAS em cada uma das 9 regionais, além dos Centros de referência especializados em População de Rua e Centro referência especializado em criança e adolescentes em situação de rua.

Os serviços ofertados pela Alta Complexidade, ou Proteção Social Especial como está regulamentado pelo SUAS, são mais segmentados e personalizados de acordo com o gênero, faixa etária e tipo de necessidade de abrigamento. Nesses equipamentos, são abrigados indivíduos e famílias que tiveram os seus direitos sociais violados e vínculos familiares rompidos. Alguns dos principais serviços ofertados pela Proteção Social Especial (Alta complexidade) podem ser relacionados no quadro 1.

**Quadro 1 - Alguns serviços da Proteção Social Especial**

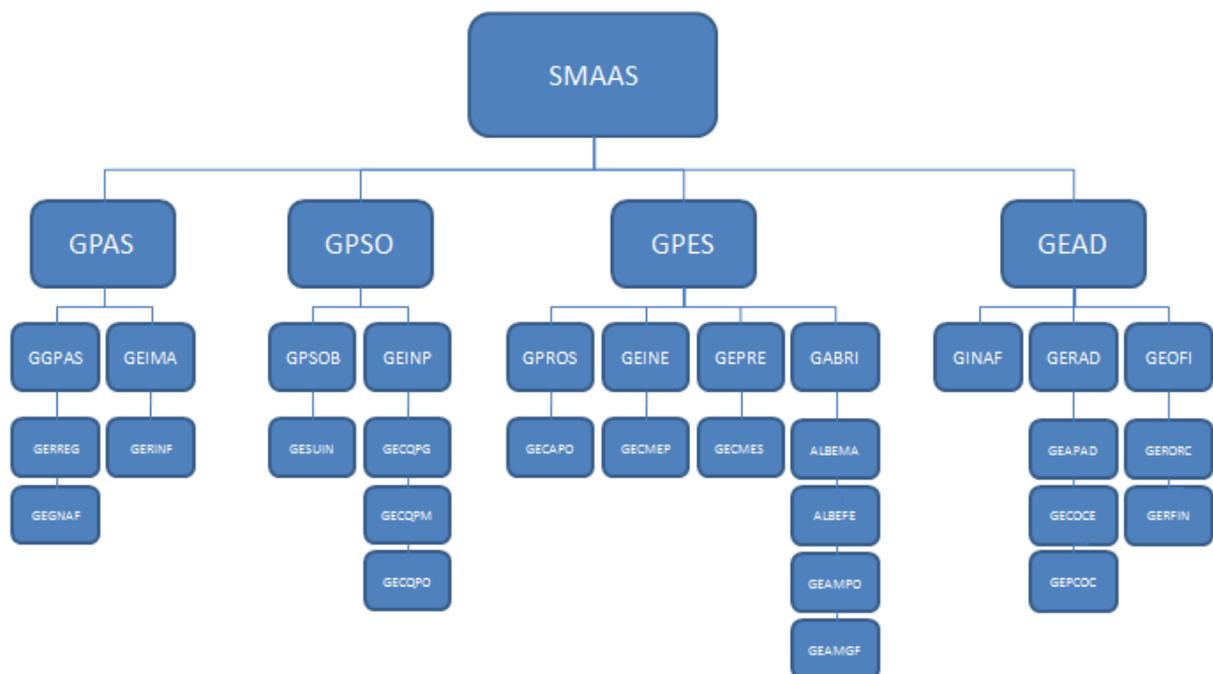
<b>Acolhimento Institucional para Idosos - Instituições de Longa Permanência para Idosos</b>	Atende a idosos que tenham capacidade de gestão coletiva da moradia e condições de desenvolver, de forma independente, as atividades da vida diária. Tem como objetivo proteger os usuários, preservando suas condições de autonomia e independência, preparando-os para o alcance da autossustentação através do acesso à rede de políticas públicas, bem como promover o restabelecimento dos vínculos familiares, comunitários e/ou sociais.
<b>Acolhimento em Repúblicas - Idosos</b>	Serviço que acolhe criança e/ou adolescente de 0 a 18 anos incompletos de ambos os sexos, em situação de risco social e pessoal, sob medida de proteção acolhimento institucional, prevista no Estatuto da Criança e Adolescente - artigo 101, inciso VII do ECA de 13/06/1990.
<b>Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes em Abrigos</b>	Acolhe idosos com 60 anos ou mais, de ambos os sexos, em situação de violação de direitos, independentes e/ou com diversos graus de dependência, após esgotadas todas as possibilidades de autossustento e convívio com os familiares. Tem como objetivo assegurar espaço de moradia e desenvolver condições para a independência e o auto-cuidado promovendo o acesso a renda e o restabelecimento de vínculos comunitários e sociais.
<b>Acolhimento Institucional: República Reviver</b>	Atende homens maiores de 18 anos em estado de abandono, situação de vulnerabilidade e risco pessoal e social, com vínculos familiares rompidos ou extremamente fragilizados e sem condições de moradia e autossustentação. Acolhe em espaço de moradia temporária homens em situação de vida nas ruas, possibilitando a reorganização e planejamento de vida, visando a saída definitiva das ruas.
<b>Acolhimento Institucional: República Maria Maria</b>	Atende mulheres maiores de 18 anos em estado de abandono, situação de vulnerabilidade e risco pessoal e social, com vínculos familiares rompidos ou extremamente fragilizados e sem condições de moradia e autossustentação. Acolhe em espaço de moradia temporária, mulheres em situação de vida nas ruas, possibilitando a reorganização e o planejamento de vida, visando a saída definitiva das ruas.
<b>Acolhimento Institucional - Abrigo Pompéia</b>	Acolhimento, para famílias e/ou indivíduos adultos sozinhos com vínculos familiares rompidos ou fragilizados, a fim de garantir proteção socioassistencial integral.
<b>Acolhimento Institucional - Abrigo São Paulo</b>	Acolhimento, para famílias e/ou indivíduos adultos sozinhos com vínculos familiares rompidos ou fragilizados, a fim de garantir proteção socioassistencial integral.
<b>Acolhimento Institucional para Famílias - Granja de Freitas</b>	Acolhimento, para famílias e/ou indivíduos adultos sozinhos com vínculos familiares rompidos ou fragilizados, a fim de garantir proteção socioassistencial integral.
<b>Acolhimento Institucional para Jovens e Adultos com Deficiência</b>	Acolhe jovens e adultos com deficiência que não disponham de autossustentabilidade e que necessitam de proteção socioassistencial. Tem como objetivo promover a convivência mista entre os residentes de diversos graus de dependência, favorecer a construção progressiva da autonomia, o acesso à rede de qualificação e requalificação profissional e desenvolver capacidades para a vida diária.

Fonte: BELO HORIZONTE (2012)

A gestão dos serviços da Alta Complexidade se dá principalmente através de convênios firmados com Organizações Não Governamentais (ONG). Essas instituições recebem uma per capita por pessoa abrigada, de acordo com o tipo de serviço ofertado, assegurando um abrigo dentro da metodologia de trabalho da Política de Assistência Social. Nos convênios firmados, dentro dos Planos de Trabalho, estão especificados os itens e elementos tangíveis que essas organizações devem adquirir, contratar e manter para garantir os níveis de serviço esperados.

Para administrar os serviços da rede socioassistencial, a SMAAS se organiza conforme o organograma da figura 2.

**Figura 2 - Organograma oficial da SMAAS**



Fonte: BELO HORIZONTE, 2012

As Gerências de Proteção Social (GPSO), Promoção e Proteção Especial (GPES), Coordenação da Política de Assistência Social (GPAS) e Administrativo-Financeira (GEAD-AS) compõem o quadro de gerências de primeiro nível da SMAAS. A gestão do escopo de serviços relacionados a Proteção Social Básica são de responsabilidade da GPSO. A GPES coordena os serviços de média e alta complexidade, supervisionando a rede conveniada que contribui com a manutenção dos serviços de abrigo. A GEAD-AS é responsável por viabilizar, através da contratação, convênio e gestão orçamentária, os recursos necessários às gerências que coordenam e executam a atividade fim da Assistência Social. A GPAS assume um papel mais estratégico, no sentido de coordenar e integrar os serviços de

assistência social, bem como monitorar e avaliar a eficiência e eficácia dos serviços através de sistemas de informação e indicadores.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 A motivação e sua importância

Dentre os fatores internos que mais influenciam o comportamento e conseqüentemente o desempenho das pessoas nas organizações, pode se dizer que a motivação merece atenção especial, uma vez que é extremamente difícil compreender o comportamento humano sem conhecer os motivos que levam as pessoas à ação. Para Gil (2001, p. 202), “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Chiavenato (2009, p.50) complementa afirmando que

de um modo geral motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Nesse aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição da pessoa.

Gil (2001) destaca que a motivação pode ser entendida como principal propulsor de produtividade da organização, uma vez que as empresas valorizam cada vez mais o comprometimento das pessoas. Funcionários comprometidos geralmente são convocados pra fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas tendem a investir.

Nesse sentido, Araújo e Garcia (2010) classificam motivação em intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca caracteriza-se pela automotivação. É importante salientar que os responsáveis pela organização precisam ter em mente que ninguém motiva ninguém e, dessa forma, o que devem fazer é propiciar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas dos funcionários e da organização. Os autores deixam claro, portanto, que motivação é algo pessoal. Cabe aos gestores satisfazerem as mais variadas demandas individuais.

No que tange a motivação extrínseca, os autores enfatizam que muitas vezes as pessoas atrelam o tema aumento salarial à maior satisfação motivacional. Contudo, afirma-se, também, que este pensamento é um verdadeiro engano, uma vez que ao conhecer mais profundamente o conceito de motivação, as organizações jamais agiriam nesse sentido, ao contrário, não mais estariam empenhadas em planos grandiosos de remuneração.

Elucidando melhor a questão, Chiavenato (2009) identifica três premissas que explicam o comportamento humano. Sendo o comportamento causado por estímulos internos ou externos, tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. Quando se fala em comportamento motivado, se fala em finalidade no comportamento humano. Neste caso, o comportamento não é casual nem espontâneo, mas orientado e dirigido para algum objetivo. Por último, se fala em comportamento orientado para objetivos, onde se assume que em todo comportamento existe um desejo, impulso, necessidade ou tendência que servem para designar os motivos do comportamento.

Dentre as principais teorias que norteiam o tema motivação, destacam-se as teorias de Maslow, Herzberg e Vroom.

### ***3.1.2 Teoria de Maslow***

A teoria de Maslow é, sem dúvida, a mais conhecida teoria motivacional e pode ser considerada uma das mais importantes contribuições sobre o tema motivação e se baseia na hierarquia das necessidades.

Segundo Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes – as chamadas necessidades primárias –, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – as necessidades secundária. (CHIAVENATO, 2009, p. 52)

Vergara (2012) bem define que as necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. Necessidades fisiológicas dizem respeito a sobrevivência das pessoas, enquanto as necessidades de segurança estão relacionadas à necessidade de proteção contra ameaças reais ou imaginárias.

As necessidades secundárias limitam-se as afetivo-sociais, as de estima e as de autorrealização, sendo que esta última constitui o topo da hierarquia. Necessidades afetivo-sociais tratam do desejo de pertencer a um grupo, do desejo de amar e ser amado. Necessidades de estima estão relacionadas ao desejo ter status, prestígio. Por último, as necessidades de autorrealização dizem respeito à realização de nosso próprio potencial e estão atreladas a superação e desafios.

A pirâmide das necessidades humanas segundo Maslow pode ser verificada na figura 3.

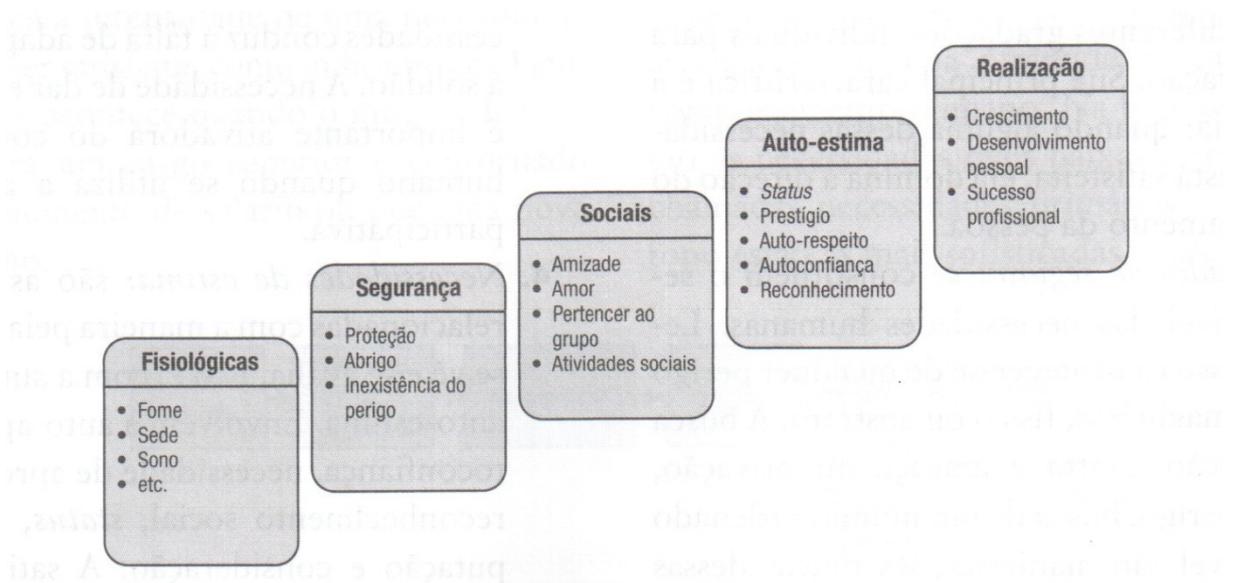
**Figura 3 - Pirâmide das necessidades de Maslow**



Fonte: CHIAVENATO, 2009

Sobre outro ângulo, a hierarquia das necessidades humanas de Maslow pode ser expressa conforme a figura 4.

**Figura 4 - Hierarquia das necessidades humanas sob outro ângulo**



Fonte: CHIAVENATO, 2009

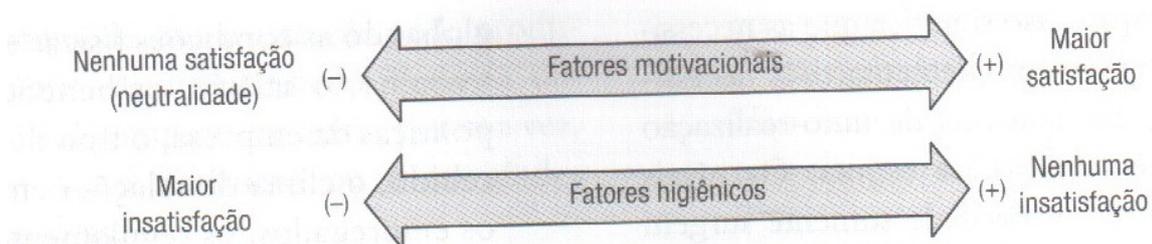
### 3.1.2 Teoria de Herzberg

Na medida que Maslow estrutura sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg fundamenta sua teoria no ambiente externo e no trabalho individual. Segundo Herzberg, dois fatores definem o comportamento das pessoas no ambiente laboral: os higiênicos e os motivacionais. “Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas” (VERGARA, 2012, p. 45). Ainda segundo Vergara (2012), os fatores higiênicos, quando presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a gerar satisfação. Por exemplo, um bom salário pode não significar garantia de satisfação no trabalho. Contudo, se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação. Chiavenato (2009, p. 55) destaca, ainda, que “os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados”.

Ao contrário dos fatores higiênicos, os fatores motivacionais são intrínsecos e “referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência”. (CHIAVENATO, 2009, p.55).

A teoria dos dois fatores pode ser expressa na figura 5.

**Figura 5 - Teoria dos dois fatores**



**Fonte: CHIAVENATO, 2009**

Entende-se, portanto, que os fatores são complementares e essenciais. É notável que sem a observância dos fatores higiênicos a motivação pode estar seriamente comprometida. No entanto, não se pode falar em alto desempenho e performance, sem observar cuidadosamente os fatores motivacionais.

### 3.1.2 Teoria de Vroom

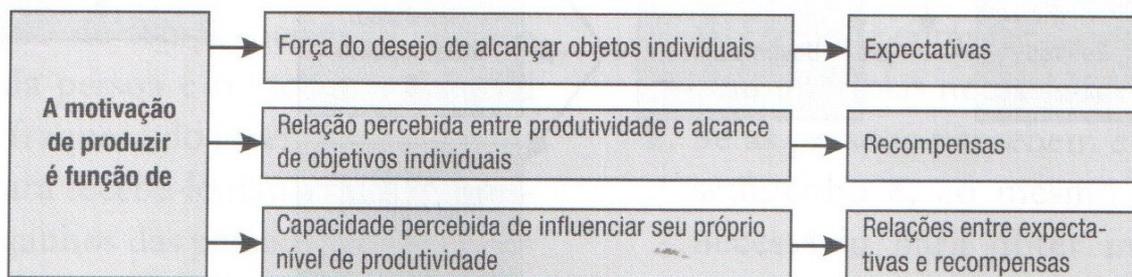
A teoria de Maslow fundamenta-se em uma estrutura hierárquica das necessidades, a de Herzberg, em duas classes distintas de fatores. Tanto a teoria de Maslow quanto a teoria de Herzberg se baseiam “na presunção explícita de que existe uma ‘uma melhor maneira’ (the Best way) de motivar as pessoas, seja pelo reconhecimento da pirâmide de necessidades humanas, seja através da aplicação de fatores motivacionais e enriquecimento do cargo” (CHIAVENATO, 2009, p.56). Contudo, a experiência tem mostrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, de acordo com o contexto em que estejam inseridas. Nesse sentido, de acordo com Chiavenato (2009), a teoria de motivação de Vroom se preocupa exclusivamente à motivação para produzir, rejeitando noções preconcebidas, reconhecendo as diferenças individuais.

A teoria da expectativa, apresentada na década de 60 do século passado por Victor Vroom, relaciona desempenho com recompensa. A teoria argumenta que você se sente motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendem às suas metas pessoais. (VERGARA, 2012, p. 46).

Chiavenato (2009) esclarece que existem três fatores que determinam em cada pessoa a motivação para produzir. O primeiro fator é o objetivo individual, ou seja, o desejo de atingir objetivos. O segundo fator é a relação entre os objetivos individuais e produtividade. O terceiro e último fator diz respeito capacidade de o indivíduo influenciar seu nível de produtividade, uma vez que este acredita no poder de influenciá-lo.

A relação entre os três fatores de motivação podem ser expressas na figura 6.

**Figura 6 - Os três fatores da motivação**



Fonte: CHIAVENATO, 2009

### 3.2 Cultura organizacional

Cada organização, independente do seu porte, é norteada por certos princípios organizacionais, sejam estes formais ou informais. Apesar de pouco tangível e dificilmente explicitada, a cultura organizacional influencia fortemente “o modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros...” (CHIAVENATO, 2009, p. 87).

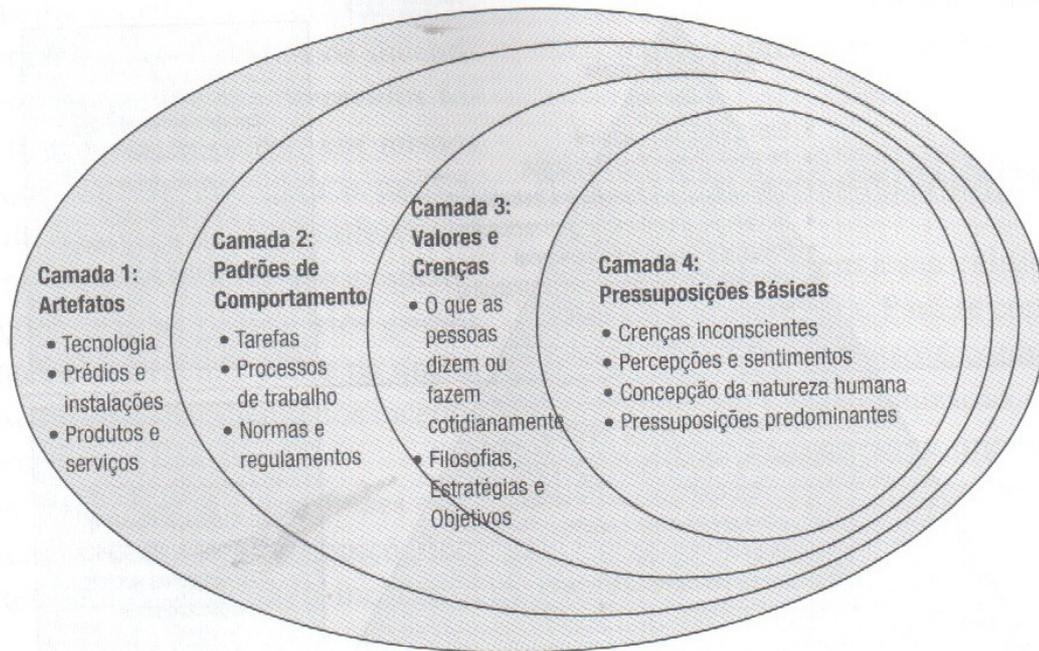
Araújo e Garcia (2010) destacam que, apesar de inúmeros autores criticarem a expressão “cultura organizacional”, não se pode ignorar que ela tem a sua significância e importância na vida das organizações, que nada mais são do que sociedades constituídas por pessoas.

A cultura organizacional, apesar de pouco tangível, pode ser conceituada por meio de seus elementos. “Entre as manifestações culturais, é possível apontar uma variedade de elementos, tais como os rituais, os mitos, as histórias, as metáforas, as linguagens, os artefatos físicos, bem como os valores e as visões de mundo, as práticas sócias formais e informais. (MASCARENHAS, 2008, p. 21). Nesse sentido, a declaração de visão e missão de uma empresa é uma expressão de valor organizacional. Mascarenhas (2008) destaca, ainda, que artefatos físicos, como mobiliário de um ambiente, podem dar indícios sobre o relacionamento entre os indivíduos. Salas fechadas, por exemplo, impõem limites à interação formal.

Chiavenato (2009) faz uma analogia da cultura organizacional a um *iceberg*. Na parte visível que está acima do nível da água, estão os aspectos visíveis e superficiais, como o tipo de edificação onde a organização se encontra, as cores utilizadas, os espaços, os métodos e procedimentos de trabalho, o organograma e a descrição dos cargos e as políticas de gestão de pessoas. Na parte não aparente estão os aspectos invisíveis e profundos, onde a observação é bastante complexa. Nessa área estão as decorrências e os aspectos sociológicos e psicológicos da cultura.

A figura 7 expressa bem as diversas camadas da cultura organizacional.

**Figura 7 - As diversas camadas da cultura organizacional**



**Fonte: CHIAVENATO, 2009**

Araújo e Garcia (2010) elencam três importantes fatores que nos permitem fazer algumas inferências. O primeiro deles infere que a cultura organizacional define fronteiras claras para todos os membros da empresa. Neste plano, a objetividade demonstra o lado formal da cultura da organização, onde regulamentos e normas delimitam as atitudes das pessoas no âmbito organizacional. O segundo e não menos importante fator é que a cultura organizacional apresenta um modo consistente para interpelar novas situações. Cabe salientar, neste caso, o exemplo de pessoas que trabalham com *telemarketing*. O atendente nunca sabe premeditadamente as demandas do cliente, mas conhece perfeitamente os procedimentos da organização em que está inserido e se sentirá seguro para argumentar, tomando como base algum ângulo cultural da empresa. Por último, entende-se que a cultura organizacional ajuda a unir as pessoas, assegurando um padrão conhecido de sucesso. Neste caso, quando se fala em unir pessoas, os autores colocam que elas buscam os padrões conhecidos das empresas que elas atuam. Ao encontro deste fator, afirmam ainda que as pessoas tendem a buscar organizações que apresentam uma identidade na qual acreditam.

Do conceito de cultura organizacional combinado com o conceito de motivação, Chiavenato (2009) define um importante conceito: Clima organizacional. Para ele,

o clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes. (CHIAVENATO, 2009, p.89)

Cultivar um bom clima organizacional é extremamente importante para o desempenho organizacional. Além de motivar mais os funcionários, as pessoas geralmente ficam menos propensas a doenças ocupacionais como o estresse, por exemplo. Existindo boas relações interpessoais e intersetoriais, é mais fácil tornar um ambiente propício ao desenvolvimento do conhecimento organizacional, uma vez que os fluxos de informação não ficam prejudicados.

### **3.3 Liderança**

Muito se fala na importância da formação de líderes para as organizações. “A identificação e o desenvolvimento de pessoas excepcionais capazes de levar a organização para o novo século é fundamental. A criação de líderes de líderes será vital. E o segredo do sucesso estará cada vez mais nas pessoas.” (CHIAVENATO, 2009, p.409).

Diversos são os conceitos que definem liderança. Por existir tantos conceitos, muito se confunde entre os papéis de líder e gestor. De fato, o gestor pode acumular certas habilidades e características de líder, mas há de se esclarecer que nem sempre o gestor é um líder, tampouco, nem sempre todos os líderes de uma organização possuem as habilidades e competências necessárias para se ocupar o cargo de gestor.

No intuito de melhor elucidar a questão líder *versus* gestor, Bennis e Nanus citado por Araújo e Garcia (2010, p.316) afirmam que “o líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contraste, o gestor opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia”.

O quadro 2 relaciona as competências do líder e do gestor.

**Quadro 2 - O líder versus gestor**

<b>Líder</b>	<b>Gestor</b>
Liderar é conectar as pessoas da organização ao seu negócio.	Gerenciar é colocar para trabalhar as pessoas da organização no seu negócio.
Liderar é obter e manter as pessoas da organização atingindo e trabalhando como proprietários	Gerenciar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como pessoas da organização.
Liderança é a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido de que deva ser feito.	Gerência é a arte de fazer com que os outros façam algo do que você está convencido que deva ser feito.
Liderança é a arte de mobilizar os outros a batalhar por aspirações compartilhadas.	Gerência é a arte de mobilizar os outros a batalhar.
Liderança é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas engajadas.	Gerência é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas.

**Fonte: Araújo e Garcia, 2010**

Com mais clareza sobre as diferenças conceituais entre o papel de líder e o papel de gestor, Araújo e Garcia (2010) ressaltam a importância de se conceituar as palavras líder e liderança. Para eles, liderar parte da atitude do líder, enquanto a liderança consiste na sua competência. Portanto, o líder não deve apenas cumprir o papel de projetista, o responsável por nortear os esforços organizacionais, mas também um educador, no intuito de corroborar com o desenvolvimento das pessoas, dar ênfase ao desenvolvimento pessoal, tendo em vista os objetivos organizacionais.

Vergara (2012) destaca três teorias sobre liderança: a dos traços de personalidade, a dos estilos de liderança e a liderança contingencial (ou situacional). Segundo a teoria dos traços de personalidade, exerceria sobre indivíduos e grupos quem nascesse com determinadas características de personalidade: sociais, físicos, intelectuais e relacionados com a tarefa. Os traços sociais estão relacionados a habilidades interpessoais, administrativas e cooperação. Os traços físicos dizem respeito à aparência, estatura, energia e força física. Os traços intelectuais são determinados pela autoconfiança, entusiasmo e adaptabilidade. Os traços relacionados com a tarefa dizem respeito a iniciativa, persistência e impulso de realização.

Ainda no que diz respeito aos traços de personalidade, Araújo e Garcia (2010, p.324) enfatizam que as características “vêm reforçar a concepção de liderança, não se aprendem, mas é capaz de aperfeiçoar suas competências. A crença é de que você nasce líder ou não, concepção esta contestada por autores que afirmam: ‘liderança não é, nasce com a pessoa’”.

No que tange a teoria dos estilos de liderança, destacam-se três estilos distintos: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*.

Autocrático é aquele que ilustra o célere ditado: ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’. Democrático é aquele que busca a participação. Às vezes, até nos faz crer que só temos direitos (onde estão os deveres?); *Laissez-faire* é aquele conhecido na intimidade por deixar rolar. (VERGARA, 2012, p. 76).

Araújo e Garcia (2010) destacam que nenhum dos estilos de liderança são apresentados de forma excludente, ou seja, ao mesmo o tempo o líder pode apresentar características autocráticas em determinada situação e democráticas em outra. Contudo, cabe observar que tal fato não significa incoerência de atitudes, pelo contrário, demonstra a capacidade do líder em adaptar-se às necessidades conjunturais.

Na teoria contingencial, Vergara (2012) enfatiza que a figura do líder sai de foco para dar lugar ao fenômeno da liderança. Nessa relação, não se pode falar em líder sem falar em liderados, bem como não se pode falar em poder sem referenciar sobre quem ele é exercido. “O líder deve estar preparado para as eventualidades. Por conseguinte, é essencial que, ao trabalhar a relação de liderança, não se esqueça dos pilares que a sustentam.” (ARAÚJO E GARCIA, 2010, p.325).

Nesse contexto, três conceitos são fundamentais: líder, seguidores e situação. A relação pode ser expressa no quadro 3.

### Quadro 3 - Conceitos fundamentais: Líderes, seguidores e situação

<b>Líderes</b>	Nem sempre o fato de alguém possuir a liderança formal garante a liderança, mesmo podendo facilitá-la. Em contraponto, características de personalidade tanto podem facilitar como dificultar. Nesse contexto, um líder autoritário tem dificuldade de influenciar um grupo que valoriza a participação, por exemplo.
<b>Seguidores</b>	A teoria destaca que os interesses dos seguidores devem estar alinhados aos interesses do líder. Nesse sentido, exercerá liderança aquele que atender as expectativas, interesses e motivações dos seguidores.
<b>Situação</b>	Na relação entre líderes e seguidores, é importante observar em que contexto essa interação se dá, o cenário onde as coisas acontecem. Perguntas como: Qual a cultura da organização? Como anda o clima psicológico? Qual a relevância das tarefas que serão executadas? Questões desse tipo precisam ser consideradas.

Fonte: Baseado nas idéias de Vergara, 2012

### 3.4 Trabalho em equipe

Muito se fala na qualidade dos trabalhos quando desenvolvidos em equipe. Quando são necessários melhores resultados e mais eficiência, logo se pensa na formação de equipes.

Formar equipes não é uma tarefa simples, é preciso haver sintonia entre as pessoas, onde as competências devem se complementar. Vergara (2012, p. 190) destaca que “um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas. Para que se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas, ou não”.

Nesse sentido, salienta-se ainda que equipes de trabalho

são grupos de pessoas cujas tarefas são continuamente redesenhadas para criar alto grau de interdependência e que dispõem de autoridade para tomar decisões a respeito do trabalho a ser realizado, envolvendo programação, horário, métodos e processos. As equipes de trabalho operam com um intenso processo participativo na tomada de decisões, tarefas compartilhadas e responsabilidade por boa parcela do trabalho ‘gerencial’ do nível superior. (VERGARA, 2012, p. 223)

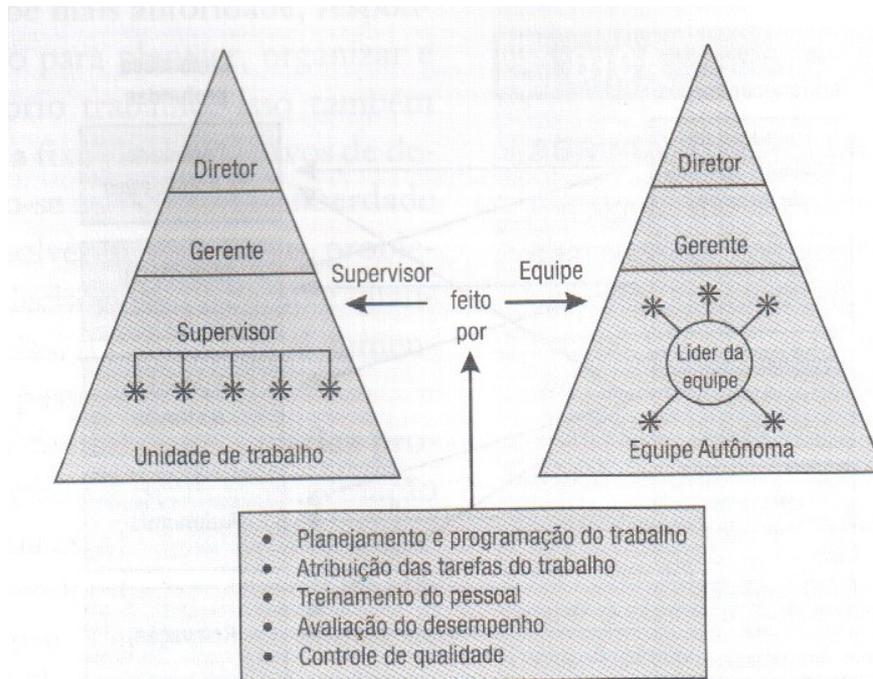
Cabe observar, portanto, que em ambientes altamente dinâmicos é indispensável a formação de equipes. No gerenciamento de projetos, por exemplo, por ser indispensável a prevalência de integração e coesão entre os fluxos de trabalho, existe maior chance de sucesso se de fato a interação existente entre as pessoas acontecer na forma de equipe. Contudo, é importante destacar que não se obtêm sucesso apenas com a formação de equipes de trabalho. Em certos casos, a formação de um grupo de trabalho pode auferir resultados bastante satisfatórios se comparados às equipes.

Independente da criação de um grupo ou equipe, Chiavenato (2009, p. 222) salienta que

vários trabalhos individuais podem ser transferidos para grupos interativos ou equipes de trabalho. Pesquisas têm demonstrado que a dinâmica que ocorre dentro dos grupos proporciona mais satisfação, pois o grupo influencia o comportamento individual criando soluções de trabalho com mais eficácia do que isoladamente. O fundamental na criação de grupos autônomos é a atribuição de uma tarefa completa, juntamente com boa dose de autonomia para decidir sua execução.

A interação das equipes e unidades autônomas de trabalho com o organograma estão bem expressos na figura 8.

**Figura 8 - Interação das equipes e unidades de trabalho autônomas**



Fonte: CHIAVENATO, 2009

No que tange a formação de equipes, cabe salientar que além de um melhor desempenho na execução dos trabalhos, é possível chegar ao nível de excelência e eficiência de uma equipe de alto desempenho. Certos atributos são característicos a essas equipes, conforme o quadro 4.

**Quadro 4 - Principais atributos das Equipes de Alto Desempenho**

<b>Participação</b>	Todos os membros estão comprometidos com o <i>empowerment</i> e auto-ajuda.
<b>Responsabilidade</b>	Todos os membros sentem-se responsáveis pelos resultados do desempenho.
<b>Clareza</b>	Todos os membros compreendem e apóiam os objetivos da equipe.
<b>Interação</b>	Todos os membros comunicam dentro de um clima aberto e confiável.
<b>Flexibilidade</b>	Todos os membros querem mudar e melhorar o desempenho.
<b>Focalização</b>	Todos os membros são dedicados a alcançar as expectativas do trabalho.
<b>Criatividade</b>	Todos os talentos e idéias são usados para beneficiar a equipe.
<b>Rapidez</b>	Todos os membros atuam prontamente sobre os problemas e as oportunidades.

Fonte: Baseado nas idéias de Chiavenato, 2009

Vergara (2012) bem coloca que quando um grupo se reúne, este se constitui simultaneamente dois grupos simbólicos: grupo refinado ou de trabalho e grupo primitivo. O grupo refinado está disposto a novas experimentações e valoriza a aprendizagem, sendo aparentes elementos de organização e ordem. Os grupos primitivos, ao contrário do grupo de trabalho, não estão abertos a experimentação. Quando experiência mostra que o grupo está errado, por exemplo, este argumenta que a experiência é que está errada.

Apesar de aparentemente os grupos ou equipes de trabalho se caracterizarem por grupos refinados, em certos casos pode se observar comportamentos característicos dos grupos primitivos. A verdade é que as pessoas, bem como a relação que se constrói através das interações, mesmo que subjetivamente, muitas vezes são norteadas por preconceitos. Quando se fala em preconceito, se fala no modo como aquele grupo de pessoas se comporta em determinada situação, ou como certos procedimentos ou decisões são tomadas por se tornarem prática daquele grupo de pessoas. Portanto, não se pode permitir que um grupo com seus princípios, práticas ou procedimentos bem constituídos deixe de se abrir a novas experimentações. Para que a inércia não aconteça, muito se fala na importância da rotatividade de pessoas entre os grupos e equipes, visando a troca de experiências e conhecimento.

Ainda no contexto de aprendizagem, dentro de todas as dificuldades apontadas que temos que lidar na formação de equipes, existe a cultura da aprendizagem individual. Segundo Vergara (2012, p. 203) “na família, na escola, na empresa o individualismo tem se reforçado. No entanto, mesmo essa aprendizagem individualizada nem sempre tem alcançado os resultados pretendidos”.

O processo de desenvolvimento de equipes passa pelo processo de aprendizagem e pelo processo de comunicação. A comunicação é essencial no trabalho em equipe, onde diferenças e problemas precisam ser superados. Para que o processo aconteça de forma estruturada e organizada, faz-se necessário a realização de *feedbacks* contínuos.

Feedback é a realimentação de um processo, com informações. O feedback contínuo acerca do desempenho das pessoas em relação aos objetivos empresariais é recurso de aprendizagem individual e coletiva. Ele permite a cada pessoa e à equipe rever ou fortalecer suas posições, corrigir rumos e fazer ajustamentos, se necessário. O feedback tem de ser honesto e, no caso de referir-se a desempenhos deficientes, não precisa ferir a autoestima de ninguém. (VERGARA, 2012, p.208).

### **3.5 Poder nas organizações**

Segundo Vergara (2012), o poder é um conceito que permite inúmeros focos de análise. Dessa forma, fala-se em poder da burocracia, poder do chefe, poder do pensamento positivo, poder institucional, poder do mercado, poder sem limites, dentre outras formas de manifestação do poder.

Comumente, quando se fala em poder, é normal assimilar a figura de um autoritarista açoitando grupos ou indivíduos. Contudo, o conceito de poder é bem mais complexo, principalmente no que tange a relação e as fontes de poder.

Weber citado por Araújo e Garcia (2010, p.303) define poder como a “possibilidade de alguém impor sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas”. Pode-se dizer, também, que “o poder é o meio por meio do qual conflito de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como” (MORGAN apud ARAÚJO E GARCIA, 2010, p.303).

Vergara (2012) enuncia cinco fontes de poder, sendo elas: personalidade de cada pessoa; estrutura da empresa; riqueza, dinheiro e propriedade; tecnologia; e organização. De acordo com o autor, a personalidade está ligada a qualquer característica pessoal. Nas sociedades mais primitivas, esta característica era a força física. Nos tempos contemporâneos, pode ser a conduta moral, a inteligência e a capacidade de expressar-se de forma clara. Por outro lado, afirma-se que a riqueza e a propriedade também são fontes de poder, porque compram a submissão. Drucker citado por Vergara (2012, p.150) observa que

vários bilionários individuais exercem poder considerável, mas não em função do dinheiro que possuem. Eles são importantes e influentes porque suas empresas são importantes e influentes. A partir do momento em que param de trabalhar, ou seja, do momento em que se retiram de cena para desfrutar seu dinheiro, o público os perde de vista.

Drumond citado por Araújo e Garcia (2010) amplia a compreensão do conceito, apresentando duas maneiras dois segmentos relacionados ao poder. Uma diz respeito ao *poder sobre*, que segue a linha de Maquiavel, enfatizando ações enérgicas alinhadas com interesses próprios, baseando na premissa de que o poder consiste na capacidade de influenciar alguém. A outra forma de entender o poder consiste no *poder para fazer*, ou seja, diz respeito ao *status quo* tão presente na sociedade. Neste caso, afasta-se a ideia imutável de poder, onde o conceito de poder é trabalhado como a capacidade que cada indivíduo tem de executar tarefas diferenciadas.

As duas definições de poder possuem limitações. Nesse sentido, é necessária uma visão mais ampla de poder. Araújo e Garcia (2010, p. 303) salientam que

não é suficiente enxergar o poder focando as relações interpessoais, ou mesmo a dimensão estrutural referente ao *status quo*. O ideal é perceber que uma pessoa tem poder segundo o seu *status*, baseando-se na estrutura hierárquica e nas relações entre os diferentes níveis (poder legítimo), sendo este poder inerente à autoridade e legitimado por meio de regras, ao mesmo tempo que influencia pessoas,

independente do seu lugar na estrutura da organização. Portanto, seja ele sobre ou para fazer, o poder é tão almejado que, muitas vezes, não importa a sua finalidade, mas tê-lo com base no reconhecimento das pessoas.

Weber citado por Vergara (2012) destaca que a autoridade formal também é fonte de poder. Nesse contexto, autoridade é todo poder considerado legítimo, ou seja, é todo poder aceito.

Os três tipos de autoridade elencados por Weber estão descrito no quadro 5.

#### **Quadro 5 - Tipos de autoridade**

<b>Tradicional</b>	Poder legitimado pela tradição e pelos costumes, onde a obediência se deve muitas vezes à santidade da tradição ou algo inquestionável, sendo esta uma característica muito comum das sociedades medievais.
<b>Carismática</b>	Poder legitimado pela personalidade do superior. A obediência está relacionada ao carisma da personalidade ou magnetismo em outra definição, sendo o carisma uma qualidade indefinível e extraordinária. Esta característica é típica dos períodos revolucionários.
<b>Burocrática</b>	Poder legitimado pela aceitação de regras racionalmente definidas. Característica comum na organizações públicas, a sociedade típica dessa autoridade é a moderna.

**Fonte: Baseado nas idéias Weber apud Vergara, 2012**

Galbraith citado por Araújo e Garcia (2010) enuncia três motivos que impulsionam as pessoas na busca pelo poder. O primeiro deles é a autopromoção. Nessa visão bastante egoísta, que vai totalmente contra os princípios democráticos, o principal objetivo é se autopromover; O segundo motivo seria para disseminar valores, sejam estes pessoais, sociais ou religiosos; O terceiro motivo seria para obter apoio à sua visão de mundo. Pelo simples fato de a palavra apoio, é possível perceber maior concepção de democracia.

Araújo e Garcia (2010) salientam que os motivos apresentados pela busca do poder não são únicos. Outros motivos podem perfeitamente serem identificados, sendo importante compreender que ambas as concepções podem conviver com a realidade de cada indivíduo.

## 4 LEGISLAÇÃO

A relação de trabalho entre a PMBH e os servidores públicos municipais da Administração Direta está regulamentada principalmente na Lei Municipal nº 7.169/96, que instituiu o Estatuto dos Servidores Públicos do Quadro Geral de Pessoal do Município de Belo Horizonte vinculados à Administração Direta e deu outras providências, bem como a Lei Municipal nº 8.690/2003, que instituiu o Plano de Carreira dos Servidores da Área de Atividades de Administração Geral da Prefeitura de Belo Horizonte, estabeleceu a respectiva tabela de vencimentos e deu outras providências. É importante destacar que os textos originais dessas leis já sofreram alterações ou foram regulamentadas por diversos outros decretos, resoluções e leis municipais.

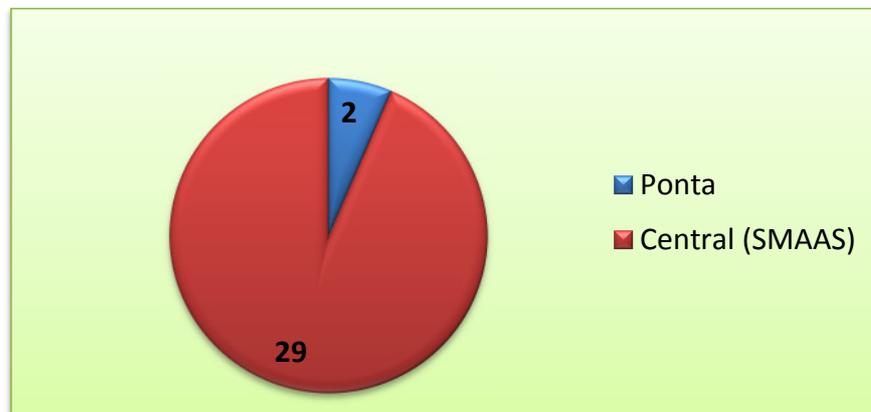
Dentre os diversos Decretos, cabe destacar o Decreto Municipal nº 12.207/2005, que estabeleceu as atribuições dos cargos públicos efetivos integrantes do plano de carreira da área de atividades da administração geral da PMBH.

## 5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

### 5.1 O perfil do assistente administrativo da SMAAS

Dos 37 assistentes administrativos que prestam serviços na SMAAS, 6 encontravam-se de férias e não responderam a pesquisa. Dos 31 que responderam o questionário, apenas 2 trabalham nas pontas de serviço da SMAAS, como pode ser visto no gráfico 1.

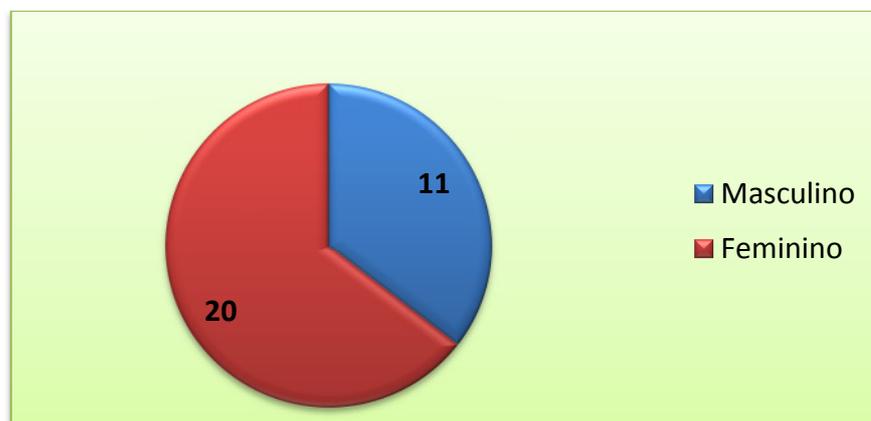
**Gráfico 1- Assistentes Administrativos por unidade de trabalho**



Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser visto no gráfico 2, 64,5% dos assistentes administrativos que responderam o questionário são do sexo feminino.

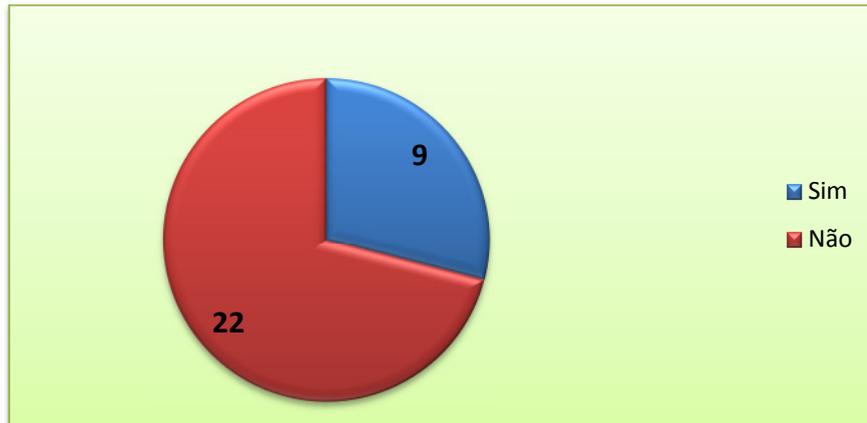
**Gráfico 2 - Assistentes Administrativos segmentados por sexo**



Fonte: Dados da pesquisa

Uma quantidade significativa dos assistentes administrativos que responderam o questionário (29,5 %) acumula um cargo comissionado, podendo ser estes gerências de primeiro, segundo ou terceiro nível, como pode ser visto no gráfico 3. Pode se dizer que a quantidade é representativa, uma vez que a SMAAS conta com 157 servidores efetivos, sendo a maioria destes profissionais ingressos em cargos que exigem nível superior de escolaridade.

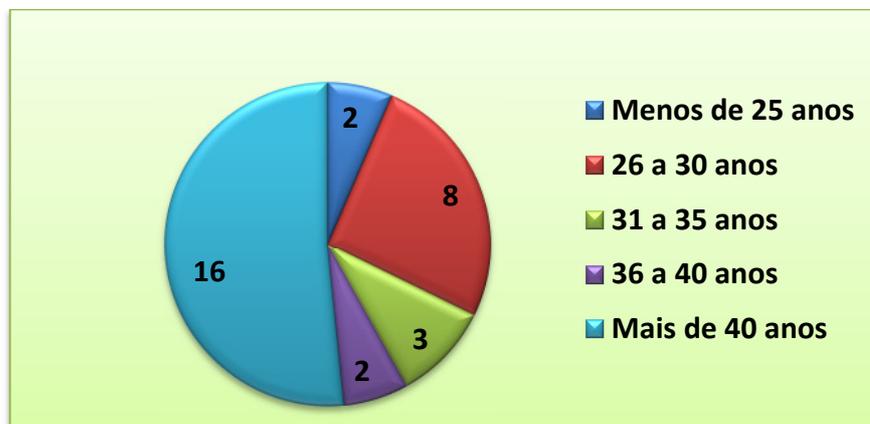
**Gráfico 3 - Assistentes Administrativos que ocupam cargo comissionado**



Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos assistentes administrativos que responderam o questionário tem idade superior a 40 anos (51,6%), como pode ser visto no gráfico 4. Em contrapartida, a segunda maior ocorrência encontra-se na faixa etária dos 26 a 30 anos (25,8%). Nesse sentido, percebe-se um hiato entre as faixas etárias e consequentemente a presença de duas gerações bastante distintas trabalhando juntas.

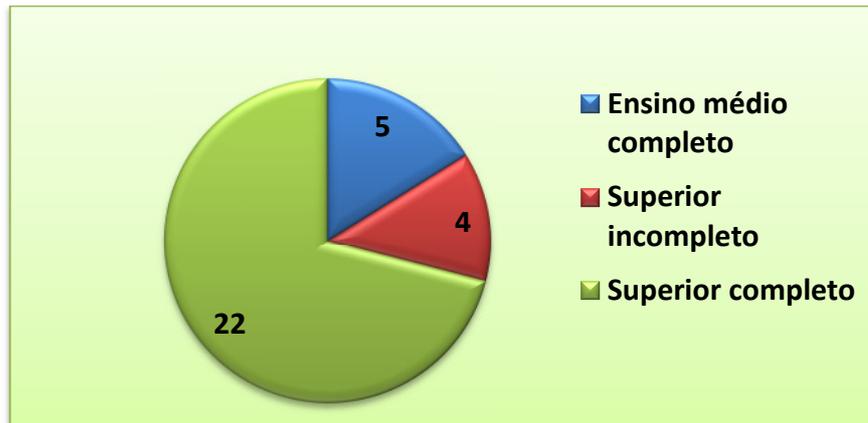
**Gráfico 4 - Assistentes Administrativos segmentados por idade**



Fonte: Dados da pesquisa

A maioria absoluta dos assistentes administrativos que responderam o questionário possui escolaridade superior a exigida para o cargo (70,96%), de acordo com o gráfico 5. Apenas 5 dos entrevistados responderam que possuem apenas o nível médio de escolaridade, sendo este pré-requisito para ingresso nesta carreira.

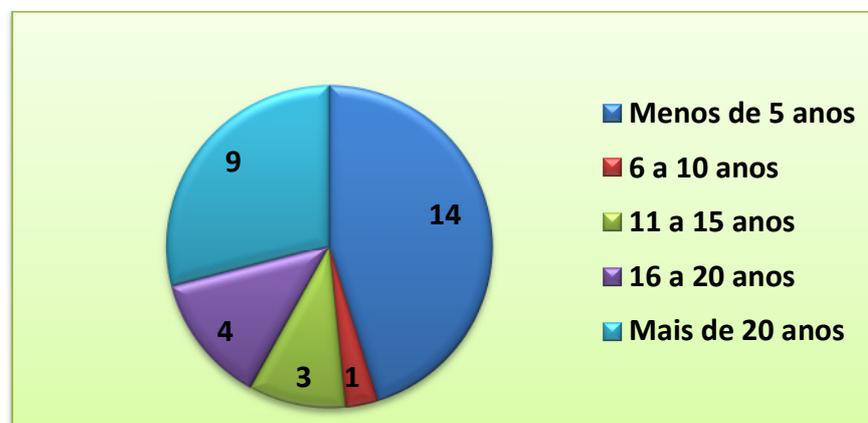
**Gráfico 5 - Assistentes Administrativos segmentados por escolaridade**



Fonte: Dados da pesquisa

Outro extremo pode ser observado no gráfico 6. A maioria dos assistentes administrativos que responderam o questionário tem menos de 5 anos de serviço na PMBH. Por outro lado, 9 tem mais de 20 anos de serviço prestado. Mais uma vez aponta-se um indício relevante acerca da cultura organizacional. Geralmente novos servidores não possuem vícios organizacionais, trazem novas ideias, estão mais motivados e renovam a cultura organizacional.

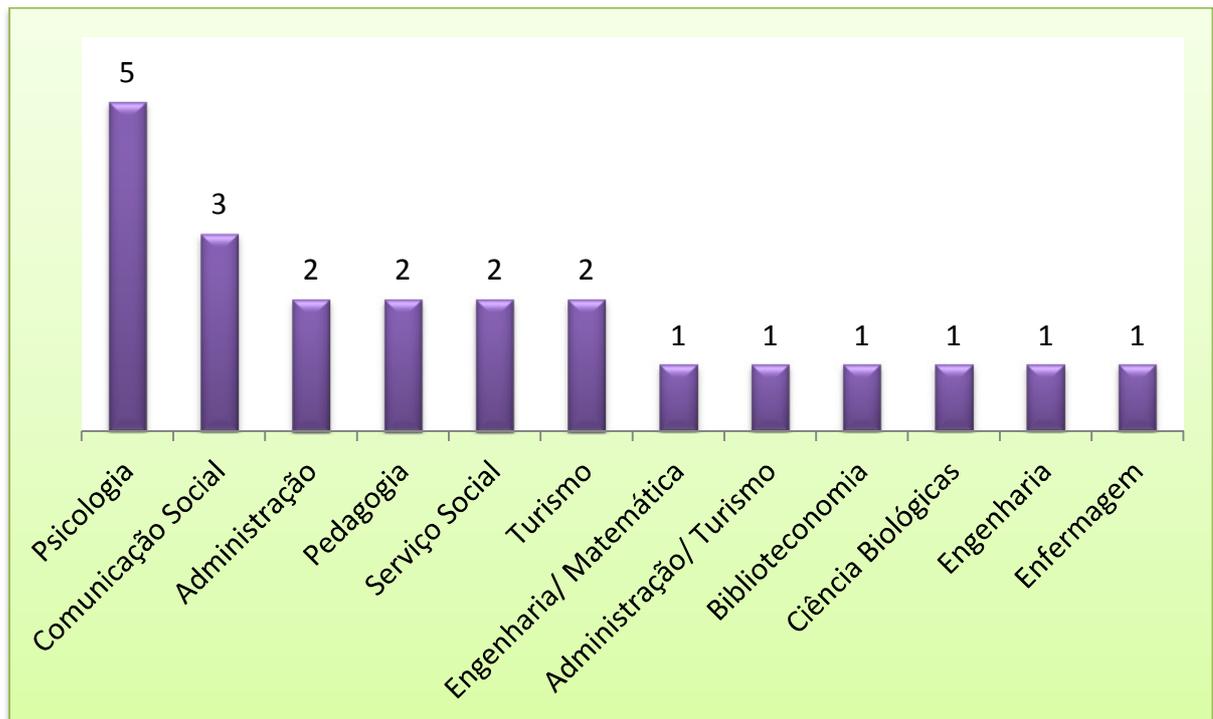
**Gráfico 6 - Assistentes Administrativos segmentados por tempo de serviço na PMBH**



Fonte: Dados da pesquisa

Outro dado relevante aponta a diversidade de profissionais que compõem o quadro de assistentes administrativos da SMAAS representado no gráfico 7. Entre os 22 que responderam que possuem nível superior de escolaridade, encontram-se 11 formações distintas, sendo que 2 assistentes administrativos possuem 2 formações. O contexto demonstra-se bastante positivo e apresenta um potencial significativo que pode ser explorado.

**Gráfico 7 - Assistentes Administrativos que possuem nível superior segmentados por formação**



Fonte: Dados da pesquisa

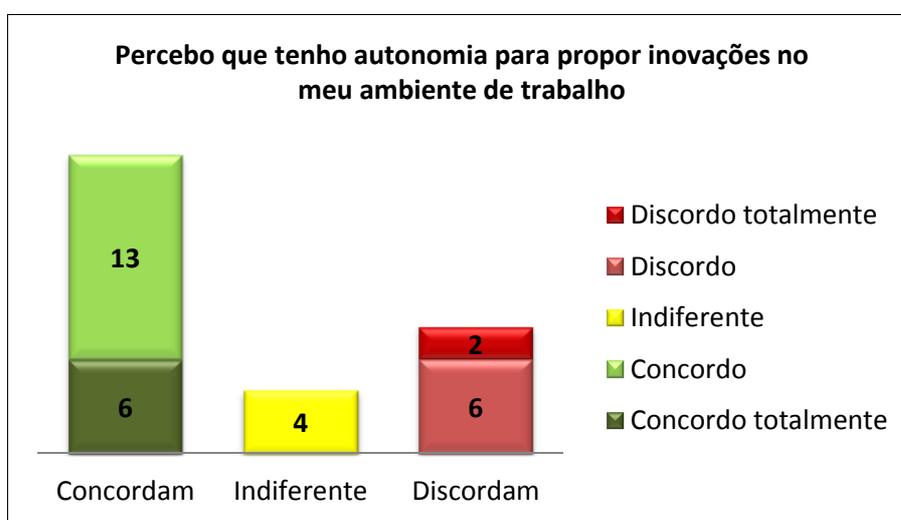
Entre os 4 assistentes administrativos que responderam que possuem curso superior incompleto, encontram-se 4 cursos distintos: Direito, Biblioteconomia, Pedagogia e Psicologia.

Percebe-se, portanto, um grupo de assistentes administrativos bastante heterogêneo na SMAAS, principalmente no que tange a diversidade formações.

## 5.2 Análise da Motivação

A primeira das cinco áreas abordadas neste trabalho é a motivação. Conforme o gráfico 8, boa parte dos assistentes administrativos (61,3%) percebem ter autonomia para propor inovações no ambiente de trabalho, apesar de apenas 19,35% estarem plenamente convictos disso.

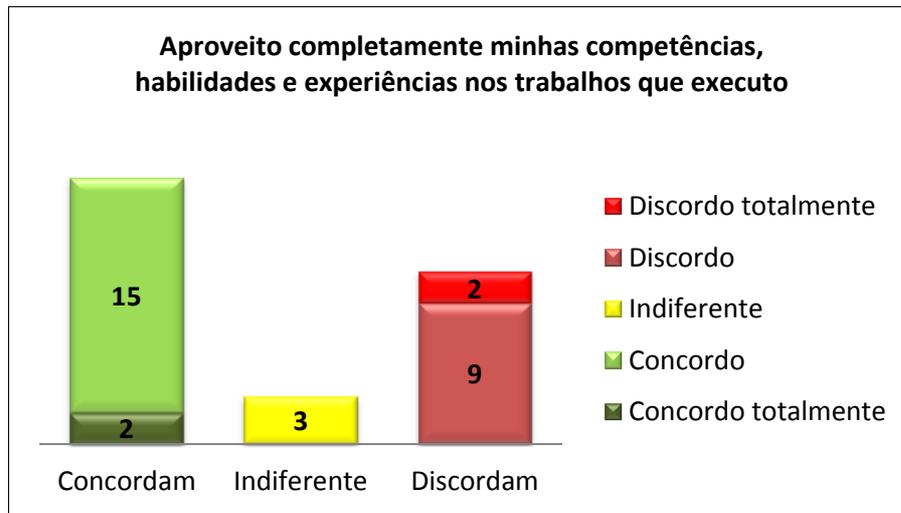
**Gráfico 8 - Autonomia**



Fonte: Dados da pesquisa

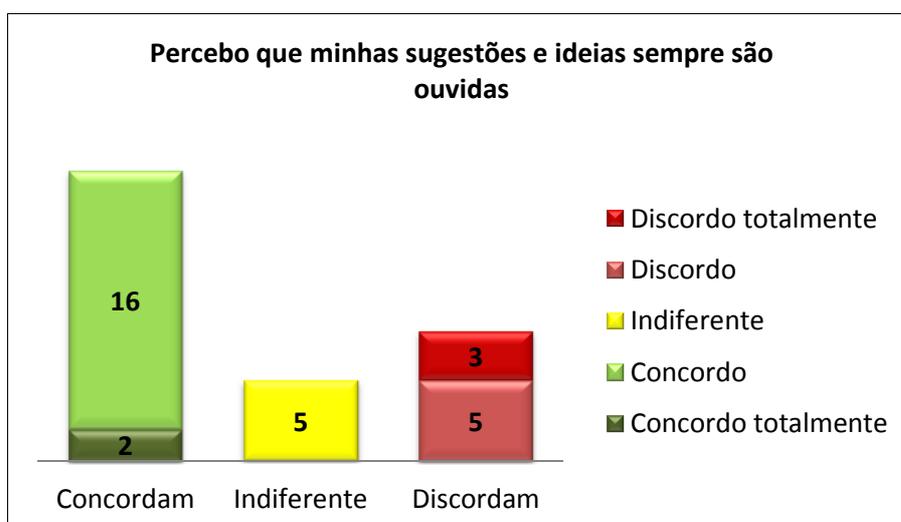
A pesquisa apresenta um resultado positivo, mas é preciso destacar que 38,78% não tem clareza sobre o assunto ou discordam da afirmação. Nesse sentido, é preciso trabalhar mais para que os assistentes administrativos se sintam mais à vontade para propor inovações, considerando principalmente que a grande maioria destes possui formação em nível superior e podem contribuir bastante com os serviços prestados pela SMAAS.

Quando se trata de tornar as experiências, habilidades e competências aplicáveis às atividades executadas pelos assistentes administrativos, conforme o gráfico 9, 54,5% destes concordam que aproveitam completamente os conhecimentos nos trabalhos desenvolvidos. Contudo, um número significativo (35,5%) discorda que aproveitam o conhecimento acumulado nos serviços executados. Dentro do possível, seria interessante alinhar as necessidades dos setores com as competências dos servidores, visando melhorar o desenvolvimento organizacional.

**Gráfico 9 - Aplicabilidade do conhecimento**

Fonte: Dados da pesquisa

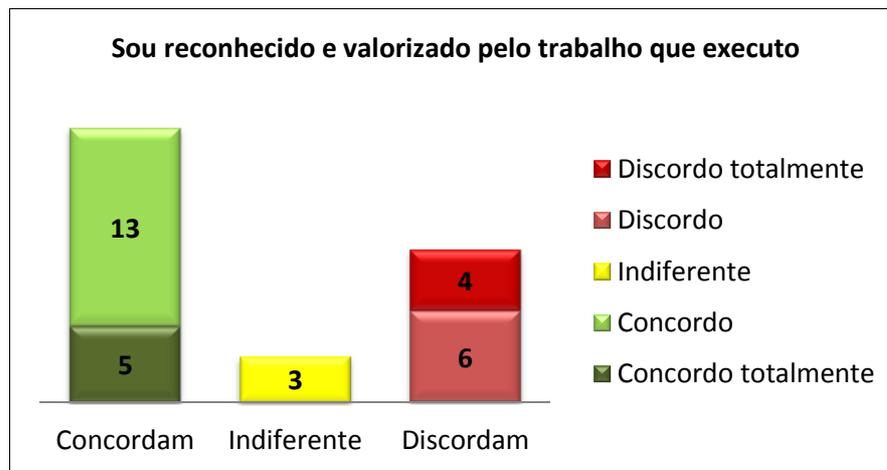
Boa parte dos assistentes administrativos indagados (58,06%) percebe que suas idéias e sugestões são sempre ouvidas, de acordo com o gráfico 10. O número ainda é considerado pequeno, uma vez que (41,94%) não tem clareza ou discordam da afirmação. Nesse caso, seria preciso identificar ou se o supervisor imediato não está disposto a ouvir sugestões, ou se a estrutura administrativa intimida ou não permite que as sugestões sejam ouvidas. Diversas organizações incentivam o aparecimento de novas ideias e sugestões aproveitadas recompensando financeiramente seus idealizadores. Mesmo que não financeiramente, seria interessante criar uma forma de reconhecer boas ideias e sugestões.

**Gráfico 10 - Receptividade de idéias e sugestões**

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 11 demonstra que, no que tange a valorização e reconhecimento do trabalho do assistente administrativo, boa parte destes (58,06%) concorda que são valorizados e reconhecidos. Mesmo assim, 41,93% não concordam ou não tem clareza sobre isso. Mais uma vez destaca-se que seria interessante criar formas de recompensa, mesmo que não financeira, no sentido de reconhecer e valorizar o trabalho do assistente administrativo. A realização de *feedbacks* regulares também seria uma medida interessante neste caso.

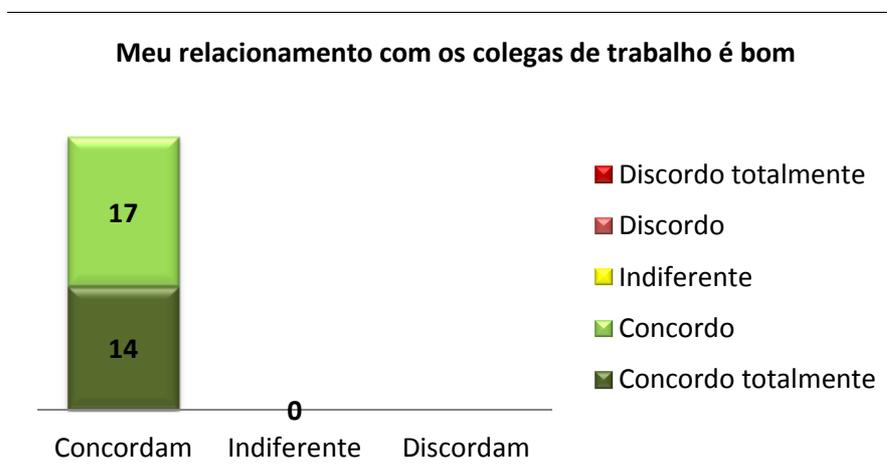
**Gráfico 11 - Valorização e reconhecimento**



Fonte: Dados da pesquisa

Todos os assistentes administrativos que responderam o questionário consideram o relacionamento com os colegas de trabalho como bom, de acordo com o gráfico 12. Este pode ser um indicativo de um bom clima organizacional, uma vez que a relação de trabalho entre as pessoas é boa.

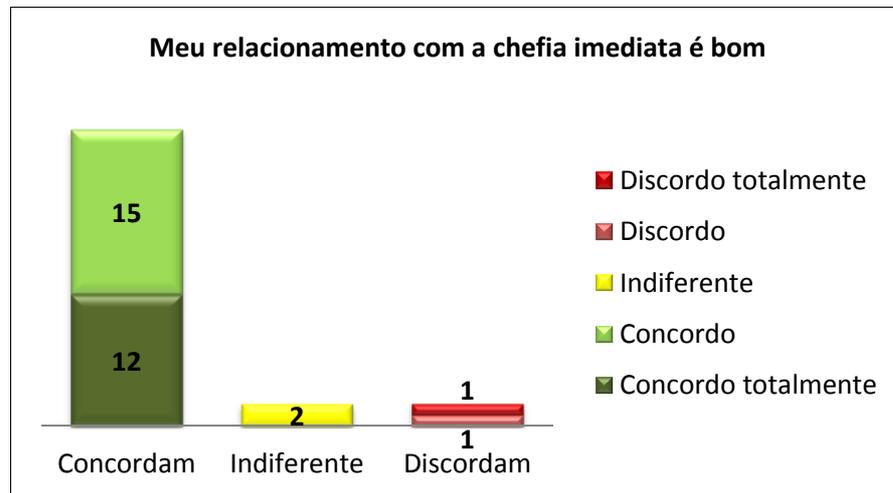
**Gráfico 12 - Relacionamento com os pares**



Fonte: Dados da pesquisa

Quando se trata de relacionamento com a chefia, conforme o gráfico 13, os resultados espelham os de relacionamento com os colegas de trabalho, o que reforça o indicativo de um bom clima organizacional.

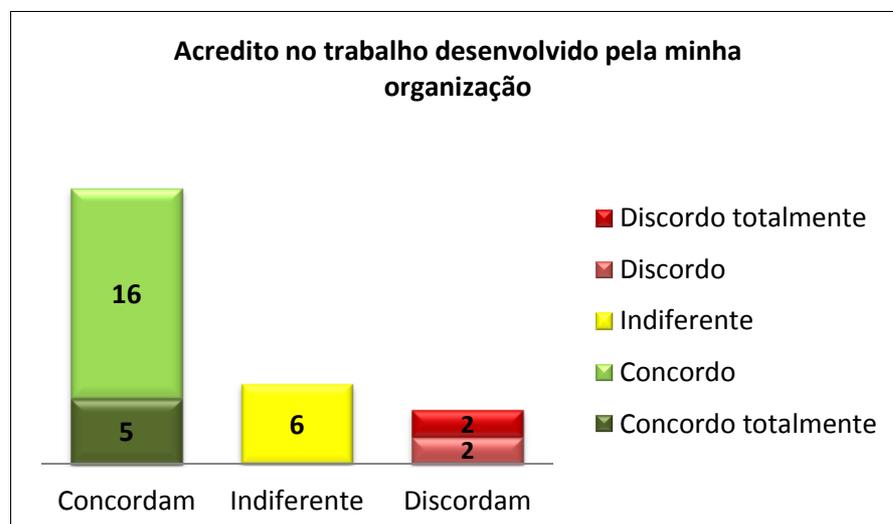
**Gráfico 13 - Relacionamento com a chefia**



Fonte: Dados da pesquisa

Quando o assunto é a convicção do trabalho desenvolvido pela organização, como apresentado no gráfico 14, boa parte (67,7%) concorda com a afirmação, apesar de apenas 16,12% acreditarem fielmente nisso. Cabe salientar que 32,3% não acreditam ou não tem clareza sobre o assunto. O percentual que não concorda (12,90%) pode refletir diferenças ideológicas, mas não se pode descartar que 19,35% podem não possuir uma visão sistêmica dos serviços prestados pela SMAAS.

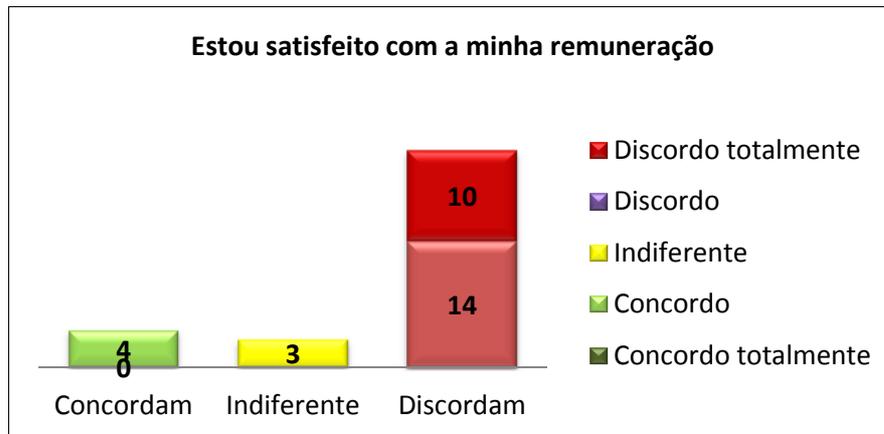
**Gráfico 14 - Convicção no trabalho**



Fonte: Dados da pesquisa

A maioria absoluta dos assistentes administrativos (77,4%) está insatisfeita com a remuneração, de acordo com o gráfico 15. Tendo em vista que boa parte destes está em níveis mais avançados na carreira e/ou possuem cargo comissionado, e ainda que 45,16% destes possuem menos de 5 anos de serviços prestados à PMBH, conclui-se que o salário inicial não é atrativo, bem como as progressões na carreira não são satisfatórias para que o assistente administrativo se considere satisfeito com remuneração percebida.

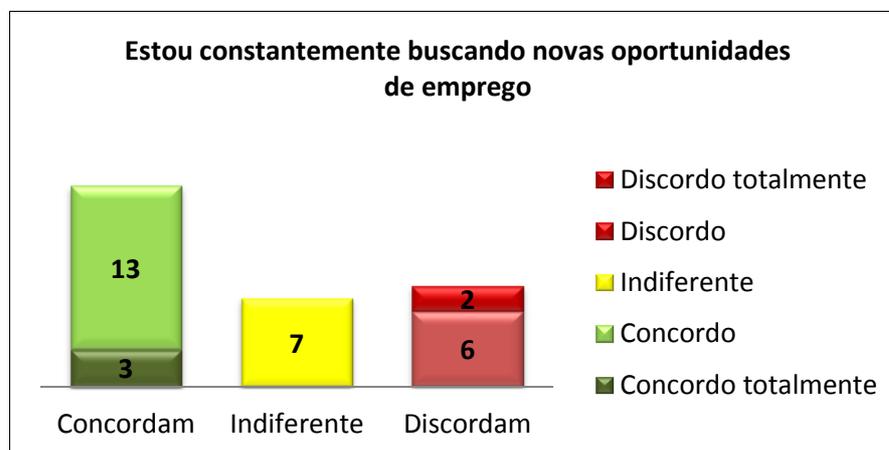
**Gráfico 15 - Remuneração**



Fonte: Dados da pesquisa

É importante observar que mesmo estando insatisfeitos com a remuneração, 48,38% dos assistentes administrativos que responderam o questionário não estão constantemente buscando novas oportunidades de emprego. Mesmo os que concordam com a afirmativa, apenas 9,7% destes concordam totalmente. Este pode ser um indicativo de comodismo, principalmente por parte daqueles que já estão há muito tempo na PMBH.

**Gráfico 16 - Novas oportunidades**

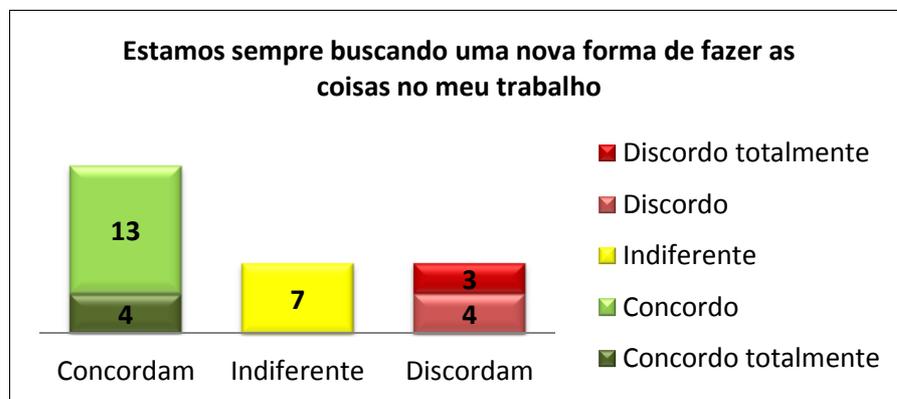


Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3 Análise da Cultura organizacional

No que tange a área de inovação, de acordo com o gráfico 17, 54,84% dos entrevistados concordam que estão buscando uma nova forma de se fazer as coisas. Mesmo sendo minoria, 45,16% não concordam ou não tem clareza sobre a constante busca pela inovação. O contexto pode apresentar indícios de uma organização um tradicionalista e estática, podendo comprometer os serviços que exigem cada vez mais agilidade e dinamicidade.

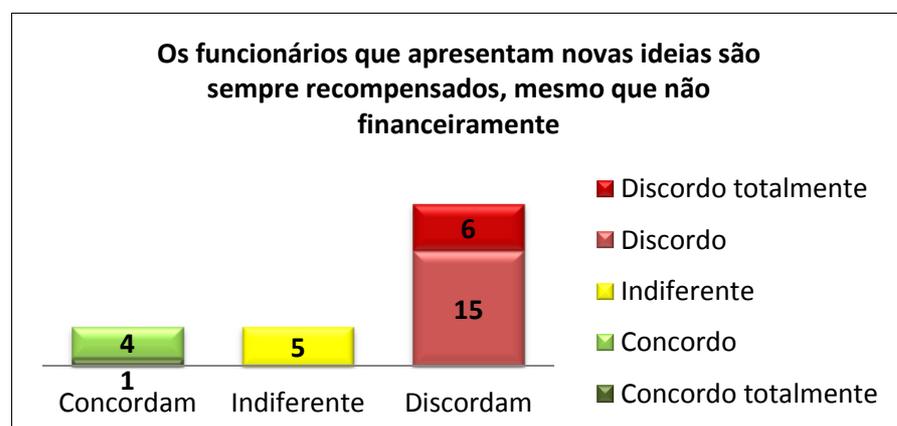
**Gráfico 17 - Inovação**



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apontado pelo gráfico 18, para 67,74% dos entrevistados a organização não recompensa, mesmo que não financeiramente, os funcionários que apresentam novas idéias, o que corrobora com o indício de que a SMAAS não se preocupa em inovar.

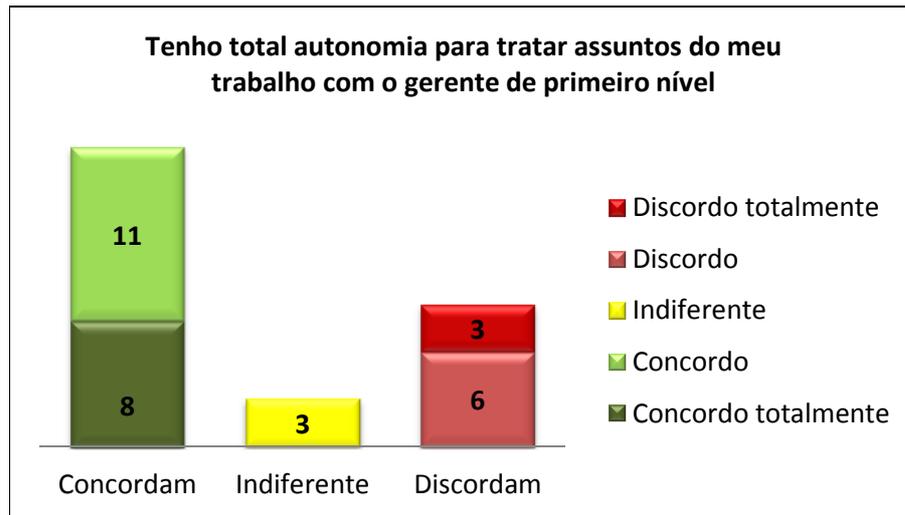
**Gráfico 18 - Reconhecimento e recompensa**



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 19, é importante salientar que 61,29% dos assistentes administrativos que responderam o questionário têm autonomia para tratar assuntos com o gerente de primeiro nível, o que demonstra certo nível de dinamicidade no fluxo de informação.

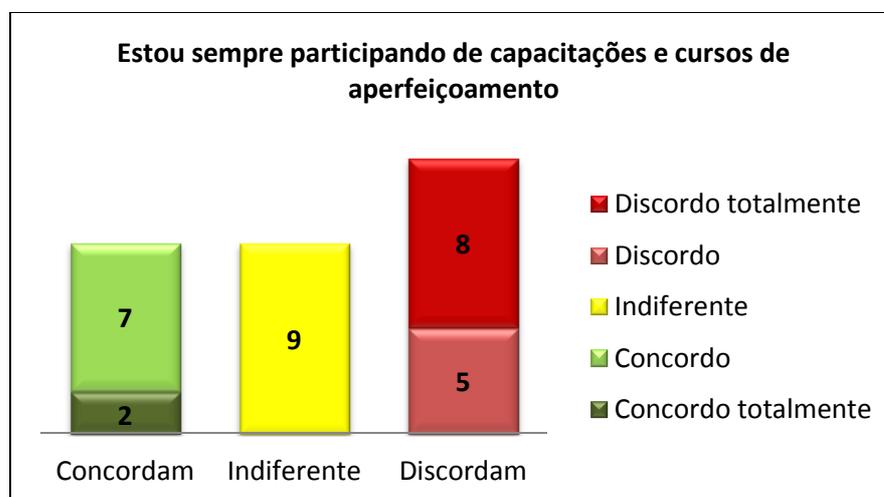
**Gráfico 19 - Autonomia e dinamicidade**



Fonte: Dados da pesquisa

Um indício bastante negativo pode ser observado no gráfico 20. Para 41,93% dos entrevistados não são ofertados cursos e capacitações em número satisfatório. É indispensável para o desenvolvimento organizacional a criação de módulos contínuos de capacitação e desenvolvimento, em todas as áreas da organização

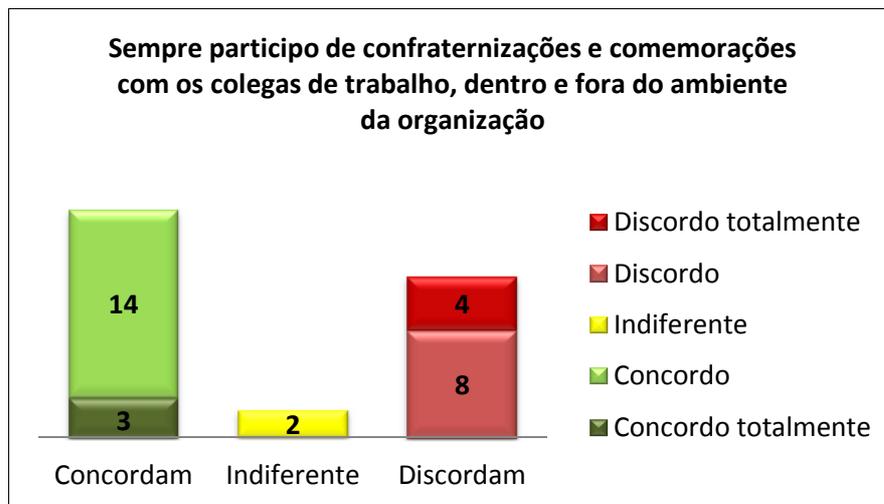
**Gráfico 20 - Aperfeiçoamento**



Fonte: Dados da pesquisa

É possível observar no gráfico 21 que 54,83% dos entrevistados participam frequentemente de confraternizações e comemorações. Mesmo assim, boa parte destes (38,71%) discorda da afirmação. Este pode ser um indicador de que as relações de amizade estão mais presentes em alguns setores ou que existe maior nível de profissionalismo em outros, uma vez que todos os entrevistados consideram os relacionamentos com os colegas de trabalho como bom.

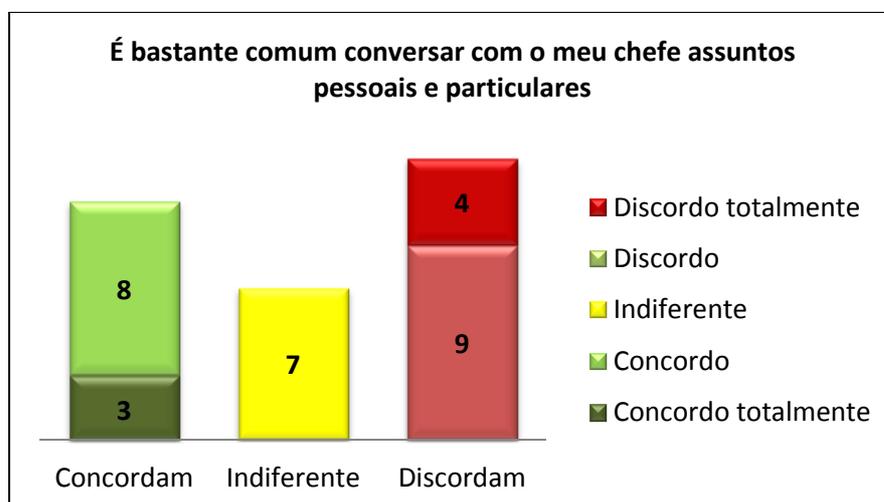
**Gráfico 21 – Sociabilidade**



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 22 aponta para um indício mais forte de profissionalismo, uma vez que a maioria (41,94%) não considera comum conversar com o chefe assuntos pessoais e particulares.

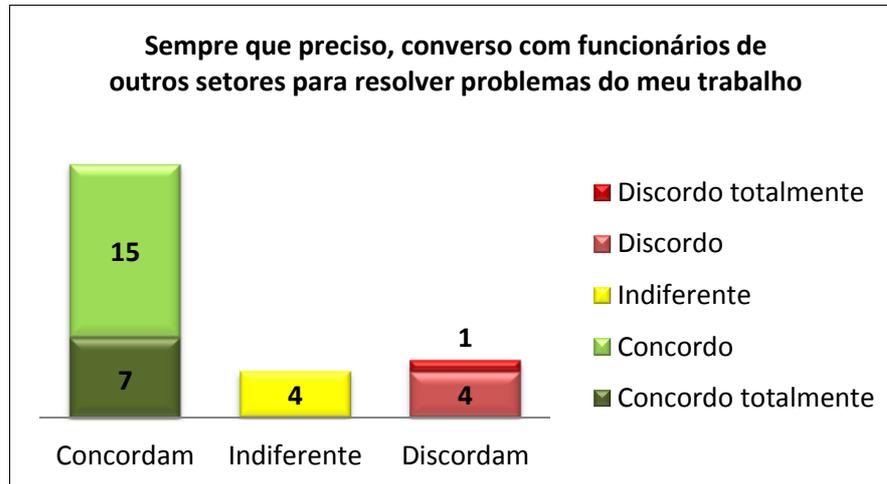
**Gráfico 22 - Amizade versus profissionalismo**



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 23 é possível perceber que 70,96% dos entrevistados procuram ajuda de funcionários de outros setores para resolver problemas, o que demonstra boas relações interpessoais.

**Gráfico 23 - Colaboração**



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 24 é possível perceber que 51,61% dos entrevistados consideram que seu trabalho é orientado por demandas e prioridades que mudam o tempo todo, o que demonstra uma deficiência de planejamento e ausência de diretrizes estratégicas mais claras para o nível tático e operacional.

**Gráfico 24 - Planejamento**



Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo que para 41,16% dos assistentes administrativos que responderam o questionário assuntos alheios ao trabalho não seja pauta de discussão constante no ambiente de trabalho, não se pode desprezar que 54,83% concordam ou não tem clareza sobre a afirmativa, de acordo com o gráfico 25. É preciso mobilizar as pessoas para que no ambiente de trabalho as discussões sejam norteadas por questões que dizem respeito às atividades laborais, o que não quer dizer que não haja espaço para conversas alheias ao trabalho esporadicamente.

**Gráfico 25 - Amizade versus profissionalismo 2**

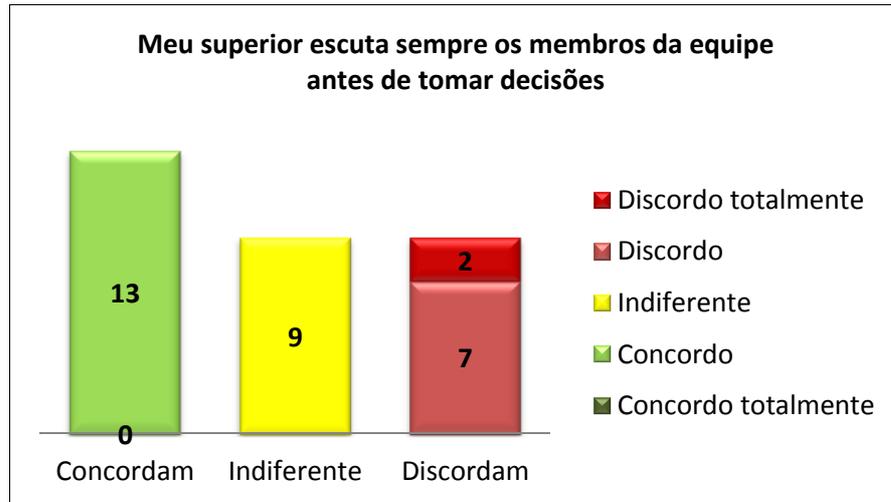


Fonte: Dados da pesquisa

#### 5.4 Análise da Liderança

De acordo com o gráfico 26, não se pode dizer que os líderes da SMAAS praticam uma liderança participativa e democrática, uma vez que 58,1% dos entrevistados não concordam ou não tem clareza que o superior escuta os membros da equipe antes de tomar alguma decisão. É extremamente importante escutar as pessoas e analisar os fatos, mesmo a decisão seja contrária a opinião de alguns. Deixar que as pessoas exerçam certo nível de influência sobre os processos decisórios, além de tornar o processo mais democrático e participativo, torna o trabalho das pessoas mais importante e relevante. Cabe salientar que nem sempre isso é possível.

Gráfico 26 - Participação



Fonte: Dados da pesquisa

Refletindo a tendência apontada no gráfico 26, pode ser visto no gráfico 27 que mesmo que para 38,71% dos entrevistados o superior encoraja todos a falarem o que pensam, 61,29% dos entrevistados discordam da afirmativa ou não tem clareza sobre isso. É preciso saber a opinião das pessoas sobre o trabalho executado, mesmo que esta seja uma crítica negativa aos processos de trabalho, aspectos gerenciais ou diretrizes estratégicas. A organização precisa ter maturidade para ouvir, interpretar e tratar as opiniões, para que problemas ou vícios organizacionais possam ser sanados.

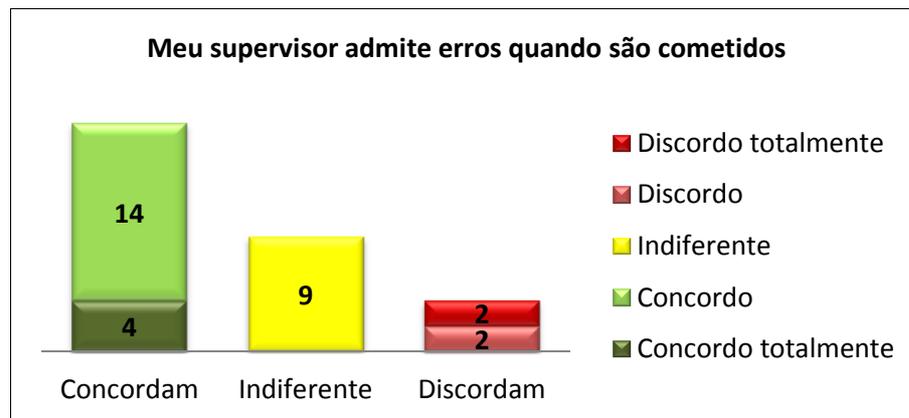
Gráfico 27 - Livre opinião



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apontado no gráfico 28, para 61,29% dos entrevistados o superior admite erros quando são cometidos. É claro que todos estão passíveis ao erro, mas não se pode admitir a ocorrência de erro sem que este se transforme em aprendizado. O erro sempre custa recurso e retrabalho para a organização, portanto, é preciso aceitar erros, mas é preciso deixar claro que estes não podem se tornar recorrentes e que nem sempre podem ser corrigidos ou redimidos.

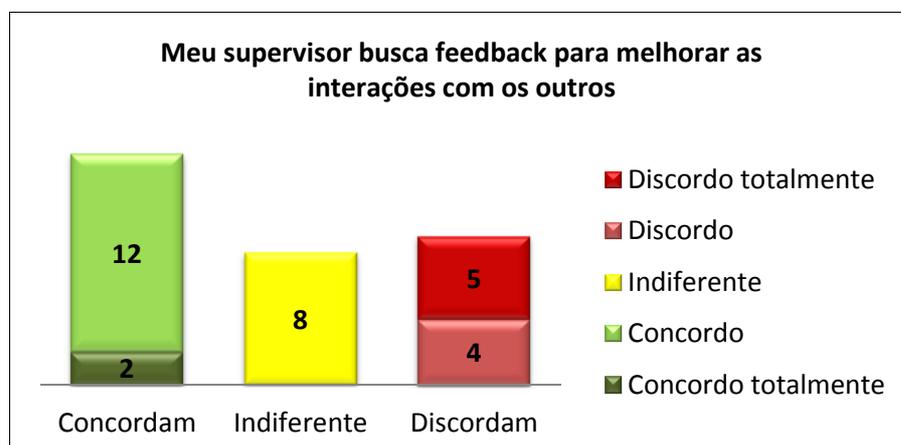
**Gráfico 28 - Tolerância versus negligência**



Fonte: Dados da pesquisa

O *feedback* é uma ferramenta indispensável à organização e ao gestor. Mesmo que 45,16% dos entrevistados concordem que o supervisor faz uso do *feedback* para melhorar as interações com os outros, é preocupante que os demais 54,84% discordem ou não tem clareza sobre a aplicação da ferramenta, de acordo com o gráfico 29. A PMBH faz uso de avaliação de desempenho periodicamente, mas parece que os gestores não fazem o uso correto da ferramenta ou não utilizam a oportunidade para fazer um *feedback* adequado.

**Gráfico 29 - Feedback**



Fonte: Dados da pesquisa

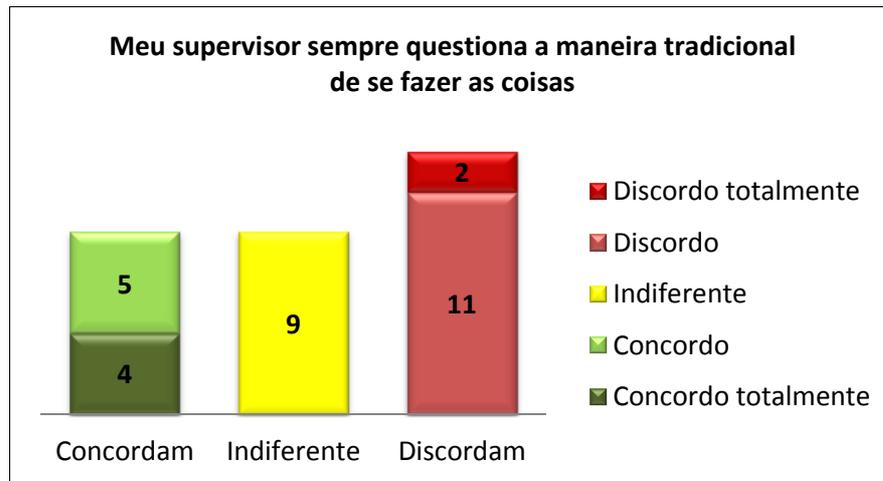
Para 48,39% dos entrevistados, o supervisor propiciou maior clareza em relação a importância, visão e propósito do setor onde o assistente administrativo está lotado. Contudo, salienta-se que 51,61% não tiveram uma perspectiva sistêmica da organização ou não tem clareza exata da importância do supervisor nesse processo. Para um melhor desenvolvimento dos processos de trabalho, é indispensável que o supervisor conheça e seja capaz de compartilhar o propósito do setor entre os supervisionados. Dessa forma, o trabalho das pessoas se tornará cada mais relevante e conseqüentemente elas se tornarão cada vez mais motivadas e comprometidas.

**Gráfico 30 - Visão sistêmica**



É extremamente preocupante que para 41,94% dos entrevistados o supervisor não questiona a maneira tradicional como as coisas são feitas, como pode ser visto no gráfico 31. O desenvolvimento organizacional passa pela superação de paradigmas constantemente. É indispensável respeitar a história e a cultura organizacional, mas não é possível admitir que a organização se feche a práticas e métodos de administração mais modernos por excesso de conservadorismo. Mais uma vez salienta-se a dinamicidade como as necessidades da população se modificam. É preciso estar sempre aberto a inovações e não permitir que a inércia do sistema se torne gargalo para o desenvolvimento organizacional.

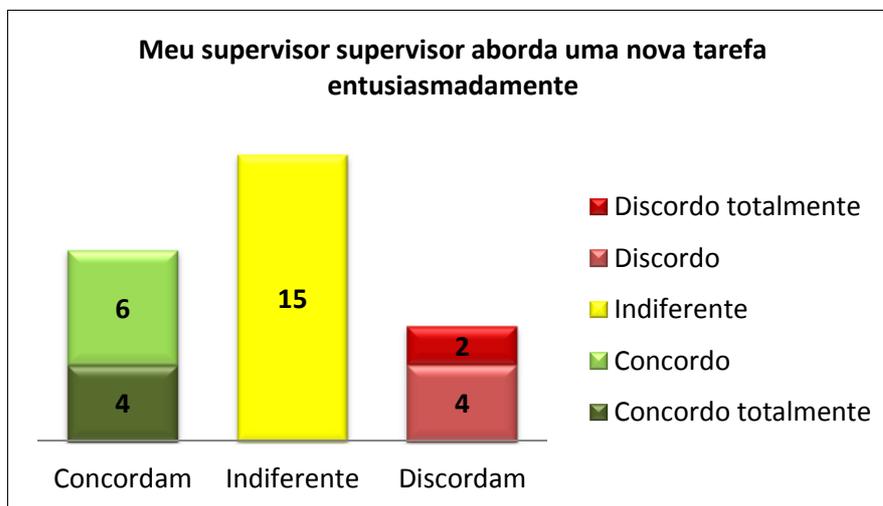
**Gráfico 31 - Inovação versus conservadorismo**



Fonte: Dados da pesquisa

Outro dado relevante diz respeito ao entusiasmo do supervisor ao abordar uma nova tarefa. Para 67,74% dos entrevistados, ou estes discordam que o supervisor fica entusiasmado frente a um novo desafio ou não tem clareza sobre isso, como pode ser visto no gráfico 32. A liderança é fundamentada em exemplos. Se um supervisor não se sente motivado a superar novos desafios, conseqüentemente os liderados também não se sentirão motivados.

**Gráfico 32 - Entusiasmo**

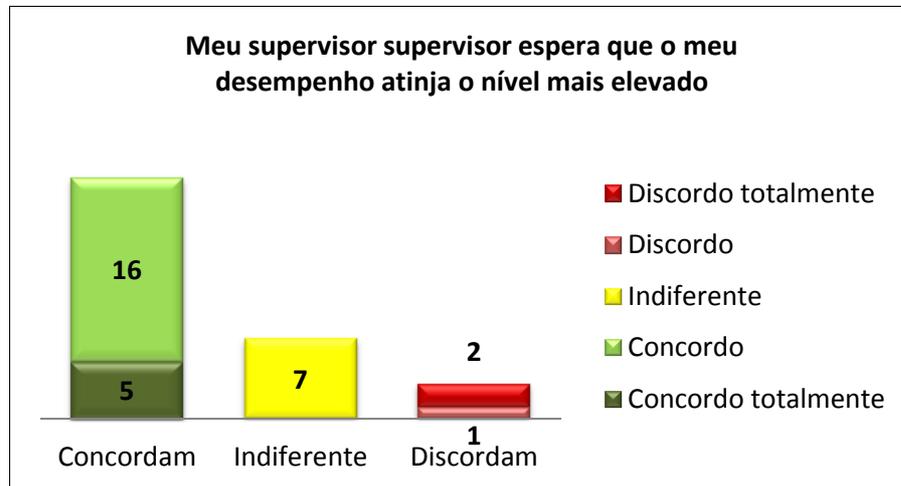


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 33 apresenta dados relevantes sobre a excelência dos serviços prestados pelo Assistente Administrativo da SMAAS. De acordo com 67,74% dos entrevistados, o superior espera que o desempenho deles atinja o nível mais elevado. Contudo, cabe observar que para 32,26% a afirmativa não é verdadeira. É preciso possibilitar que as pessoas atinjam seu pleno potencial. Para tanto, é necessário enfatizar que o desempenho organizacional passa pelo

desenvolvimento pessoal, alinhamento as metas e objetivos pessoais às diretrizes organizacionais.

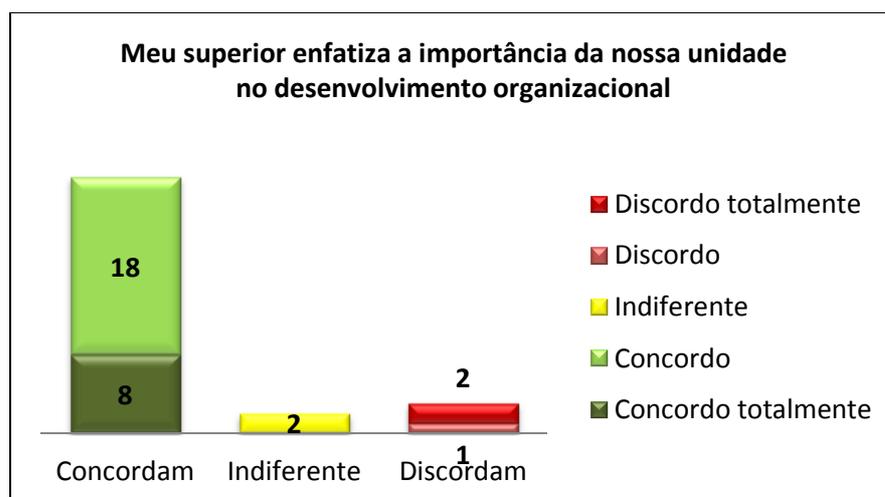
**Gráfico 33 - Excelência**



Fonte: Dados da pesquisa

Para 83,87% dos entrevistados, de acordo com o gráfico 34, o supervisor enfatiza a importância da unidade no desenvolvimento organizacional. Cabe observar, contudo, que dentre os que concordam apenas 25,8% concordam totalmente com a afirmativa. Os dados são positivos, mas podem ser melhorados.

**Gráfico 34 - Significância e valorização do setor**

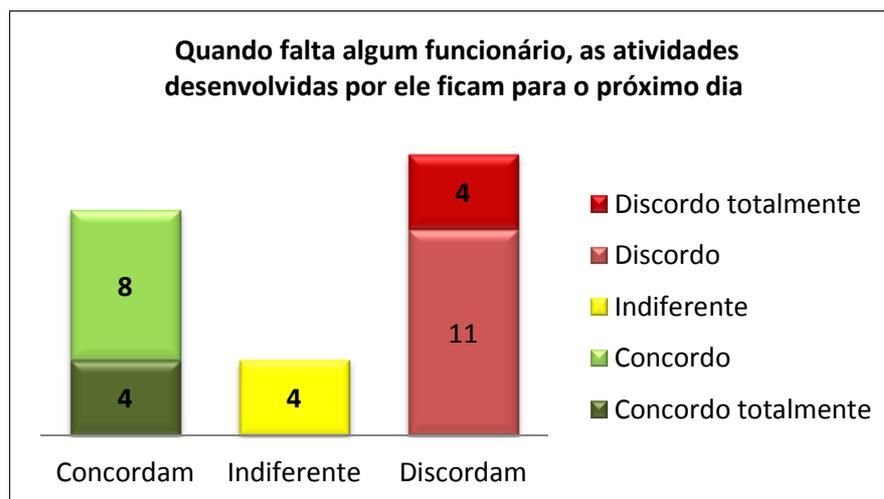


Fonte: Dados da pesquisa

## 5.5 Análise do Trabalho em equipe

O gráfico 35 apresenta um dado preocupante. Apesar de 48,39% discordarem de que determinadas atividades ficam para o próximo dia quando falta algum funcionário, 38,71% concordam com a afirmativa. Este pode ser um indicativo de individualismo na, onde certas atividades estão sob a responsabilidade exclusiva de alguns funcionários. O trabalho em grupo, até certo ponto, pode ser tão eficaz quanto o trabalho em equipe. No entanto, mesmo quando o trabalho está organizado na forma de grupo, é preciso cuidar para que as demandas não fiquem distribuídas individualmente. Quando isso acontece, a existência de gargalos no fluxo se torna mais evidente, o que acaba por prejudicar todo o processo de trabalho.

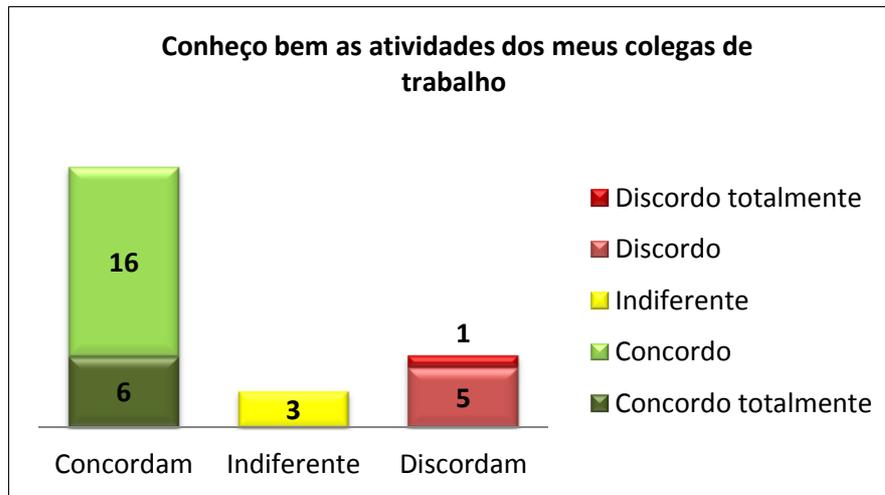
**Gráfico 35 - Grupo versus equipe**



Fonte: Dados da pesquisa

Apesar de o trabalho aparentemente encontrar-se organizado na forma de grupo, 70,97% dos entrevistados concordam que conhecem bem as atividades desenvolvidas pelos colegas de trabalho, o que contribui para a inexistência de gargalos no processo, como pode ser observado no gráfico 36.

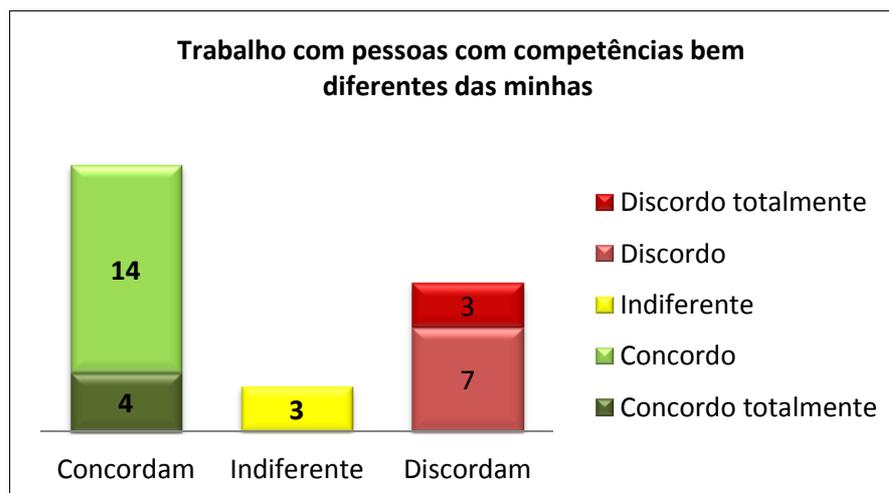
Gráfico 36 - Conhecimento setorial



Fonte: Dados da pesquisa

Outro aspecto relevante diz respeito a diversidade de competências presentes SMAAS. De acordo com o gráfico 37, 58,1% dos entrevistados concordam que trabalham com pessoas com competências bem distintas, conforme o gráfico 37. Este é um aspecto positivo à formação de equipes, desde que exista integração e confiança entre os componentes. É importante salientar que não é interessante a formação de equipes em todos os processos de trabalho, mas onde houver viabilidade, seria interessante e proveitoso organizar o trabalho desta forma.

Gráfico 37 - Diversidade de competências

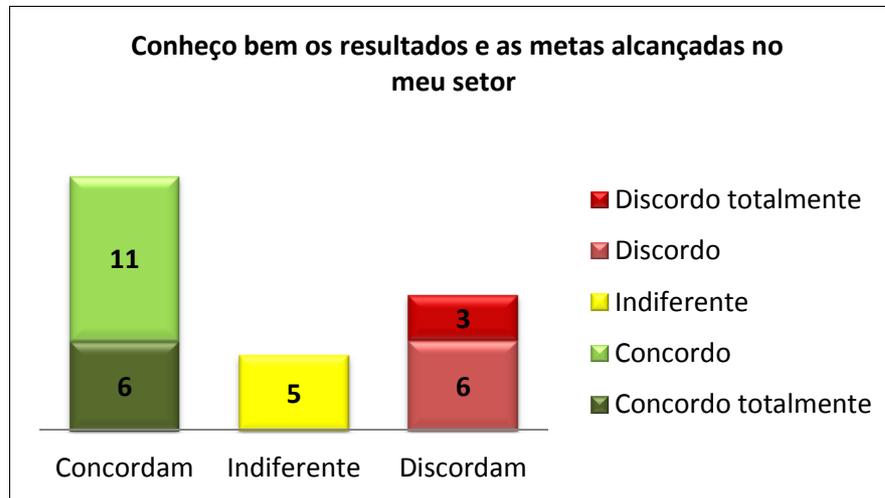


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 38 aponta que 54,84% dos entrevistados conhecem bem os resultados e metas alcançadas pelo setor. O dado não é tão animador, uma vez que se espera que todo e qualquer servidor conheça bem as metas, bem como os resultados alcançados. Todos

precisam trabalhar no mesmo sentido, para que as metas estabelecida estejam claras e alinhadas aos objetivos organizacionais.

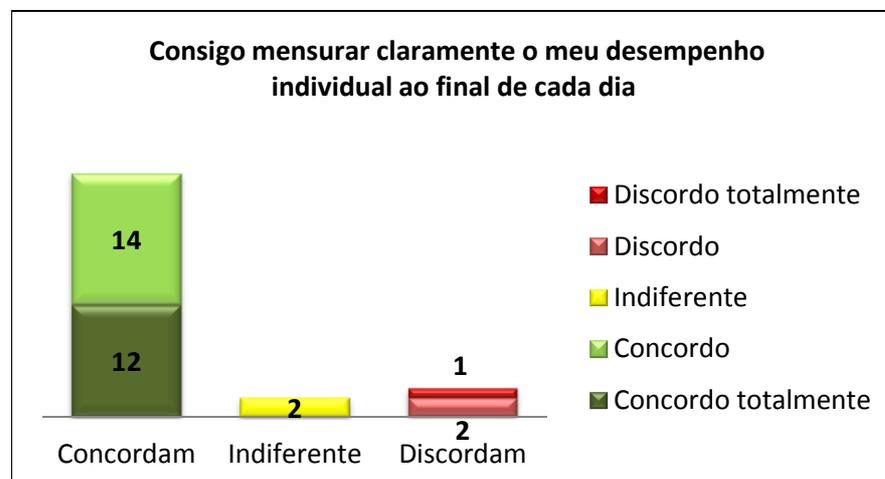
**Gráfico 38 - Clareza de objetivos**



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 39 apresenta outro forte indício de individualismo na organização, uma vez que 83,87% conseguem mensurar claramente seu desempenho individual ao final de cada dia. Mais do que o desempenho individual, é preciso ter clareza dos desempenhos setoriais e organizacionais. Quando o trabalho acontece em equipe onde a coletividade é mais importante que a individualidade, dificilmente é possível ter clareza exata sobre um desempenho individual, uma vez que este está em segundo plano. O desempenho individual é importante, mas não significa muito se o desempenho coletivo não é mensurável e conhecido.

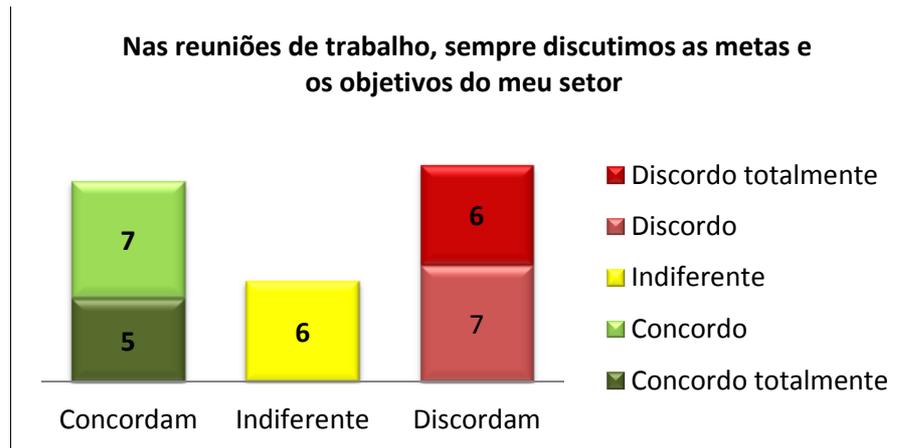
**Gráfico 39 - Individualismo versus coletivismo**



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 40 apresenta dados importantes sobre planejamento e alinhamento de objetivos no setor. Para 41,94% dos entrevistados, não se discute metas e objetivos setoriais, o que pode significar que as reuniões de trabalho são voltadas principalmente para necessidade imediatas e resolução de problemas.

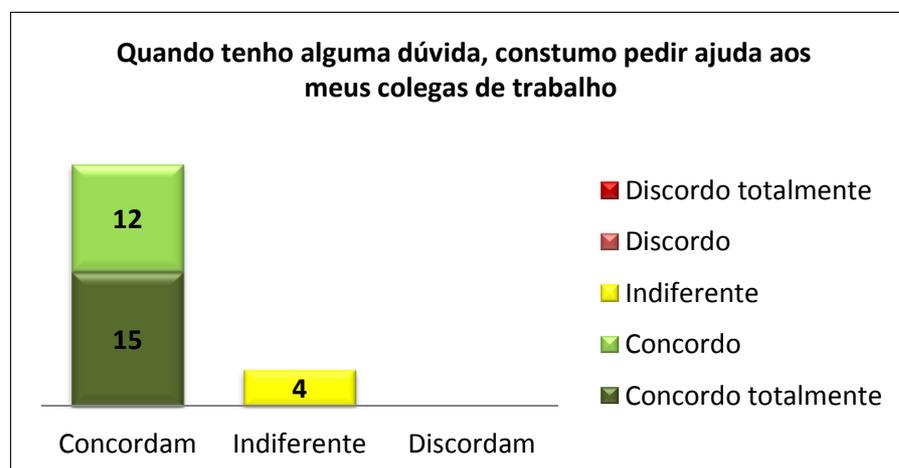
**Gráfico 40 - Alinhamento de objetivos**



Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo que aparentemente o trabalho esteja organizado de forma mais individualizada, de acordo com o gráfico 41, para 87,1% dos entrevistados é comum pedir ajuda dos colegas de trabalho quando existe alguma dúvida. Mesmo assim, é importante observar que conhecimento pode não estar estruturado ou extrínseco na organização, seja no formato de manuais, fluxogramas, normas de procedimento, dentre outros. É necessário tornar o conhecimento pessoal em organizacional, intrínseco em extrínseco, para que as experiências, habilidades e competências possam ser compartilhadas.

**Gráfico 41 - Cooperação e relacionamento**



Fonte: Dados da pesquisa

Mais uma vez é apontada certa deficiência na atividade planejamento, uma vez que para 35,48% dos entrevistados não se realizam reuniões na existência de uma nova tarefa ou demanda, conforme o gráfico 42.

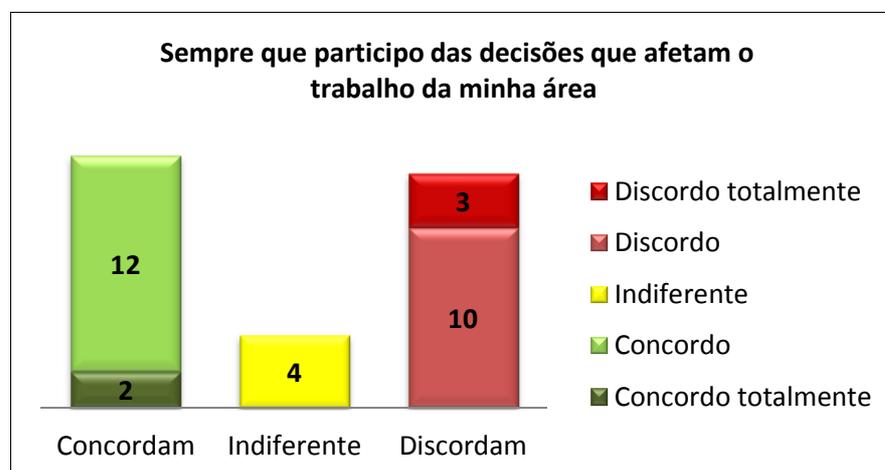
**Gráfico 42 - Planejamento das demandas**



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o gráfico 43, 41,94% dos entrevistados discorda que participam das decisões que afetam o trabalho de sua competência. Nem sempre é possível promover a participação de todos nos processos decisórios. Certas decisões são estabelecidas em nível estratégico, cabendo ao nível tático transformar tais diretrizes em atividades que serão executados pelo nível operacional. Contudo, é recomendável deixar que as pessoas participem das decisões até certo ponto, tendo em vista que estas detêm experiências e podem contribuir bastante para a qualificação dos serviços.

**Gráfico 43 - Participação democrática**

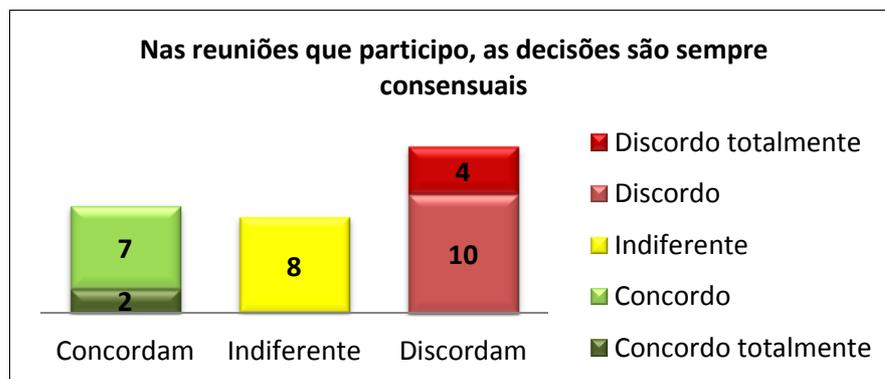


Fonte: Dados da pesquisa

## 5.6 Análise do Poder

Na ocasião de realização de reuniões, para 45,16% dos entrevistados as decisões não são consensuais, conforme o gráfico 44. Sendo possível, é sempre importante alcançar o consenso, pois as pessoas se sentem mais integradas quando compreendem certas decisões. O processo consensual normalmente é mais trabalhoso, pois exige maior esforço e maturidade das partes envolvidas. Contudo, decisões definidas por consenso têm maior adesão das pessoas, mesmo que todos não concordem, uma vez que se torna claro para todos os motivos da decisão.

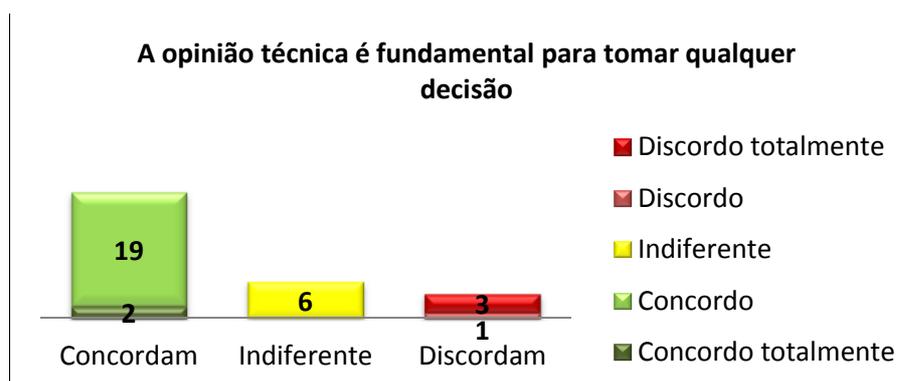
**Gráfico 44 - Democracia versus coerção**



Fonte: Dados da pesquisa

A administração pública é norteada por diretrizes políticas e não poderia ser diferente. Contudo, é imprescindível a observância de aspectos técnicos em qualquer decisão. Nesse sentido, 67,74% dos entrevistados consideram a opinião técnica fundamental para tomar qualquer decisão.

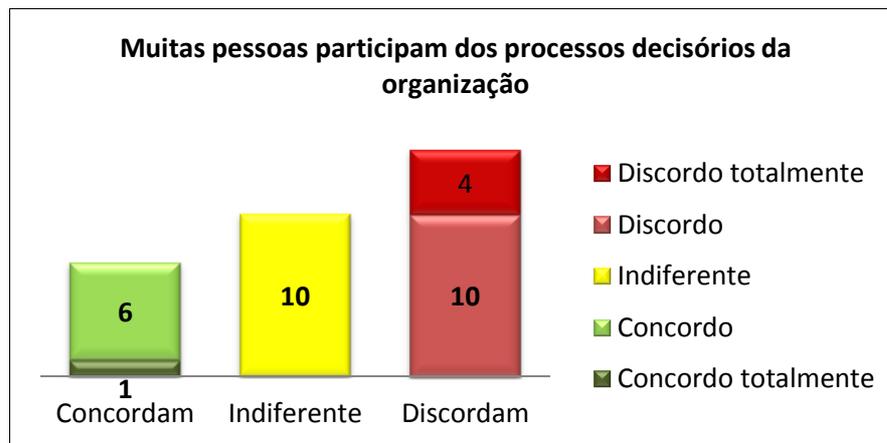
**Gráfico 45 - Influência técnica versus influência política**



Fonte: Dados da pesquisa

Quando se trata da participação nos processos decisórios da organização, de acordo com o gráfico 46, 45,16% das pessoas discordam que muitas pessoas participam do processo. É importante, em determinados momentos, que o processo seja democrático. No entanto, o sucesso organizacional passa por diretrizes estratégicas bem claras e definidas. Nesse sentido, nem sempre é possível participar tantas pessoas do processo decisório, pois a estratégia de uma organização normalmente é definida por poucos.

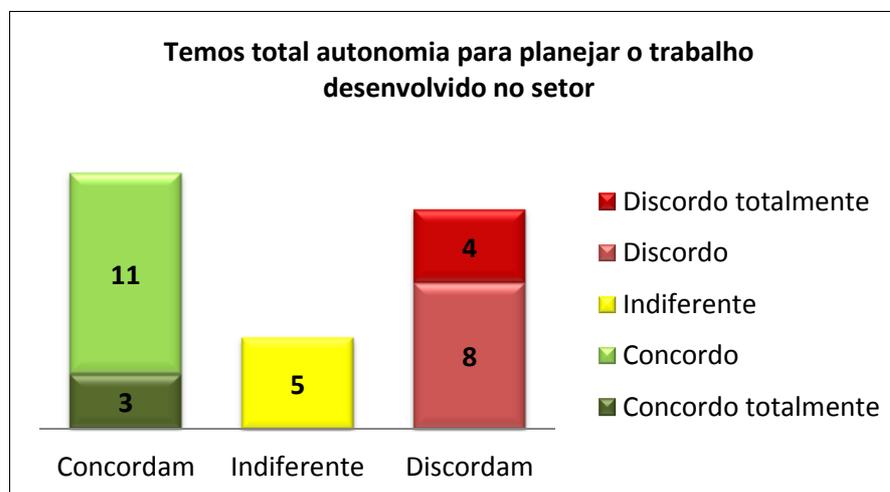
**Gráfico 46 - Democracia organizacional versus diretrizes estratégicas**



Fonte: Dados da pesquisa

Para 45,16% dos entrevistados, conforme o gráfico 47, o setor tem autonomia para planejar o trabalho desenvolvido. Uma vez colocado as diretrizes estratégicas, realmente seria importante que cada setor planejasse o trabalho, observando as peculiaridades e recursos de cada local de trabalho.

**Gráfico 47 - Autonomia setorial**



Fonte: Dados da pesquisa

É preocupante que para 45,16% dos entrevistados as relações entre os setores da organização não possam ser definidas como harmoniosas, de acordo com o gráfico 48. Para um melhor desempenho organizacional, é indispensável uma boa sintonia setorial. É importante destacar que a harmonia setorial extravasa as relações pessoais. Em certas ocasiões, a relação interpessoal pode impactar as relações intersetoriais, contudo, quando se fala em harmonia setorial, se fala principalmente em fluxos de informação bem definidos, bem como relações de poder bem estabelecidas.

**Gráfico 48 - Harmonia organizacional**



Fonte: Dados da pesquisa

Para 51,61% dos entrevistados, os trabalhos mais importantes a serem realizados pelo setor são definidos por fatores externos, de acordo com o gráfico 49. É importante que as organizações tenham diretrizes bem definidas. No entanto, os setores precisam de certa autonomia para planejar os trabalhos.

**Gráfico 49 - Interdependência**



Fonte: Dados da pesquisa

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A PMBH e a SMAAS, por serem organizações públicas, são bastante burocráticas. Contudo, percebe-se que mesmo neste contexto, certas práticas de Gestão de Pessoas poderiam ser adotadas e implantadas. Mesmo desenvolvidas para a dinamicidade da iniciativa privada, várias práticas modernas de administração são perfeitamente adaptáveis à Administração Pública.

No que tange ao perfil dos Assistentes Administrativos, pode-se observar a heterogeneidade de formações, o que parece estar sendo pouco explorado pela organização. Aproveitar melhor as competências das pessoas, além de motivar mais os funcionários, desenvolve o conhecimento organizacional. Além disso, é possível otimizar os gastos com capacitação, uma vez que as pessoas que ingressam na organização já possuem conhecimentos, habilidades e competências que poderiam ser aplicadas imediatamente.

Na área Motivação, é possível observar uma insatisfação bastante representativa em relação a remuneração percebida pelo Assistente Administrativo. Seria interessante avaliar se o salário pago pela PMBH é compatível com os salários de mercado e, se for o caso, reajustar o salário dos servidores. Não sendo possível, devido ao impacto orçamentário, seria interessante possibilitar maior agilidade no desenvolvimento profissional, sempre pautado na meritocracia, pois a progressão no plano de carreira existente atualmente é basicamente voltada para o tempo de serviço.

Em relação as características de liderança presentes na SMAAS, cabe salientar que esta competência precisa ser desenvolvida junto ao corpo de gestores da organização. Ferramentas de gestão como o *feedback*, por exemplo, precisam ser implementadas em alguns setores e desenvolvidas em outros. Percebe-se, ainda, que um número significativo de entrevistados não possui uma visão sistêmica da organização. Quanto mais as pessoas conhecerem os impactos do seu trabalho nos objetivos organizacionais, mais responsabilidade elas terão no desenvolvimento das tarefas. Mesmo que para alguns autores a liderança seja mais um talento do que uma competência a ser desenvolvida, é possível despertar nos gestores o interesse em aplicar os conceitos de liderança nos setores sob sua responsabilidade. Dessa forma, é possível instigar as pessoas a superarem seus limites, no sentido alcançar plenamente seu potencial.

No que diz respeito a Cultura Organizacional, aspectos como inovação, capacidade de planejamento, programas de aperfeiçoamento e reconhecimento merecem mais atenção.

Mesmo que na administração pública grande parte das atividades e processos estejam regulamentados em lei, é possível inovar e melhorar as práticas e fluxos da gestão. Para que isso aconteça, é preciso investir mais em programas de aperfeiçoamento, bem como reconhecer e valorizar quando o trabalho dos funcionários gera resultado. Permitir que os funcionários compartilhem conhecimento através de palestras e seminários motiva as pessoas e é uma forma de tornar o conhecimento pessoal em organizacional. Percebe-se, também, uma dificuldade grande de planejamento na organização. É preciso criar espaços e períodos de tempo dentro das rotinas de trabalho para que os setores possam planejar melhor suas atividades. Uma estratégia organizacional bem definida também possibilita que as pessoas tenham mais clareza em relação as metas e objetivos organizacionais.

Outro diagnóstico importante apontado pelo questionário está relacionado ao Trabalho em equipe. Percebe-se que a maior parte dos trabalhos desenvolvidos pelos entrevistados na SMAAS estão organizados na forma de grupo. É claro que em certos casos o trabalho de grupo é perfeitamente aplicável, contudo, os trabalhos desenvolvidos em equipe, além de alcançarem melhores resultados, contribuem com o desenvolvimento pessoal e organizacional, pois permitem maior troca de conhecimento. Mais uma vez destaca-se a deficiência de planejamento, desta vez no que se refere ao planejamento das demandas. Observa-se, também, a falta de clareza dos objetivos setoriais. Mais do que as metas e objetivos setoriais, é preciso que as pessoas tenham clareza sobre a estratégia organizacional. É imprescindível que todo o esforço pessoal e setorial se transforme em um esforço organizacional, para que as metas e objetivos esperados pela organização possam ser alcançados.

Os dados referentes as relações de poder apresentam indícios preocupantes, principalmente no que tange a harmonia entre os setores da SMAAS. Percebe-se falta de sintonia entre os setores, sejam por problemas nos fluxos de processos ou relacionamento interpessoal. É preciso definir bem as entregas de cada setor, bem como estabelecer um fluxo de processo claro e bem definido, para que desgastes e conflitos sejam evitados. Alinhar as demandas e entregas, bem como conhecer o tempo de processamento de cada setor, pode otimizar os recursos e reduzir bastante a necessidade de reuniões entre gestores. Nesse sentido, as reuniões se voltam para a melhoria contínua dos processos e não para a resolução de problemas ocasionados por vícios nos fluxos de informação.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G; GARCIA, Adriana Amadeu Garcia. **Gestão de Pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

BELO HORIZONTE. Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social. **Serviços de Assistência Social**. Disponível em: < <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?app=assistenciasocial>> Acesso em 4 nov. 2012.

BELO HORIZONTE. Lei nº 8.690, de 20 de novembro de 2003. Institui o Plano de Carreira dos Servidores da Área de Atividades de Administração Geral da Prefeitura de Belo Horizonte, estabelece a respectiva Tabela de Vencimentos e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**. Belo Horizonte, 20 nov. 2003.

BELO HORIZONTE. Decreto nº 7.169, de 30 de agosto de 1996. Institui o Estatuto dos Servidores Públicos do Quadro Geral de Pessoal do Município de Belo Horizonte vinculados à Administração Direta (VETADO) e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, 31 ago. 1996.

BELO HORIZONTE. Lei nº 12.207, de 4 de novembro de 2005. Estabelece as atribuições dos cargos públicos efetivos integrantes do Plano de Carreira da Área de Atividades de Administração Geral da Prefeitura de Belo Horizonte, estabelecido pela Lei nº 8.690, de 19 de novembro de 2003. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, 5 nov. 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)> Acesso em 15 abr. 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Sistema Único de Assistência Social (SUAS)**. Disponível em: < <http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/suas>> Acesso em 15 abr. 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cenage Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

**APÊNDICE – QUESTIONÁRIO AOS ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS DA SMAAS**

**Pesquisa de caráter exclusivamente científico, sem necessidade de identificação**

**Unidade de trabalho:**

Ponta  Central (SMAAS)

**Possui cargo comissionado:**

Sim  Não

**Sexo:**

Masculino

Feminino

**Idade:**

Menos de 25 anos

26 a 30 anos

31 a 35 anos

36 a 40 anos

Mais de 40 anos

**Formação:**

Ensino médio completo

Superior incompleto

Superior completo

**Curso?** \_\_\_\_\_

**Curso?** \_\_\_\_\_

**Tempo de serviço na PBH:**

Menos de 5 anos

6 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

Mais de 20 anos

**Área 1 - Motivação**

**1) Percebo que tenho autonomia para propor inovações no meu ambiente de trabalho.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**2) Aproveito completamente minhas competências, habilidades e experiências nos trabalhos que executo.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**3) Percebo que minhas sugestões e ideias sempre são ouvidas.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**4) Sou reconhecido e valorizado pelo trabalho que executo.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**5) Meu relacionamento com os colegas de trabalho é bom.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**6) Meu relacionamento com a chefia imediata é bom.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**7) Acredito no trabalho desenvolvido pela minha organização.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**8) Estou satisfeito com a minha remuneração.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**9) Estou constantemente buscando novas oportunidades de emprego.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**Área 2 - Cultura organizacional**

**1) Estamos sempre buscando uma nova forma de fazer as coisas no meu trabalho.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**2) Os funcionários que apresentam novas ideias são sempre recompensados, mesmo que não financeiramente.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**3) Tenho total autonomia para tratar assuntos do meu trabalho com o gerente de primeiro nível.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**4) Estou sempre participando de capacitações e cursos de aperfeiçoamento.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**5) Sempre participo de confraternizações e comemorações com os colegas de trabalho, dentro e fora do ambiente da organização.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**6) É bastante comum conversar com o meu chefe assuntos pessoais e particulares.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**7) Sempre que preciso, converso com funcionários de outros setores para resolver problemas do meu trabalho.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**8) Meu trabalho é orientado por demandas e prioridades que mudam o tempo todo.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**9) Sempre me vejo discutindo assuntos alheios ao trabalho com os meus colegas.**

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

### Área 3 - Liderança

1) Meu superior escuta sempre os membros da equipe antes de tomar decisões.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

2) Meu superior encoraja todos a falarem o que pensam.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

3) Meu superior admite erros quando são cometidos.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

4) Meu superior busca feedback para melhorar as interações com os outros.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

5) Por causa do meu superior, tenho clara a importância, a visão e o propósito do nosso setor.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

6) Meu superior sempre questiona a maneira tradicional de se fazer as coisas.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

7) Meu superior aborda uma nova tarefa entusiasmadamente.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

8) Meu superior espera que o meu desempenho atinja o nível mais elevado.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

9) Meu superior enfatiza a importância da nossa unidade no desenvolvimento organizacional.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**Área 4 - Trabalho em equipe**

1) Quando falta algum funcionário, as atividades desenvolvidas por ele ficam para o próximo dia.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

2) Conheço bem as atividades dos meus colegas de trabalho.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

3) Trabalho com pessoas com competências bem diferentes das minhas.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

4) Conheço bem os resultados e metas alcançados no meu setor.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

5) Consigo mensurar claramente o meu desempenho individual ao final de cada dia.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

6) Nas reuniões de trabalho, sempre discutimos as metas e os objetivos do meu setor.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

7) Quando tenho algum dúvida, costumo pedir ajuda aos meus colegas de trabalho.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

8) Sempre que existe uma nova demanda ou tarefa, nos reunimos para planejar o trabalho.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

9) Sempre participo das decisões que afetam o trabalho da minha área.

Discordo totalmente  Discordo  Indiferente  Concordo  Concordo totalmente

**Área 5 - Poder**

**1) Nas reuniões que participo, as decisões são sempre consensuais.**

Discordo totalmente    Discordo    Indiferente    Concordo    Concordo totalmente

**2) A opinião técnica é fundamental para tomar qualquer decisão.**

Discordo totalmente    Discordo    Indiferente    Concordo    Concordo totalmente

**3) Muitas pessoas participam dos processos decisórios da organização.**

Discordo totalmente    Discordo    Indiferente    Concordo    Concordo totalmente

**4) Temos total autonomia para planejar o trabalho desenvolvido no setor.**

Discordo totalmente    Discordo    Indiferente    Concordo    Concordo totalmente

**5) As relações entre os setores da organização são bastante harmoniosas.**

Discordo totalmente    Discordo    Indiferente    Concordo    Concordo totalmente

**6) Os trabalhos mais importantes a serem realizados são definidos por fatores externos ao setor.**

Discordo totalmente    Discordo    Indiferente    Concordo    Concordo totalmente