

**CLIMA ORGANIZACIONAL E TRANSIÇÃO POLÍTICA NO PODER EXECUTIVO ESTADUAL:  
ANÁLISE DE UMA GERÊNCIA DE CONTABILIDADE**

**ESTEFANE FERREIRA ESTEVAM MARINHO**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA - IFRO

**RWRSILANY SILVA**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

**LADY DAY PEREIRA DE SOUZA**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA - IFRO

**CLEICE DE PONTES BERNARDO**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

**ARTUR VIRGÍLIO SIMPSON MARTINS**

# CLIMA ORGANIZACIONAL E TRANSIÇÃO POLÍTICA NO PODER EXECUTIVO ESTADUAL: ANÁLISE DE UMA GERÊNCIA DE CONTABILIDADE

## 1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional harmonioso é um fator importante para assegurar a qualidade de vida dos colaboradores, bem como das atividades desenvolvidas pela entidade. Isso porque o ânimo e o grau de satisfação elevados das pessoas envolvidas no processo produtivo contribuem para saúde emocional dos colaboradores e, ainda, para a eficiência na prestação de serviços à sociedade, em se tratando da Administração Pública.

Posto isto, é importante estudar a percepção e a motivação desses profissionais na consecução de suas atividades, sendo a pesquisa de clima organizacional uma ferramenta ideal para tal finalidade. O autor Robbins (2005) preceitua que o estudo deste tema abrange as atitudes que envolvem componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. As atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos que refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa.

A partir do exercício de 2019, deu-se início o mandato do novo Governador de Rondônia, logo, é natural que se promovam mudanças nas lideranças das Secretarias que integram o Poder Executivo, assim como, dos servidores que compõe o corpo técnico da administração, especialmente os ocupantes de cargos em comissão, já que são de livre escolha, nomeação e exoneração, de caráter provisório, destinados às atribuições de direção, chefia e assessoramento. De acordo com a Lei Complementar nº 827, de 15 de julho de 2015, o Poder Executivo do Estado possui 5.690 cargos, entre comissionados e funções gratificadas, que podem ser ocupados por servidores com ou sem vínculo com a administração pública, ou seja, concursados ou não.

Destaca-se que os salários básicos dos agentes públicos, em geral, são relativamente baixos, conforme pesquisa ao Portal de Transparência do Estado (<http://www.transparencia.ro.gov.br/Pessoal/Grafico>) em abril de 2019, uma vez que se apuraram 39,07% dos servidores percebendo renda entre 1 a 2 salários mínimos federais vigentes para o exercício.

Em virtude da sujeição à repentina perda do cargo, impulsionada pelas mudanças que ocorrerão nas equipes de direção, chefia e assessoramento em decorrência da troca de Governo a partir do exercício de 2019, em geral, as pessoas que os ocupam estão submetidas a um considerável nível de *stress*.

Nessa perspectiva, esta pesquisa buscará responder à seguinte pergunta: as mudanças decorrentes da troca de gestão trazem reflexos negativos ao clima organizacional? Desse modo, este estudo tem como objetivo geral identificar o clima organizacional da Gerência de Contabilidade de uma determinada Secretaria de Estado de Rondônia, durante os primeiros meses subsequentes à troca de governo, a partir da identificação do impacto das mudanças ocorridas, ou na iminência de ocorrer, na qualidade de vida dos colaboradores, perante o aspecto profissional e pessoal.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, serão expostos os principais elementos que nortearão o desenvolvimento da pesquisa. Tendo em vista que o objeto do estudo é a análise do clima organizacional de um núcleo de colaboradores, será realizada uma abordagem sobre os principais fatores que podem interferir num ambiente organizacional, tais como: cultura organizacional, qualidade de vida dos trabalhadores, motivação e frustração, remuneração, saúde e bem-estar no trabalho e mudanças de lideranças.

### **2.1. Clima organizacional**

O Sucesso de uma organização, dentre outros fatores, é fortemente impulsionado pelo clima organizacional, já que a produtividade está intrinsecamente relacionada à motivação, satisfação e à criatividade dos colaboradores (ROCHA; CERETTA; LIMA, 2014). Por conseguinte, estudiosos revelam que o clima organizacional contribui para o melhor desempenho dos trabalhadores na consecução dos seus serviços, além de contribuir positivamente em outros fatores de uma organização (ARAUJO et al, 2017).

Para Chiavenato (2009), o clima organizacional está relacionado com o nível de motivação da equipe. Sendo assim, quando a motivação entre a equipe está elevada, o clima organizacional se traduz em um ambiente composto por pessoas satisfeitas, animadas, interessadas, dedicadas, etc. Em contrapartida, quando a motivação está baixa, decorrente de frustrações ou insatisfações, o clima organizacional torna-se desfavorável.

Do ponto de vista de Bergamini e Coda (1997), a pesquisa de Clima Organizacional estabelece um meio de comunicação entre a diretoria e os demais membros da organização, é uma ferramenta capaz de obter e de fornecer feedback, com ênfase nas necessidades dos empregados. Orienta e democratiza a participação dos funcionários no processo de gestão, uma

vez que as decisões passam a incluir também as tendências e os pontos de vista dos empregados que foram manifestados através da pesquisa.

Por fim, Nakamura (2005) faz uma distinção entre fatores internos e externos incidentes no dia a dia do trabalhador que podem afetar o clima organizacional. Sendo os fatores internos correspondentes às necessidades essenciais do ser humano, tais como: salário, estabilidade no emprego, reconhecimento profissional e relações interpessoais. Enquanto os fatores externos ou extrínsecos relacionados ao convívio familiar, lazer, investimentos, férias, etc.

Nessa esteira, consoante dados obtidos junto a Revista Exame (2018), uma pesquisa publicada no jornal Valor concluiu que, seis em cada dez pessoas preferem um bom ambiente de trabalho a uma boa remuneração. Consoante a mesma reportagem, o clima organizacional desagradável fomenta colaboradores indiferentes que não cumprem as normas e exigências da organização.

Pelo exposto, a pesquisa do clima organizacional configura-se para as organizações um instrumento apto a capturar e compreender a real percepção da equipe em relação ao ambiente de trabalho.

## **2.2. Qualidade de vida no trabalho**

Limongi-França (2015) declara que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) reúne os elementos necessários para promover um equilíbrio das múltiplas necessidades do indivíduo, sob os aspectos: biológicos, social e organizacional. A Organização Mundial da Saúde (OMS) conceituou a qualidade de vida como a compreensão do ser humano em relação a sua posição na vida, dentro do contexto cultural, envolvendo os valores que atribuir aos seus propósitos, expectativas, definições e apreensões (WHOQOL GROUP, 1998).

De acordo com Moretti (2003) investir na QVT permite que os colaboradores alcancem suas expectativas e que contribuam com os interesses da organização, haja vista que, o indivíduo, busca por crescimento, possui metas, objetivos, e sentimentos, por conseguinte, decepciona-se quando percebe ser desvalorizado na empresa. Nessa esteira, Vasconcelos (2001) acrescenta que o fato das pessoas passarem parte significativa das suas vidas dedicando-se às instituições, é vital que esse ambiente seja aprazível e saudável durante a consecução das atividades laborais, e desse modo, possibilitando aos colaboradores momentos de dedicação e criatividade plena, sem abrir mão da qualidade de vida, alegria e satisfação.

Constantino (2015) afirma que atualmente a QVT é tratada como uma das ferramentas essenciais para o sucesso da organização, e a sua aplicação é valorizada pelo mercado consumidor e produtivo. Assim, as organizações têm buscado desenvolver ações que primam

pelo bem-estar e a saúde dos empregados, posto que, compreenderam a importância do papel dos colaboradores nos processos organizacionais.

Ainda nesse sentido, Vergara (2012) afirma que a origem da motivação vem de dentro das pessoas, e que ela pode ser estimulada. Assim, descreveu um leque de dicas para incitar a motivação, quais sejam: desafiar o potencial intrínseco de cada um; deixar bem definido os paradigmas empresariais desejados; comunicar; motivar a autoestima das pessoas; apresentar as recompensas ofertadas caso as metas sejam alcançadas; reconhecer o trabalho desenvolvido pelos profissionais; elogiar, impulsionar e acreditar no potencial das pessoas; aceitar as forças e fraquezas individuais de cada um; compartilhar autoridade; aceitar os erros das pessoas e permitir possam fazer disso uma aprendizagem; ser solidário com as pessoas; respeitar o tempo individual das pessoas; educar as pessoas através de exemplos bons; não envergonhar as pessoas; possibilitar que as pessoas possam expressar seus sentimentos.

A insatisfação com a vida no trabalho, segundo Walton (1973), por sua vez, prejudica tanto os colaboradores, independentemente da natureza de sua ocupação, quanto a organização. Portanto, é necessário que a entidade identifique os fatores que abalam a qualidade de vida dos trabalhadores, objetivando a promoção de melhorias no ambiente organizacional.

Em sinergia com as proposições supramencionadas, Tamayo e Paschoal (2003) asseveraram que os benefícios da QVT atingem a todos, trabalhador e organização, para o primeiro, a manifestação ocorre na realização pessoal, satisfação, bem-estar e autoestima, e, para segunda, na qualidade e quantidade do serviço executado pelo colaborador.

Walton (1973) definiu um modelo de QVT que parte da análise dos colaboradores considerando oito categorias tidas como essenciais, quais sejam: compensação justa e adequada; segurança e saúde nas condições de trabalho; oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas; oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional; integridade social na organização; constitucionalismo (normas e princípios constitucionais); trabalho e espaço total na vida e relevância social do trabalho.

Destarte, a QVT configura-se como um conjunto de fatores físicos, psicológicos e sociais, percebido por cada funcionário, que o coloca em condições plenas de satisfação pessoal dentro e fora do ambiente organizacional.

### **2.3. Saúde e Bem-Estar no Trabalho**

A Organização Mundial de Saúde (OMS) atribuiu o significado de saúde não apenas a enfermidades e afecções, mas também a um estado completo de bem-estar físico, mental e social em que o indivíduo se encontra, afirma Chiavenato (2009). Desse modo, a saúde e o bem-

estar no trabalho influenciam os fatores motivacionais no ambiente organizacional, por conseguinte, a produtividade dos colaboradores.

Nessa linha de pensamento, Robbins (2002) já elencava alguns fatores que são considerados como fontes do estresse eminentemente negativo, quais sejam:

- Fatores ambientais – são fatores provocados pelas especulações e incertezas relacionadas ao setor político, econômico e tecnológico;
- Fatores organizacionais – estão atrelados a rotina corporativa, a consecução das atividades, as competências e funções atribuídas, e aos relacionamentos interpessoais entre os membros da organização;
- Fatores individuais – provocados por situações alheias ao organismo funcional, são fatores provocados por dificuldades enfrentadas no relacionamento familiar, conjugal e sexual, problemas financeiros, etc.

Logo, é evidente a necessidade de a entidade em preocupar-se com o estresse existente no ambiente institucional, que pode acarretar adoecimento dos colaboradores, danos ao clima organizacional, prejudicar fluxo das atividades desenvolvidas na empresa, entre outros.

## **2.4. Mudanças de Lideranças**

As mudanças nas lideranças das organizações, como regra, produzem ansiedade e aflição entre os empregados. Consoante Kotter (1997), a humanidade sente dor sempre que submetida a novas condições e regramentos. Nesse contexto, Barros e Prates (1996) complementam que diante da troca de liderança, os liderados envolvem-se num sentimento de orfandade e se comportam com uma certa relutância, sem preocupar-se com o coletivo.

Os empregados expostos a esse tipo de transição, geralmente, tendem a dar mais valor à hierarquia e possuem dificuldades para conter suas inseguranças. Nesse caminho, Marques (2016) dispõe que a nova liderança deve lidar com três grandes desafios, sendo eles: os efeitos da mudança, conhecer a cultura organizacional, e a formação de uma rede de apoio.

Ainda segundo o Autor, o período de transição de líderes é delicado para entidade, sendo assim, a comunicação adequada é uma ferramenta essencial para assegurar que os empregados se mantenham conectados à empresa. Pois, em situações de exposição à pressão, ansiedade e mudanças, é natural que as pessoas se caleem, com isso, também se perde a oportunidade de estar mais próximos aos empregados e elevar o nível de confiança.

Uma característica intrínseca da Administração Pública é a troca de gestão cíclica em virtude da troca periódica dos Governantes, que pode implicar mudanças das prioridades de investimento, programas e projetos, além de reformas, reestruturações administrativas, interrupção de serviços e obras, entre outros ajustes necessários à adaptação da nova Gestão. Nessa direção, Beatriz e Machado-da-Silva (1999) argumenta que, da necessidade de implementar os projetos políticos dos governantes eleitos, sobreechegam as sucessivas mudanças e adaptações pertinentes, ou seja, é como se cada governante reinventasse a máquina administrativa mais adequada aos seus propósitos políticos.

### **3. METODOLOGIA**

Em consonância com o objeto de estudo e com os objetivos apresentados, a abordagem escolhida para esta pesquisa é qualitativa à vista que, de acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2012), a pesquisa qualitativa está associada a uma variedade de estratégias e cada uma tem uma ênfase e escopo específicos, bem como um conjunto particular de procedimentos. O ambiente natural é a fonte para o pesquisador realizar a coleta de dados e analisar de forma indutiva. Por isso, a abordagem escolhida contribui para a melhor compreensão da percepção dos envolvidos no clima organizacional no âmbito da Gerência de Contabilidade de determinada Secretaria de Estado, durante os meses subsequentes a troca de gestão.

Quantos aos objetivos, a pesquisa é definida como descritiva, pois, segundo Creswell (2010), objetiva a descrição das características de certa população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis, possibilitando o levantamento de opiniões e atitudes de uma determinada sociedade. O procedimento utilizado foi o estudo de campo, que é caracterizado pelo levantamento com menor abrangência e maior profundidade no problema proposto, investigando um único grupo em termos de estrutura social (GIL, 2010). Para tanto, o público alvo investigado será um grupo de 13 pessoas que integram a equipe, envolvendo servidores comissionados com ou vínculo com a administração pública, e servidores que não ocupam cargos em comissão.

Os dados serão coletados por meio do questionário objetivando uma visão holística e interpretativa para capturar a realidade do setor organizacional, com equilíbrio entre a teoria e o aprendizado que emerge dos dados, esse instrumento será utilizado por se propor a mensurar a percepção dos membros das equipes acerca do ambiente organizacional em relação aos meses subsequentes a troca de governo.

O instrumento de pesquisa contém 23 questões, algumas com respostas construídas em Escala Likert, contendo os cinco pontos: DT – Discordo Totalmente, DP – Discordo Parcialmente, NCND – Não Concordo e Nem Discordo, CP – Concordo Parcialmente e CT – Concordo Totalmente), organizados a partir das categorias de análise: saúde e lazer; desenvolvimento das atividades laborais; transição de gestão (fatores motivadores e desmotivadores e avaliação acerca do ambiente de trabalho). A duração da aplicação do questionário levou por volta de 15 a 20 minutos, sendo que foi enviado o link do *Google Forms* para o e-mail dos respondentes. Vale destacar que todas essas informações foram registradas com a anuência e consentimento dos informantes da pesquisa para o uso exclusivo deste estudo.

Destarte que os dados serão codificados, categorizados e digitados em planilha do Programa *Microsoft Excel* para construção de Tabelas, Gráficos e Indicadores necessários à explanação acerca do resultado encontrado. Para tanto, apresenta-se no Quadro 1 o delineamento da metodologia para coleta de dados:

**Quadro 1 - Metodologia para coleta de dados**

Objetivo Geral	Instrumento de coleta	Categorias de análise	Fonte
Analisar o clima organizacional no âmbito da Gerência de Contabilidade de determinada Secretaria de Estado, durante os meses subsequentes a troca de gestão, sob três perspectivas: dos servidores ocupantes de cargos em comissão sem vínculo com a administração, dos servidores ocupantes de cargos em comissão com vínculo com a administração, dos servidores de carreira que não ocupantes de cargos comissionados.	Questionário	Dados Demográficos e Socioeconômicos 1, 2, 3, 4, 5	
		Saúde e lazer 6, 7, 8, 9, 10	Robbins (2002) Chiavenato (2009)
	Questionário	Desenvolvimento das Atividades Laborais 11, 12, 13, 14, 15, 16	Constantino (2015) Limongi-França (2015) Moretti (2003) Tamayo e Paschoal (2003) Vasconcelos (2001) Vergara (2012) Walton (1973)
		Transição de Gestão (Fatores Motivadores e Desmotivadores e Avaliação acerca do Ambiente de Trabalho) 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23	Barros e Prates (1996) Beatriz e Machado-da-Silva (1999) Chiavenato (2009) Kotter (1997) Marques (2016) Walton (1973))

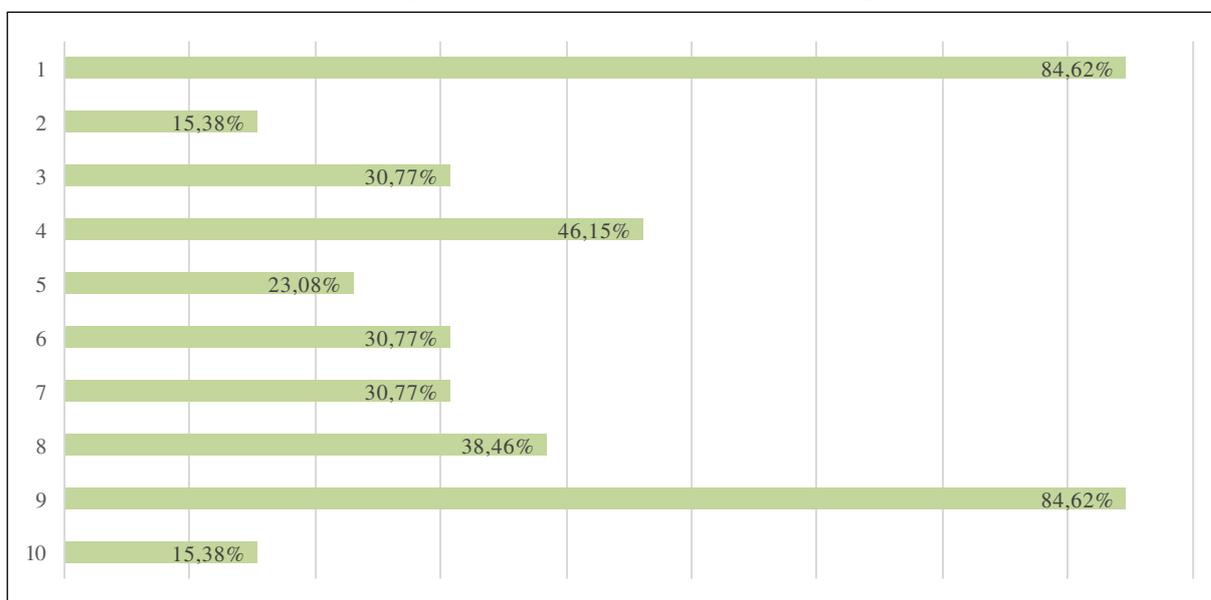
**Fonte:** Elaborado pela autora

#### 4. ANÁLISE E DISCUSÃO DO RESULTADO

O questionário aplicado contém matérias que variam desde a idade dos servidores ao sentimento que expressam em relação ao seu ambiente de trabalho, com objetivo de capturar a real percepção da equipe, bem como, saber se ela varia a depender do contexto em que cada um se encontra inserido. Objetivando viabilizar uma melhor compreensão a respeito dos resultados encontrados, as análises apresentadas nos parágrafos a seguir seguem organizadas por matéria, tais quais: Dados Demográficos e Socioeconômicos, Saúde e Lazer, Atividades Laborais, Transição de Gestão, e Avaliação Acerca do Ambiente de Trabalho.

A Figura 1 apresenta o perfil demográfico e socioeconômico do grupo analisado.

**Figura 1. Perfil Demográfico e Socioeconômico dos Respondentes**



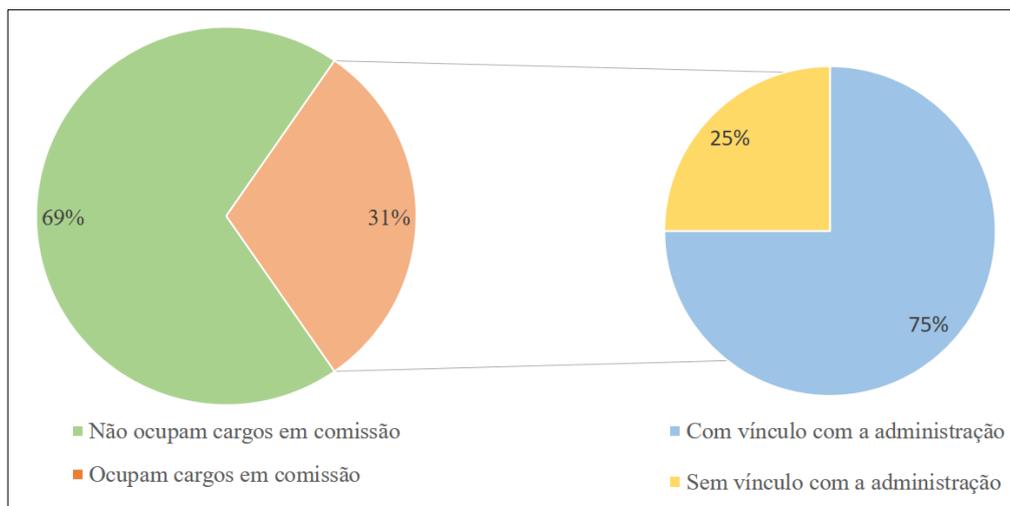
**Fonte:** Dados da pesquisa (consolidação das questões 1 a 5).

Observa-se que a pesquisa foi aplicada num universo 84,62% feminino, cuja faixa etária preponderante permeia entre 35 a 45 anos. Depreende-se ainda que a maioria dos respondentes possui renda familiar entre 1 a 5 salários mínimos e formação acadêmica superior.

Outra informação importante depreendida através da Figura 1 é que, apesar de 84,62% do grupo possuírem nível superior, 30,77% possuem renda familiar de até 3 salários mínimo. Chiavenato (2009) preceitua que a remuneração é o valor percebido pelo trabalho executado, porém, Walton (1973) assevera um dos elementos essenciais à QVT é a compensação justa e adequada, desse modo, a remuneração incompatível com as atividades e responsabilidades exercidas, como demonstrado, prejudica a QVT dos colaboradores do setor.

A Figura 2 apresenta o vínculo que esses servidores possuem com a Administração Pública.

**Figura 2. Vínculo com a Administração Pública dos Servidores**



**Fonte:** Dados da pesquisa, inferência da questão 5.

Como é possível concluir, dos servidores públicos que integram o setor estudado, 31% ocupam cargos em comissão, isto é, estão sujeitos a perderem o cargo que ocupam em decorrência da mudanças advindas com a troca de gestão, desse total, 75% possuem vínculo com a administração, ou seja, são servidores de carreira que continuarão a desenvolver suas atividades independente de permanecerem no cargo.

A compreensão quanto ao vínculo que os servidores possuem com a administração pública, se ocupam cargos em comissão ou não, é um importante elemento para inferência do clima organizacional encontrado. A Figura 3 evidencia a consolidação das respostas apresentadas pela equipe relativas à saúde e ao lazer.

**Figura 3. Percentual das respostas relativas à Saúde e Lazer**

Descrição	DT	DP	NCND	CP	CT
Q6. Considero elevado o meu nível de ansiedade/estresse, provocado por fatores relativos ao ambiente de trabalho	7,69%	7,69%	0,00%	53,85%	30,77%
Q7. Fui diagnosticado com alguma doença (física ou mental/emocional) durante o período em que trabalhei no setor, causada por fatores atinentes ao trabalho.	38,46%	15,38%	7,69%	30,77%	7,69%
Q8. Já deixei de usufruir férias, integral ou parcial, em função do trabalho.	23,08%	7,69%	7,69%	46,15%	15,38%
Q9. Já recebi licença médica, porém, não a usufruí por razões relacionadas ao trabalho, tais como: ambiente extremamente competitivo e/ou instável, preocupo-me com a opinião dos colegas e/ou superiores, entre outros.	30,77%	7,69%	15,38%	30,77%	15,38%
Q10. Considero o tempo que disponho para lazer junto com a minha família e/ou amigos insuficiente devido ao excesso de trabalho.	46,15%	23,08%	0,00%	23,08%	7,69%

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Nota: percentagem de discordo totalmente (DT); percentagem de discordo parcialmente (DP); percentagem de não concordo, nem discordo (NCND); percentagem de concordo parcialmente (CP), percentagem de concordo totalmente (CT).

Quando questionados acerca de assuntos atinentes à saúde e ao lazer, aproximadamente 85% dos entrevistados concordaram que se sentem ansiosos e estressados em decorrência de fatores que advêm do próprio meio organizacional. Apesar da maioria discordar, cerca de 38% responderam que já foram diagnosticados com alguma doença (física ou mental/emocional) causada por fatores atinentes ao trabalho.

Outro dado que chama atenção é sobre a concordância de aproximadamente 46% do grupo quanto a não fruição de licença médica por razões decorrentes do trabalho, talvez por integrarem um ambiente extremamente competitivo ou instável, ou por se preocuparem com a opinião dos colegas e superiores, entre outros fatores. Infere-se ainda que cerca de 46% dos colaboradores discordaram que o tempo que dispõem de lazer é insuficiente, não obstante, uma parte relevante concorda que já deixaram de usufruir suas férias em função do trabalho.

Desse modo, o resultado revela informações preocupantes, pois uma parcela significativa dos participantes indicou elementos prejudiciais ao modelo de QVT defendida por Walton (1973).

A Figura 4 evidencia o resultado consolidado dos questionamentos alusivos ao desenvolvimento das atividades laborais.

**Figura 4. Desenvolvimento das atividades laborais**

Descrição	DT	DP	NCND	CP	CT
Q11. Sinto-me seguro para emitir opiniões profissionais aos meus superiores.	23,08%	0,00%	0,00%	53,85%	23,08%
Q12. Considero que meu trabalho é valorizado pelos meus superiores.	15,38%	23,08%	7,69%	30,77%	23,08%
Q13. Considero minha remuneração compatível com as atividades e responsabilidades que exerço.	38,46%	7,69%	15,38%	15,38%	23,08%
Q14. Sinto-me realizado profissionalmente.	30,77%	38,46%	15,38%	15,38%	0,00%
Q15. Acredito que no meu ambiente de trabalho as oportunidades de crescimento na carreira ocorrem com base na meritocracia.	46,15%	15,38%	0,00%	23,08%	15,38%
Q16. Considero que a entidade investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento contínuo profissional e pessoal dos funcionários.	30,77%	53,85%	0,00%	7,69%	7,69%

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Nota: percentagem de discordo totalmente (DT); percentagem de discordo parcialmente (DP); percentagem de não concordo, nem discordo (NCND); percentagem de concordo parcialmente (CP), percentagem de concordo totalmente (CT).

A partir da Figura 4, é possível inferir que cerca de 77% dos colaboradores, ainda que parcialmente, sentem-se seguros para emitir opiniões profissionais aos seus superiores, 54%, aproximadamente, sentem que os trabalhos desenvolvidos são valorizados pela liderança. Não

obstante, encontram-se divididos quanto a compatibilidade da remuneração com as atividades e responsabilidade exercidas,

Observa-se, ainda, que a maioria dos servidores não se sentem realizados profissionalmente, não acreditam que as oportunidades de crescimento na carreira são concedidas por merecimento, e nem que a Entidade promove a capacitação profissional adequada.

Nesse contexto, compete salientar o que apontou o resultado da pesquisa noticiada na Revista Exame (2018), quanto à primazia do ambiente de trabalho harmonioso em detrimento a uma boa remuneração, ainda que a compensação justa seja um ponto importante no modelo de QVT defendida por Walton (1973).

A Figura 5 apresenta a consolidação das respostas que versam sobre a percepção da equipe acerca do trabalho, considerando a conjuntura vivenciada, transição de gestão.

**Figura 5. Transição de Gestão**

Descrição	DT	DP	NCND	CP	CT
Q17. Fatores relacionados a troca de gestão/mudança de lideranças tem afetado o desenvolvimento das atividades que executo.	7,69%	0,00%	7,69%	69,23%	15,38%
Q18. Fatores relacionados a troca de gestão/mudança de lideranças tem afetado minha segurança em relação a estabilidade do cargo que ocupo.	30,77%	7,69%	0,00%	46,15%	15,38%
Q19. Observo que meu nível de ansiedade/estresse foi afetado em decorrência de fatores atrelados às mudanças de lideranças.	15,38%	7,69%	0,00%	53,85%	23,08%
Q20. Observo que o nível de ansiedade/estresse dos demais membros da equipe foi afetado em decorrência de fatores atrelados às mudanças de lideranças.	0,00%	7,69%	0,00%	53,85%	38,46%

**Fonte:** Dados da pesquisa.

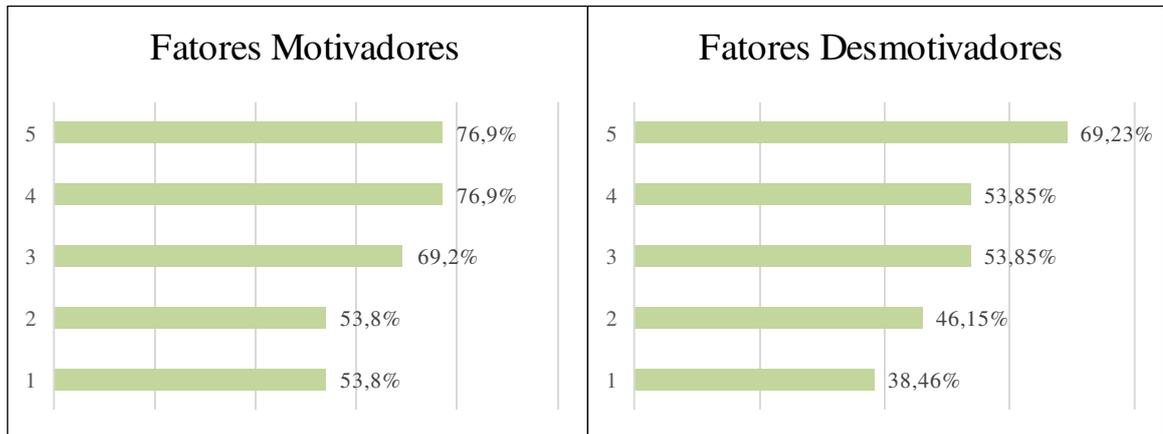
Nota: percentagem de discordo totalmente (DT); percentagem de discordo parcialmente (DP); percentagem de não concordo, nem discordo (NCND); percentagem de concordo parcialmente (CP), percentagem de concordo totalmente (CT).

Consoante os resultados apresentados, é altamente perceptível que as mudanças decorrentes da troca de gestão impactaram negativamente na QVT e, conseqüentemente, no clima organizacional da equipe. Posto que, a massa das respostas indicou que as mudanças das lideranças afetaram o desenvolvimento das atividades laborais da equipe, a segurança em relação a estabilidade do cargo que ocupam, e alteração no nível de ansiedade/estresse.

Essas conclusões convergem com afirmação de Marques (2016), no sentido de que o período de transição de liderança é delicado, sendo necessário o estabelecimento de comunicação adequada perante os colaboradores para que se mantenham conectados à Entidade.

A Figura 6 elenca os principais fatores motivadores e desmotivadores ao grupo, dentro do ambiente de trabalho. Cada questão apresentava um rol de dez opções, em que os respondentes poderiam escolher apenas cinco.

**Figura 6. Os 5 fatores motivadores e desmotivadores mais votados**



**Fonte:** Dados da pesquisa (consolidação das questões 21 e 22).

Como exposto, os elementos mais motivadores para equipe são: remuneração e estabilidade no emprego. Enquanto os desmotivadores são: falta de reconhecimento e treinamento, e ambiente de trabalho ruim.

Nesse contexto, as escolhas revelam que a conjuntura vivenciada pelo grupo, mudança das lideranças, compromete os elementos motivacionais que mais eles mais prestigiam, conseqüentemente, implicando negativamente no modelo de QVT defendido por Walton (1973).

A Figura 7 apresenta o resultado da avaliação do grupo em relação ao ambiente organizacional que integram, naquele dado momento (transição de gestão), a partir da escolha de cinco palavras que compõe um rol de vinte. Tal lista apresentou dez palavras consideradas positivas e dez negativas ao clima organizacional, antagônicas uma a outra, por exemplo: alegria e desânimo, tranquilidade e ansiedade, que seguiram evidenciadas de modo intercalado.

**Figura 7. Avaliação acerca do Ambiente de Trabalho**

<b>Palavras que melhor correspondem ao modo como avaliam o ambiente de trabalho</b>	<b>Servidores com cargo em comissão</b>	<b>Servidores sem cargo em comissão</b>
Entusiasmo	0,00%	11,11%
Desestímulo	75,00%	33,33%
Prazer	0,00%	22,22%
Sufrimento	0,00%	0,00%
Segurança	0,00%	11,11%
Insegurança	75,00%	44,44%
Tranquilidade	0,00%	11,11%
Ansiedade	100,00%	44,44%
Amizade	75,00%	44,44%
Desavença	25,00%	33,33%
Satisfação	0,00%	22,22%
Aflicção	25,00%	11,11%
Empatia	0,00%	44,44%
Desprezo	25,00%	11,11%
Solidariedade	0,00%	33,33%
Egocentrismo	25,00%	33,33%
Companheirismo	0,00%	11,11%
Desamparo	0,00%	22,22%
Alegria	25,00%	33,33%
Desânimo	50,00%	33,33%

Fonte: Dados da pesquisa (questão 23).

Ao ordenar as escolhas da equipe segregando as respostas, para melhor compreensão, entre servidores ocupantes de cargo em comissão e não ocupantes, deparamo-nos com o resultado apresentado na Figura 7. Como constatado, as palavras que melhor correspondem ao modo como os servidores comissionados avaliam o ambiente de trabalho foram: ansiedade, com 100% de indicações, amizade, desestímulo, insegurança, com 75% cada, e desânimo com 50%. Na coluna seguinte, seguem os resultados sob a perspectiva dos servidores que não ocupam cargos comissionados, e as palavras mais escolhidas para representar o ambiente organizacional foram: amizade, ansiedade, empatia e insegurança, com 44% de indicações cada uma.

Observa-se, ainda, que os servidores comissionados, em maior número, escolheram mais palavras negativas ao clima organizacional, sendo as seguintes como as que podem ser consideradas positivas: alegria, com 25% de indicações, e amizade, com 50%. Em contrapartida, verifica-se que o grupo dos não comissionados escolheu palavras de modo mais

disperso, e consideradas mais positivas ao clima organizacional, apesar de também terem indicado algumas negativas, ainda que em menor quantidade. Ademais, apesar do cenário identificado, a palavra sofrimento não foi indicada por nenhum dos respondentes.

Desse modo, conclui-se que os reflexos decorrentes da troca de gestão prejudicaram significativamente a QVT, consoante o modelo defendido por Walton (1973) e o clima organizacional do setor em geral, não obstante, os servidores ocupantes de cargos de confiança foram os mais afetados. Outrossim, percebe-se que a palavra “amizade” foi muito bem indicada por ambos grupos, o que permite depreender que se trata de uma equipe unida, apesar da conjuntura vivenciada.

## **5. CONCLUSÃO**

O clima organizacional favorável da Entidade é um elemento essencial à qualidade de vida dos trabalhadores e, por conseguinte, traz reflexos positivos no desenvolvimento dos serviços prestados. Todavia, o contrário também é verdadeiro, isto é, um clima organizacional desfavorável, além de prejudicar a qualidade de vida dos colaboradores, estorva os propósitos da organização.

Nesse sentido, esta pesquisa propôs-se a conhecer o clima organizacional da Gerência de Contabilidade, de uma determinada Secretaria do Estado de Rondônia, e, a partir da aplicação de um questionário, capturou a percepção da equipe, sobre diversos pontos afetos ao ambiente de trabalho, saúde e bem-estar, durante os meses subsequentes à troca de gestão.

A análise dos resultados encontrados, em sinergia com o posicionamento dos autores mencionados no referencial teórico, permitiu compreender que os colaboradores, numa proporção expressiva, encontravam-se ansiosos, estressados, inseguros, e desmotivados, por razões relacionadas às mudanças de lideranças. Observou-se, ainda, que, apesar de os reflexos incidirem sobre a equipe como um todo, os servidores detentores de cargos comissionados são, de fato, os mais afetados.

Sugere-se, para pesquisas futuras a aplicação do questionário no universo do Poder Executivo do Estado de Rondônia, pois, permitiria identificar os efeitos da troca de gestão numa visão macro, trazendo contribuições aos novos gestores que poderiam se valer do uso de técnicas e abordagens intencionadas a atenuar os impactos negativos decorrentes das mudanças que ocorrem periodicamente. Recomenda-se, ainda, aprofundamento de discussão sobre hipóteses de aplicação do modelo de QVT no âmbito do Poder Executivo Estadual, pois o

assunto é pouco discutido nessa esfera, e a necessidade de melhorias é vasta, como restou comprovado neste estudo.

Isto posto, esta pesquisa sinaliza a oportunidade de ampliar a discussão a respeito do tema, bem como, promover ponderações e melhorias para que a troca de gestão ocorra de modo menos danoso aos agentes públicos, aos serviços prestados, e à sociedade em geral.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. C. S. et al. Análise da Relação entre Clima Organizacional e o Desempenho Criativo em Organizações Brasileiras. NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 97-112, 2017.
- BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BEATRIZ, Marilene Salula; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Mudança Organizacional: a questão dos valores e dos interesses. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu, [ANAIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.
- REVISTA EXAME. **Clima organizacional positivo é mais valorizado que uma boa remuneração**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/clima-organizacional-positivo-emas-valorizado-que-uma-bo-remuneracao/>>. Acesso em 06 de jun. 2020
- CONSTANTINO, Maria Aparecida da Cruz et al. Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas organizacionais. In: TAVEIRA, Izabela Maria Resende; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras**. Ed: CRV, 2015.
- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2009.
- CRESWELL, John W.. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992. Vol. 1.
- GRUPO WHOQOL. Versão em português dos instrumentos de avaliação de qualidade de vida (WHOQOL) 1998. FAMED – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO

SUL/HCPA. Disponível em <https://www.ufrgs.br/qualidep/qualidade-de-vida/projeto-whoqol-100>. Acesso em: 14 maio de 2020

KOTTER, John. **Liderando Mudança**. São Paulo: Campus, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. A abordagem Biopsicossocial e organizacional BPSO-96 para a QVT. In: TAVEIRA, Izabela Maria Resende; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras**. Ed: CRV, 2015.

MARQUES, Cibele. Os desafios na transição dos líderes: 100 dias de integração. In: CARRAMENHA, Bruno; MANSI Viviane. **Comunicação com Líderes e Empregados - Artigos de alunos e convidados da Pós Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero**. Jundiaí, São Paulo: In House, 2016.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MORETTI, Silvinha; TREICHEL, Adriana. Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. **Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG**, Blumenau, v. 1, n. 3, p. 73-80, 2003.

NAKAMURA, Cristine Carlis et al. Motivação no Trabalho. Maringa management: **Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n. 1, p. 20-25, jan/jun. 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F.; LIMA, J. Clima organizacional em hospital: um estudo no Sudoeste do Paraná. **Reuna**, v. 19, n. 2, p. 71-90, 2014.

RONDÔNIA. **Lei Complementar nº 815 de 2015**. Disponível em <http://ditel.casacivil.ro.gov.br/COTEL/Livros/listleicomp.aspx?ano=2015>

SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira et al. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de pesquisas em Administração**, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas - 12ª ed.** São Paulo: Atlas, 2012.

WALTON, R. E. Quality of working live: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.