

**FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ  
DIRETORIA REGIONAL DE BRASÍLIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SAÚDE COLETIVA  
ESPECIALIZAÇÃO EM VIGILÂNCIA SANITÁRIA**

ALDA DE AZEREDO COUTINHO  
ANA MARIA BOTELHO ALKIM CUNHA  
DEISE MENEZES ROSA  
JULLYANA LEMES DI CARVALHO  
MARCELA CAVALCANTE DOS REIS SILVA

**Implantação da Gestão da Qualidade:** Um estudo de Caso na  
Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA.

BRASÍLIA  
2009

Alda de Azeredo Coutinho  
ANA MARIA BOTELHO ALKIM CUNHA  
DEISE MENEZES ROSA  
JULLYANA LEMES DI CARVALHO  
MARCELA CAVALCANTE DOS REIS SILVA

**Implantação da Gestão da Qualidade:** Um estudo de Caso na  
Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA.

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-  
Graduação em Saúde Coletiva da Diretoria  
Regional de Brasília como requisito parcial  
para obtenção de título de Especialista  
em Vigilância Sanitária

Orientadores: Prof<sup>o</sup>. Luiz Antônio A. Melo  
Prof<sup>a</sup>. Rose Marie Caetano

BRASÍLIA  
2009

ALDA DE AZEREDO COUTINHO  
ANA MARIA BOTELHO ALKIM CUNHA  
DEISE MENEZES ROSA  
JULLYANA LEMES DI CARVALHO  
MARCELA CAVALCANTE DOS REIS SILVA

**Implantação da Gestão da Qualidade: Um estudo de Caso na  
Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado e aprovado para obtenção do grau de  
**Especialista em Vigilância Sanitária no Programa de Pós-graduação em Saúde  
Coletiva** da Diretoria Regional de Brasília

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Luiz Antônio A. Melo  
Fundação Oswaldo Cruz

---

Profª. Rose Marie Caetano  
Fundação Oswaldo Cruz

## **AGRADECIMENTO**

Agradecemos a nossa orientadora não só pela constante orientação neste trabalho, mas sobretudo pela sua amizade e dedicação ao trabalho.

A todos que colaboraram conosco, principalmente nossos maridos e filhos, pela paciência e esforço para conclusão do trabalho.

Coutinho, A. A.; Cunha, A.M.B.A; Rosa, D.M; Carvalho, J.L; Silva, M.C.R. Implantação da Gestão da Qualidade: Um estudo de Caso na Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. 2009. 52 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Vigilância Sanitária – Diretoria Regional de Brasília, Fundação Oswaldo Cruz, Brasília, 2009.

## **RESUMO**

Este estudo foi desenvolvido na Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, tendo como foco duas de suas Unidades que desempenha atividade-meio, e teve como objetivo analisar o estilo de liderança e a influência exercida sobre o comprometimento de seus funcionários com o trabalho. Os dados coletados mostram que o estilo de liderança influencia na gestão das pessoas, mantendo um elevado grau de satisfação, o que se reflete nos resultados operacionais.

**Palavras chaves:** Liderança. Comprometimento. Satisfação.

Coutinho, A. A.; Cunha, A.M.B.A; Rosa, D.M; Carvalho, J.L; Silva, M.C.R. Implantação da Gestão da Qualidade: Um estudo de Caso na Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. 2009. 52 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Vigilância Sanitária – Diretoria Regional de Brasília, Fundação Oswaldo Cruz, Brasília, 2009.

### **ABSTRACT**

This study was conducted in the National Health Surveillance – Anvisa, focusing on two of its units that play a secondary activity, and aimed to analyze the leadership style and influence on the commitment of its employees to work. The data collected show that leadership style influences the management of people, maintaining a high degree of satisfaction, which is reflected in operating results.

**Key Words:** Leadership. Commitment. Satisfaction

## **LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS**

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

PIMAQ – Programa de Implementação e Melhoria de Gestão da Qualidade

BVS – Biblioteca Virtual de Saúde

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>12</b>
<b>3 OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
3.1 Objetivo Geral.....	15
3.2 Objetivos Específicos.....	15
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
<b>5 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
5.1 Conceitos de Liderança.....	18
5.2 O Estilo de Liderança Como Fator de Influência no Clima Organizacional..	22
5.3 Clima Organizacional.....	24
5.4 Comprometimento Organizacional.....	24
5.5 Satisfação.....	26
5.6 Gestão de Qualidade.....	27
5.7 Gestão no Serviço Público Brasileiro.....	31
5.8 Perfil da Organização da Anvisa.....	31
5.9 Perfil do Quadro Funcional da Anvisa.....	32
5.9.1 Perfil dos Funcionários Participantes do Estudo de Caso.....	32
<b>6 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>33</b>
<b>7 RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
7.1 Área X.....	37
7.2 Área Y.....	38
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>41</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo foi desenvolvido para o trabalho de conclusão do curso de Especialização em Vigilância Sanitária, oferecido pela Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ em parceria com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa.

As reflexões e a escolha do tema surgiram a partir de observações obtidas durante a implantação do Programa de Gestão da Qualidade em 17 áreas da Anvisa. No decorrer da implementação do Programa pode-se observar que os principais fatores críticos de sucesso poderiam estar pautados na participação ativa dos funcionários envolvidos no processo de trabalho.

Por isso, o presente estudo pretende analisar de que forma, os estilos de liderança podem influenciar os funcionários para que contribuam mais efetivamente, com os objetivos do grupo ou da organização, e que apresentem um comprometimento efetivo com o seu trabalho.

O estudo limitou-se a duas áreas da Anvisa, que apresentam características semelhantes, ou seja, mesma natureza de funções:

- Ambas desempenham atividade-meio, ou seja, aquela que não é inerente ao objetivo principal da organização. Trata-se de serviço necessário, mas que não tem relação direta com a atividade principal da Anvisa;
- Ambos contam com uma maioria de servidores de nível médio.

A diferença entre os grupos está no estilo de liderança: uma delas com um gestor no posto há mais de 08 anos, e a outra com um gestor há 06 meses na chefia, e, embora novo no cargo, recebeu como missão da direção da Anvisa, de estabelecer melhorias no setor.

Durante as etapas do Programa de Gestão da Qualidade, percebeu-se que uma das áreas necessitava de abordagem mais intensa de estímulo ao trabalho, uma vez que foi percebido um maior grau de insatisfação entre os servidores, e por esse motivo, passou-se a analisar de que forma seus líderes reconheciam e estimulavam seus funcionários.

O estudo em questão buscou embasamento teórico em fundamentos da gestão de pessoas, liderança, comprometimento e como esses fatores podem ser influenciados pelo estilo de gestão, fazendo um comparativo entre essas duas áreas da Anvisa.

Pelo fato de alguns servidores ainda estarem na ativa e por se tratar de entrevistas individualizadas, as áreas analisadas neste estudo serão denominadas de área “X” e área “Y”, para preservar o sigilo profissional e a ética em casos como este.

## 2. JUSTIFICATIVA

O Programa de Gestão da Qualidade da Anvisa, também denominado PIMAQ, tem como atribuições:

- Instauração de Grupo Gestor – reunião semanal com os componentes do grupo que devem ser funcionários com ampla penetração na equipe e grande autonomia de gestão para a tomada de decisões.
- Pesquisa de Clima Organizacional – para avaliar o nível de satisfação dos funcionários.
- Mapeamento do fluxo do principal processo de trabalho da área – registro do passo a passo do processo atual, possibilitando a análise do fluxo para a identificação dos problemas. Vários assuntos são abordados neste momento, que podem ser ou não valorizados de acordo com a necessidade de se melhorar o clima organizacional, a organização dos trabalhos, e o alcance de metas pré-estabelecidas pela direção.
- Melhoria do processo mapeado – foco na solução dos problemas identificados, objetivando a melhoria de gestão.
- Identificação dos procedimentos a serem harmonizados e/ou padronizados – a melhoria do fluxo apontará quais os procedimentos poderão ser harmonizados e/ou padronizados.
- Identificação de atividades e tarefas que deverão ser executadas para a implantação do fluxo proposto e dos novos procedimentos – planejamento da estratégia para a efetiva implantação dos novos procedimentos e fluxo
- Elaboração e acompanhamento do Plano de Ação – definição dos responsáveis pela realização de cada tarefa descrita no plano de ação, e do prazo para que essa seja concluída.
- Definição de atribuições e responsabilidades – definição de nova estrutura organizacional com a identificação de novas funções para a execução dos novos procedimentos e fluxos.
- Identificação de metas, indicadores e itens de controle – registro do cenário a ser alcançado e de sua evolução, obtendo-se o controle do desempenho das ações e dos procedimentos.

- Identificação da necessidade de desenvolvimento de ferramentas de informação para o alcance dos resultados – ex: módulo de análise técnica, automatização de fluxos e processos.
- Envolvimento de toda a equipe para a elaboração de manuais, guias, procedimentos operacionais e a harmonização de questões técnicas – formação de grupos de trabalho com a participação de toda a equipe objetivando a disseminação e uniformização de conhecimento.

São considerados fatores críticos de sucesso do PIMAQ:

- Comprometimento da chefia da área.
- Seleção do Grupo Gestor.
- Cumprimento do cronograma de reuniões.
- Comprometimento com os prazos e atribuições pré-estabelecidos no Plano de Ação.
- Compartilhar as decisões gerenciais com o PIMAQ, de forma a obter seu subsídio técnico para as possíveis alterações de fluxo e de processos de trabalho.

Um programa de melhoria de gestão, como é o PIMAQ, altera a zona de conforto onde, normalmente, se encontram os funcionários e, como dizia Maquiavel, *"Não existe nada mais difícil de assumir, mais arriscado de dirigir ou mais incerto quanto ao sucesso do que a introdução de uma nova ordem das coisas"*,

As ferramentas de um Programa de Gestão da Qualidade são claras, e teoricamente, estimulantes, prometendo melhorias no processo e, conseqüentemente, na qualidade de vida dos funcionários. Contudo, na prática, funcionam a partir do comprometimento das pessoas envolvidas, ou seja, da manutenção da satisfação dos funcionários.

Se a alta direção e a chefia imediata não estiverem engajadas e considerarem apenas como papel dos seus funcionários a obrigação na execução das tarefas e a obediência as regras, poderá ocorrer enorme dificuldade na implantação e manutenção de um Programa de Gestão da Qualidade, pois faltará o essencial que é a satisfação.

Comprometer-se com a melhoria dos processos produtivos depende do grau de satisfação, ou seja, estado interior que estimula, dirige e mantém o comportamento, sem necessidade de recompensa formal.

Os tempos atuais demandam mudanças na gestão das pessoas, o que exige cada vez mais das chefias, principalmente no quesito liderança. Novos conceitos, como a visão holística, devem fazer parte da cultura organizacional. O ser humano precisa encontrar o seu verdadeiro espaço na organização, devendo se sentir fazendo parte de um todo e não apenas um simples e isolado componente.

Para isso, é preciso que a chefia seja um agente de mudança, ou seja, um líder que deva estar preparado para correr riscos, detectar oportunidades e transformá-las em resultados positivos. Ele atua como facilitador que percebe as individualidades dos membros da equipe, canalizando-as em prol dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, há uma enorme dificuldade em implantar e manter um Programa de Gestão da Qualidade, devido à falta de um líder capaz de conduzir uma equipe com alto grau de satisfação e, portanto, envolvida e comprometida com o processo de mudança, pois como dizia Peter Drucker *“Um bom chefe, faz um homem comum fazer coisas incomuns”*

Partindo desse princípio, o tema deste trabalho foi escolhido com base em experiências vividas pela equipe do PIMAQ durante a condução do grupo gestor da área X e do grupo gestor da área Y. Surgiu da necessidade de estudar mais profundamente, se a liderança estaria influenciando um comportamento tão diverso, pois na área X os participantes eram ativos e colaboradores, e os da área Y mostravam-se desanimados e apáticos, com dificuldade de analisar e implantar as melhorias necessárias nos processos de trabalho.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral consiste em analisar o sucesso das ações de melhoria de gestão em duas áreas da ANVISA, focando questões referentes à liderança, comprometimento com o trabalho e satisfação.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- I. Analisar a influência da liderança no grau de satisfação dos funcionários e as conseqüências na implantação das ações da Gestão da Qualidade, identificando seus principais aspectos críticos.
- II. Avaliar o impacto das mudanças dos processos de trabalho no comportamento das pessoas.

#### 4. METODOLOGIA

Considerando o objetivo geral, o presente trabalho foi desenvolvido nas etapas seguintes:

1. Formulação do problema, baseada nas observações do desempenho dos integrantes dos grupos gestores da área X e da área Y

2. Formulação de hipóteses:

- O estilo de liderança tem um papel importante no desempenho e comprometimento dos funcionários?

- O estilo de liderança tem influência na adesão efetiva dos funcionários ao Programa de Gestão da Qualidade?

3. Levantamento bibliográfico dos construtos relacionados às hipóteses iniciais. Nesse sentido foram pesquisados temas relativos à liderança, clima organizacional, comprometimento com o trabalho, serviço público e Gestão da Qualidade, por meio da utilização de base de dados (SciELO, Caderno de Saúde Pública, BVS, Lilacs Dedalus, entre outras).

4. Análise documental a respeito da competência regimental, processos de trabalho e organização das áreas, realizada mediante pesquisa no sítio eletrônico da Anvisa e em publicações internas, no sentido de dar fundamentação teórica para o estudo dos casos.

5. Utilização da Metodologia Espaço Aberto com os funcionários das áreas X e Y com o objetivo de estimular a participação efetiva dos funcionários nos processos de trabalho. Essa metodologia consiste em um momento de metanóia organizacional, facilitando transformações voltadas à melhoria dos processos de trabalho e das relações interpessoais. É caracterizada pelo desenvolvimento de reuniões em grupo, cujos temas são definidos a partir do levantamento de indicadores críticos de cada área, com duração de 10 minutos e disposição em pé e em círculo dos participantes. Em cada área, é construído um painel exposto, onde são registrados os problemas identificados nas reuniões, e, à medida que o processo de construção coletiva acontece, suas possíveis soluções são relacionadas.

6. Entrevista não diretiva com os funcionários da área Y, tendo em vista a recusa de alguns funcionários de participar da metodologia “Espaço Aberto”. A entrevista não diretiva é um instrumento que possibilita a fluência do discurso, por

meio da fala livre e espontânea, não se configurando como um simples levantamento de informações, mas, principalmente, favorecendo a percepção das nuances da comunicação e expressão do entrevistado.

7. Análise de conteúdo das falas dos funcionários identificadas na etapa 5 – metodologia “Espaço Aberto” - e na etapa 6 – entrevista não diretiva.

## 5. REVISÃO DA LITERATURA

### 5.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

A liderança tem se constituído ao longo da evolução dos estudos gerenciais, num tema de permanente atualidade. A liderança efetiva, dinâmica e racional é um indicador básico da excelência do comportamento humano dentro das organizações.

Entre os estudiosos, alguns entendem que a liderança é o resultado das qualidades de cada indivíduo, enquanto outros asseveram que o líder não precisa dispor de um conjunto de regras e sim de bom método de análise da situação social, dentro da qual deve agir, alcançando a solução dos problemas naturalmente.

Inicialmente, a maneira mais comum de se focar a liderança concentrava-se em sugerir a existência de certas características essenciais para o desempenho eficaz, somente sendo considerados líderes os gerentes dotados dessas qualidades.

Todavia, apesar de muitos anos de estudos sobre o tema, não se conseguiu obter um padrão ou conjunto de qualidades de personalidade que pudesse ser utilizado para discriminar líderes e não líderes.

Focalizando o estudo do desenvolvimento da administração, encontra-se em seu ponto de partida, a escola tradicional, onde a liderança era exercida por meio da autoridade, derivada do cargo que o indivíduo ocupava. O foco principal dessa escola voltava-se para a análise das atividades das empresas, necessidades da organização, pouco importando as necessidades, desejos e aspirações do ser humano.

Nesse prisma, a função do líder era estabelecer e impor critérios para a realização de atividades, a fim de atender aos objetivos da organização. Assim, temos nessa perspectiva um acentuado interesse do gerente por tarefas.

Por outro lado, com o desenvolvimento das ciências sociais e advento da escola behaviorista, esses estudos passaram a se voltar para os problemas do homem dentro da organização, principalmente com ênfase nos aspectos de satisfação no trabalho.

Segundo essa perspectiva, os centros reais de poder na organização estavam nas relações interpessoais que se criavam nas áreas, e o estudo da liderança deixou

de focar única e exclusivamente o processo de trabalho, passando a focalizar as pessoas.

É importante enfatizar que os estudos levaram à conclusão de que a liderança surgia, não pelo conjunto de qualidades do líder, mas, pela sua capacidade de interpretar os indivíduos, as suas expectativas e as do grupo, transformando-se, assim, no líder por aceitação.

Robbins (1999) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. Nesse sentido, a liderança vai além da organização interna de uma área, estando em consonância com o planejamento estratégico, com a visão de futuro da organização.

A liderança está muito mais associada ao alcance dos objetivos da organização ou do grupo, não devendo ser considerada como um fenômeno individual, relacionado exclusivamente com as qualidades individuais do líder. Assim, o fenômeno da liderança tem como característica a interação entre indivíduos, por meio da qual, uma pessoa exerce decisiva influência sobre os demais, determinando as tarefas que cada um deverá desempenhar, assumindo as responsabilidades do grupo e buscando a ação cooperativa de todos, a fim de que os objetivos da organização sejam levados a efeito.

Jennings (1970) diz que a liderança é nada mais que um modo de proceder para com outros e, se caracteriza não pelas qualidades do líder, mas pela maneira da interação que faz com que uma pessoa torne-se capaz de exercer preponderante influência sobre o grupo, em determinadas circunstâncias.

Gibb (1954) defende que um líder é aquela pessoa que, em grupo estruturado, ocupa determinado cargo exercendo influência preponderante sobre o grupo, e servindo de centro em relação ao comportamento dos demais componentes do grupo, através de uma escolha sociométrica.

Para Krech e Crutchfield (1980), a liderança está intimamente relacionada com o exercício de influência por parte do líder, em comparação com os demais membros do grupo, principalmente, no que se refere aos processos de coordenação e de tomada de decisões. Acrescentam que as principais atividades do líder estão relacionadas com a manutenção do grupo, cooperação, coordenação, encorajamento, reconhecimento dos direitos da minoria e manutenção de uma atmosfera agradável e sadia entre os membros do grupo.

Assim, conclui-se que a liderança é um processo dinâmico que varia em função da situação, de líderes e funcionários. Assim, o comportamento observado é o ponto focal, não uma qualidade hipotética, inata ou adquirida, ou um potencial para a liderança. Dessa forma, é claro que qualquer pessoa pode aumentar sua eficácia em papéis de liderança, por meio da educação, instrução e desenvolvimento.

Portanto, a liderança é um processo que tem por finalidade influenciar as atividades do indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo.

Lewin (1965), por meio de pesquisas de grupos, sintetizou o comportamento dos líderes, segundo a conduta, tais quais: conduta autoritária, democrática e laissez-faire.

A diferença entre os estilos autoritários e democráticos se baseia nas suposições do líder quanto à natureza humana. O estilo autoritário de comportamento de líder, muitas vezes se encontra no pressuposto de que, o poder de líder deriva da posição que ocupa, de seu cargo na organização e do pensamento que o homem é, por natureza, preguiçoso e pouco merecedor de confiança (teoria X de McGregor). Conclui-se que, no estilo autoritário, todos os programas são estabelecidos pelo líder, ao passo que no estilo democrático os programas podem ser negociados com o grupo e este participa ativamente das decisões.

Tannenbaum e Schmidt (1986) evidenciam a grande diversidade existente de estilos de liderança, variando entre os extremos de autocrata e democrata.

Hersey e Kenneth (1986) afirmam que os líderes, cujo comportamento se localiza no extremo autoritário, tendem a ser orientados pela tarefa, utilizando seu poder para influenciar seus funcionários, ao passo que os líderes com comportamento democrático tendem a ser orientados pelo grupo e, assim, dão aos funcionários considerável liberdade em seu trabalho.

O reconhecimento de dois estilos de liderança, um enfatizando a tarefa, outro acentuando o relacionamento humano, foi ratificado em vários estudos.

Cartwright e Zander (1968) admitiram que todos os objetivos do grupo estivessem em duas categorias: realização de algum objetivo específico do grupo e a manutenção ou fortalecimento do próprio grupo.

Outros estudos de liderança, iniciados em 1945, pelo *Bureau of Business Research* da Universidade Estadual de Ohio, tentaram identificar várias dimensões

de comportamento de líder. A liderança foi definida como o comportamento de um indivíduo que dirige as atividades de um grupo para a realização de um objetivo e, finalmente, limitou-se a descrição de comportamento de líder a duas dimensões: estrutura inicial e consideração.

A estrutura inicial refere-se ao comportamento do líder ao delinear a relação entre ele e os membros do grupo de trabalho, bem como ao tentar estabelecer padrões definidos de organização, canais de comunicação e métodos de ação.

A consideração refere-se ao comportamento que indica amizade, confiança mútua, afeto na relação entre o líder e os membros de sua equipe.

Estudando o comportamento do líder, a equipe de Ohio verificou que, a estrutura inicial e a consideração são dimensões separadas e distintas. O fato de ter posição elevada numa dimensão não exige que se tenha posição baixa em outra. O comportamento do líder pode ser descrito como combinação das duas dimensões. Por conseguinte, foi durante esses estudos que o comportamento do líder foi representado em dois eixos separados, e não num único contínuo.

Blake e Mouton (1987) popularizaram a *grid* gerencial, representação gráfica que enfatiza cinco tipos de liderança baseados em interesse por produção e por pessoas.

O *grid* tende a ser um modelo de atitude que mede as predisposições de um gerente, enquanto o trabalho da Universidade de Ohio tende a ser um modelo comportamental que examina como as ações do líder são percebidas por outros.

Flui da identificação dos dois interesses centrais em qualquer situação de liderança – a tarefa e as relações humanas – o reconhecimento dos pesquisadores da existência de um conflito potencial na satisfação dos dois interesses. Daí a tentativa de se encontrar um campo comum incluindo os dois interesses. Bernard Bass reconheceu esse problema ao incluir as duas óticas como fatores indispensáveis à sobrevivência de qualquer organização.

O estilo ideal deverá fluir de um comportamento adaptativo do líder às exigências da situação, isto é, quanto mais o gerente adapta seu estilo de comportamento para atender à situação específica e às necessidades de seus funcionários, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização.

Conclui-se que o melhor estilo de liderança é aquele em que o líder, possui flexibilidade de estilos, detém sensibilidade situacional, permitindo-lhe avaliar qual o estilo mais apropriado ao ambiente em que desenvolve seu papel integrador.

## 5.2 O ESTILO DE LIDERANÇA COMO FATOR DE INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Muitos estudos revelam que a liderança pode fazer a diferença em uma organização. Sabe-se que a forma como o superior hierárquico gerencia sua equipe influencia os processos e as relações de trabalho. A postura do gestor, quando apresenta características eficazes de liderança, pode ser fundamental para o bom desempenho, o comprometimento e a satisfação de seus funcionários.

Teorias organizacionais procuraram explicar a liderança tanto com foco em traços de personalidade ou em comportamentos críticos do líder, como enfatizando o contexto e as influências situacionais. Isso significa que a liderança é um fenômeno complexo, cuja compreensão não se restringe a indicadores fechados como, por exemplo, a pró-atividade e preocupação com os resultados.

Chiavenato (2005) afirma que “A liderança é um tipo de *influenciação* entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional. A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre uma ou outras. Poder é a capacidade de exercer influência, embora isso não signifique que essa influência realmente seja exercida. Em outras palavras, o poder é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. Por outro lado, a autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional”.

De acordo com Gehringer (2006), o líder deve facilitar a vida dos subordinados, servindo de ponte entre os problemas e as devidas soluções. A verdadeira liderança, consistente e duradoura, só permanece quando há respeito mútuo entre o líder e os subordinados.

Conforme José Segundo (2003) cabe ao líder gerar oportunidades para realização das pessoas, por meio de suas ações junto à equipe de trabalho, reconhecendo o trabalho realizado e criando desafios que motivam a equipe. Aí, o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas que trabalham em uma equipe, tornando-se um indicador de eficácia da liderança.

Afirma, ainda, que o papel da liderança na gestão de clima organizacional demanda o exercício de importantes funções como a constituição de uma visão clara de onde se quer chegar e, assim, promover um entendimento da realidade para que as pessoas possam dar o melhor de si em prol do alcance dos resultados.

Vale enfatizar, que a base sobre a qual se apóia este processo é a credibilidade que, por sua vez, está alicerçada na coerência entre o que é proposto pela organização e suas ações efetivas. Cabe ao líder zelar por esta coerência. Outra constatação é que não há um melhor estilo de liderança isoladamente. O melhor estilo será o que favorecerá o clima organizacional, e é aquele mais ajustado à cultura, aos propósitos e, principalmente, à situação atual da organização.

Fiorelli (2000) enfatiza que o líder tem a capacidade de transformar um grupo desarticulado em equipe coesa, mantendo laço emocional atado. O líder pode fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. Cabe ao líder conciliar diferentes pontos de vista, evitando os conflitos entre os membros da equipe, e dirigir o trabalho para alcançar as metas estabelecidas. Flávia Kahale (1997) afirma que é muito importante que os líderes sejam conscientes de seu papel perante a satisfação de seus subordinados. O líder não os motivará diretamente, mas será o responsável direto por criar as condições básicas para que o subordinado possa encontrar satisfação para desempenhar suas atividades.

Sendo assim, um conjunto de variáveis é determinante para o desenvolvimento de um líder em uma dada situação. E o papel do líder é fundamental para manter o grau de satisfação no ambiente de trabalho, e produzir os resultados que a organização deseja.

### 5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, e ainda, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o

grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente em um extremo ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

O clima interno é o estado em que se encontra a organização, ou parte dela, em dado momento. É um estado momentâneo e passível de alteração, mesmo em curto espaço de tempo, em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas, assim como das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode sofrer influência de acontecimentos externos e internos, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

O clima organizacional é um indicador do nível de satisfação e insatisfação experimentado pelos funcionários de determinada organização e suas áreas.

Portanto, é papel do gestor identificar a melhor maneira de conseguir ter um clima organizacional favorável e transformar o ambiente da empresa. Segundo Albuquerque e Junior (2002) *“O envolvimento dos colaboradores com os objetivos da empresa favorece a consecução dos resultados; nesse sentido, é importante identificar quais os acontecimentos ou as ações que influenciam um ambiente, tornando-o propício para as metas propostas a serem alcançadas.”*

#### 5.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Atualmente, ainda existem questionamentos acerca do que leva o indivíduo a se sentir parte da instituição, a seguir a missão institucional com confiança e a estar motivado na execução de seu trabalho. Esta indagação remete ao conceito de comprometimento organizacional, que segundo Borges-Andrade (1994), é definido no enfoque afetivo, como *um processo afetivo de identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização particular*. Este vínculo afetivo é essencial para o empenho do trabalhador no alcance dos objetivos organizacionais, contribuindo com a sua participação efetiva.

Diversos fatores estão relacionados ao comprometimento organizacional, dentre eles, a atitude, o comportamento e a percepção do indivíduo em relação ao contexto organizacional. Conforme Borges-Andrade (1994), os principais antecedentes do comprometimento organizacional são: percepções de oportunidades de crescimento na carreira e de progresso funcional, sistema justo de

promoções, imagem externa da instituição, maior oferta de treinamento, percepção de equidade salarial e organização e autonomia para realizar o trabalho.

Mathieu e Zajac (Martins, 1998) demonstram que as conseqüências do comprometimento são: a permanência ou abandono do emprego, o baixo ou elevado desempenho no trabalho, o grande ou pequeno índice de faltas. Enfatizando que o alto comprometimento organizacional conduz a menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria do desempenho.

Assim, os principais fatores relacionados ao comprometimento organizacional referem-se a aspectos macros da organização, e não a características pessoais dos funcionários, sendo bastante preditiva a percepção de justiça no trabalho.

A justiça na gestão organizacional, conforme Adams (Gomide, 1999), baseia-se numa relação de troca, na qual o indivíduo ao se sentir reconhecido pela organização, contribuirá com alguma coisa, esperando um retorno justo e relevante.

O papel do gestor é muito importante para que o servidor desenvolva comprometimento com o trabalho e principalmente com a instituição. A forma de recompensa e reconhecimento exercida pelo gestor, ou seja, o estilo de gestão que este desenvolve, é um fator importante para o comprometimento do servidor com suas tarefas.

Neste sentido, é importante para o sucesso de um programa de gestão da qualidade, que o gestor desenvolva uma liderança justa, que ofereça oportunidade de desenvolvimento aos funcionários, com investimentos na qualidade de vida e que tenha como meta a valorização do trabalhador. Além disso, a existência de alto comprometimento organizacional beneficia não somente a instituição, mas também o público externo que utiliza o serviço oferecido.

## 5.5 SATISFAÇÃO

A satisfação é conceituada como o processo que leva as pessoas, em diversas situações, a uma ação ou inércia, sendo uma força que energiza o comportamento. É um sentimento que se forma dentro da própria pessoa por meio de um processo dinâmico, que envolve todo o conjunto dos componentes da personalidade. Este processo pode ser definido como as razões pelas quais se escolhe fazer algo e executar algumas tarefas com maior empenho do que outras.

Existem diferentes posições teóricas relativas à satisfação, sendo uma delas a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1970), que considera que a satisfação tem como origem as necessidades do indivíduo e se manifesta como busca da sua satisfação. Assim, as necessidades humanas básicas estão estruturadas em cinco níveis hierárquicos, os quais, a partir do nível mais baixo, são constituídos pelas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. À medida que as necessidades de nível mais baixo vão sendo satisfeitas o indivíduo busca a satisfação de necessidades de nível mais elevado; e quanto maior o grau de satisfação de uma necessidade, menor será a sua força motivacional, e, inversamente, quanto maior a carência, maior a motivação. (Maslow, 1970; McGregor, 1999).

Tais fundamentos teóricos se afiguram como os mais coerentes com a natureza humana. Além disso, a interpretação da satisfação no ambiente organizacional é dependente do nível de atendimento às necessidades dos indivíduos, bem como do nível de satisfação destes, no que se refere aos fatores higiênicos e motivadores.

A teoria da satisfação - higiene (Herzberg; Mausner & Snyderman, 1959), entende que, a satisfação se expressa como uma tendência à ação, e a insatisfação se manifesta como uma tendência à inação. O conceito de satisfação pressupõe que estar motivado não significa estar propenso a agir para satisfazer necessidades, mas sim, estar propenso a dedicar-se e esforçar-se no desempenho laboral. Assim, sob este enfoque teórico, a satisfação é entendida como satisfação para o trabalho.

De acordo com esta teoria, o que influencia a satisfação para o trabalho, também denominada de satisfação no trabalho, no sentido do seu aumento ou diminuição, é o nível de satisfação referente aos denominados fatores motivadores. Quanto ao nível de satisfação relacionado com os chamados fatores higiênicos, entende-se que estes não são capazes de motivar para o trabalho; podem, porém, provocar insatisfação, designada, também, como insatisfação no trabalho. A satisfação dos fatores higiênicos não faz as pessoas produzirem mais, mas possibilitam evitar a insatisfação no trabalho; ao passo que a satisfação dos fatores motivadores possibilita incrementar o nível de satisfação no trabalho.

No ambiente organizacional a produtividade dependerá de como o indivíduo percebe o seu trabalho para atingir seus objetivos e satisfazer suas necessidades.

Dessa forma, os objetivos da empresa devem ser compatíveis com as necessidades individuais para que realmente aconteça um processo de satisfação.

## 5.6 GESTÃO DA QUALIDADE

Ishikawa, em 1990, dizia que podemos focar qualidade de duas maneiras distintas. A pequena qualidade é aquela que se limita às características de produtos e serviços consideradas importantes para seus usuários e compradores. A grande qualidade envolve a satisfação comum de várias pessoas, grupos e comunidades envolvidos na vida de uma organização. A pequena qualidade, a longo prazo, não passa de consequência da grande qualidade, da qual a motivação é um dos aspectos. A gestão da qualidade, vista como um sistema deve priorizar a motivação, que se reflete em seu instrumento mais básico, o ciclo da qualidade.

Segundo Joseph M. Juran (1997), no artigo “*Qualidade no século XXI - Prognósticos para o futuro da qualidade e uma análise de sua história no século XX, marcado pela busca da produtividade*”, a alta gerência deve se encarregar pessoalmente da gestão da qualidade; e afirma ainda, que os funcionários devem receber treinamento e *empowerment*, para que possam participar do planejamento do trabalho e das melhorias.

Encontra-se resistência à mudança ao longo do processo de implantação da gestão da qualidade. As pessoas dificilmente se apresentam como agente de mudança, sentindo dificuldade de sair da sua zona de conforto, e para isso apresentam as mais diversas afirmativas:

- Tudo andou bem até agora, por que mudar?
- Vai dar muito trabalho para mudar.
- Não temos tempo.
- A área não tem problemas...
- É uma mudança muito radical.
- Nós sempre fizemos desta maneira...
- Que autoridade você tem para isto?
- Isso é bom para primeiro mundo.

O enfoque excessivamente tecnicista deu à qualidade um enfoque quantitativo, desprovido de vínculo com as pessoas (Stadler, 2005). Normalmente, os gestores são avaliados pelo alcance ou não das metas estabelecidas e, por isso,

muitas vezes esquecem-se de se preocupar em ouvir os funcionários, pessoas estas que por atuarem diretamente no processo de trabalho e conhecerem bem o que fazem, são altamente indicados para identificar os problemas do dia a dia e pensar em maneiras viáveis para resolvê-los.

Nesse sentido, a melhoria dos processos de trabalho e o alcance de resultados institucionais satisfatórios dependem, além de aspectos técnicos, do modelo de gestão adotado e da predisposição para a mudança, tanto por parte da liderança como dos funcionários da organização.

Ressalta-se, por fim, que a satisfação para a qualidade é um choque cultural dentro de uma organização. É um grande desafio que apresenta projetos e objetivos concretos, podendo gerar resultados positivos na postura dos funcionários, fazendo com que os mesmos aperfeiçoem seu desempenho e respondam adequadamente às necessidades da organização e dos clientes.

Portanto, um novo olhar sobre a gestão de pessoas pode ser a chave para desvendar onde está a causa de sistemas de gestão fragilizados e sem sucesso, visto que na sua implantação não se observam atitudes condizentes com os princípios da qualidade.

## 5.7 GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

O sistema capitalista, com suas características de competitividade, agilidade e transformação, influenciou também o serviço público brasileiro, promovendo uma reestruturação das concepções e metas do governo, levando a mudanças concretas na organização do aparato estatal.

A implantação de programas de gestão da qualidade na Administração Pública vai ao encontro da necessidade de responder às demandas da sociedade mediante a oferta de serviços eficientes e eficazes. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) foi lançado em fevereiro de 2005 (Decreto nº 5.378, de 27 de fevereiro 2005), e tem a atribuição de implementar ações de governo que se destaquem pela gestão eficiente com melhor aproveitamento de recursos, e por uma nova forma de administrar, que seja essencialmente profissional e voltada aos interesses da sociedade.

Ferramentas modernas de gestão, antes de uso exclusivo da iniciativa privada, estão sendo aplicadas em instituições públicas com foco na racionalização

dos procedimentos administrativos. Sendo assim, foi surgindo um verdadeiro arsenal de instrumentos de gestão de toda ordem, como promessas de mudanças, métodos fascinantes para se obter sucesso, monitoramento acirrado, padronizações, planejamento estratégico, entre outros.

A formação de um público mais exigente e consciente de seus direitos e deveres e a necessidade de maior flexibilidade e descentralização dos serviços para se aderir à filosofia de mercado, conduziram a transformações nas políticas públicas.

O paradigma burocrático de gestão caracterizado por uma estrutura centralizada, rígida e vertical e pela formalização e autonomia reduzida, passou a ser questionado e criticado por não conseguir responder satisfatoriamente às transformações constantes e pouco previsíveis da realidade moderna.

Entretanto, o objetivo não era abandonar completamente o modelo burocrático, tendo em vista que, tanto o excesso traz imperfeições à administração, quanto à ausência dos princípios burocráticos podem conduzir a situações anárquicas.

Em 1995, foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, com a finalidade de desenvolver uma administração pública gerencial que não abandonasse por completo as categorias da burocracia clássica, mas modificasse os princípios e as regras que contribuíssem para diminuir a resistência às mudanças.

O novo modelo de gestão, o Gespública, é bastante amplo e almeja modificar a missão institucional, reformular a estrutura de administração e de controle, e desenvolver novas estratégias de gestão de pessoas. Neste sentido, a administração pública gerencial baseia-se nos princípios de aprimoramento da qualidade do serviço de atendimento ao público, criação de mecanismos de controle focalizados em resultados, flexibilidade administrativa, controle social e valorização do servidor.

A reformulação do quadro funcional de funcionários representa um ponto central no processo de construção do novo paradigma, tendo em vista que, as mudanças na legislação e na estrutura interna geram mais eficiência e qualidade na prestação de serviços, só possíveis com a valorização das pessoas.

A finalidade é desenvolver ações que valorizem o servidor, estimulando a participação efetiva, a criatividade e o trabalho em equipe, visando à formação de profissionais preparados e conscientes de que seu serviço está voltado para o interesse da coletividade.

Diante desse cenário, faz-se necessária a formação de gestores preparados para lidar com mudanças e imprevisibilidades, buscar o alcance efetivo dos resultados organizacionais e estimular o desenvolvimento das potencialidades de sua área de trabalho. Não se espera apenas um chefe designado formalmente para responder por um setor específico, ao contrário, as organizações públicas precisam de gestores que exerçam liderança efetiva na condução de sua equipe e dos processos de trabalho.

A gestão participativa é estimulada, de modo que o gestor tome decisões de forma colaborativa, valorizando as idéias e sugestões de seus funcionários.

Porém, a mudança da cultura do serviço público, ainda marcada pela rigidez hierárquica e centralização de informações, é uma tarefa árdua que requer muito empenho na sensibilização e convencimento dos altos escalões do governo.

Um dos graves problemas de gestão se refere à mudança constante dos gestores. Caetano (2007) ressalta que, em algumas situações, pode haver substituição de dirigentes de todos os níveis hierárquicos, o que desestabiliza os sistemas reinantes e provoca a descontinuidade das ações administrativas.

Essa substituição gerencial, que no serviço público geralmente ocorre por questões políticas, e não baseada na análise do perfil do gestor para assumir a função, é uma realidade que gera insatisfação entre os funcionários, quebra o ciclo de melhoria dos processos, além de comprometer a prestação de um serviço público de qualidade.

## 5.8 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO - ANVISA

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa, foi criada pela Lei nº. 9.782, de 26 de janeiro de 1999. É uma autarquia sob regime especial, ou seja, uma agência reguladora caracterizada pela independência administrativa, estabilidade de seus dirigentes durante o período de mandato e autonomia financeira. A gestão da Anvisa é responsabilidade de uma Diretoria Colegiada, composta por cinco membros.

Na estrutura da Administração Pública Federal, a Agência está vinculada ao Ministério da Saúde, sendo que este relacionamento é regulado por um Contrato de Gestão.

A Anvisa tem como missão *"Proteger e promover a saúde da população garantindo a segurança sanitária de produtos e serviços e participando da construção de seu acesso"*.

A finalidade institucional da Agência é promover a proteção da saúde da população por intermédio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados. Além disso, a Agência exerce o controle de portos, aeroportos e fronteiras e a interlocução junto ao Ministério das Relações Exteriores e instituições estrangeiras para tratar de assuntos internacionais na área de Vigilância Sanitária.

#### 5.9 PERFIL DO QUADRO FUNCIONAL DA ANVISA

A Anvisa é composta por funcionários de carreira da Administração Pública Federal distribuídos nas áreas fins: alimentos, agrotóxico e toxicologia, derivados do tabaco, produtos para saúde, medicamentos, cosméticos, inspeção, farmacovigilância, regulação de mercado, saneantes, sangue, tecidos e órgãos, serviços de saúde, tecnovigilância e portos, aeroportos e fronteiras, e nas áreas administrativas: recursos humanos, informática, relações internacionais, administrativa/financeira, logística, serviços gerais. Além dessas áreas, a Anvisa possui funcionários atuando na ouvidoria, corregedoria e procuradoria.

Quanto ao grau de instrução desses funcionários, a maioria possui nível superior, principalmente em áreas ligadas à saúde: farmacêuticos, nutricionistas, médicos e biólogos.

Os funcionários de nível médio, que na sua maioria eram terceirizados estão, aos poucos, sendo substituídos por funcionários de carreira.

##### 5.9.1 Perfil dos funcionários participantes do estudo de caso:

A área X possui poucos servidores de nível superior, todos oriundos da última chamada do concurso da ANVISA realizada no final de 2007, portanto, com pouco mais de um ano na área. Na sua maioria, o corpo funcional é constituído de funcionários de nível médio. O gestor da área assumiu há pouco mais de 06 meses,

com a incumbência de reestruturar a área e com metas a serem atingidas e é um funcionário concursado.

A área Y também possui poucos funcionários de nível superior e muitos funcionários de nível médio. O gestor está no cargo há mais de 07 anos, e é um funcionário cedido de outro órgão público.

Ambas as áreas começaram a receber funcionários de nível médio concursados, sendo que os funcionários de nível médio terceirizados tinham de três a cinco anos de Anvisa e de área e os novos um ano de ingresso na Anvisa e, por conseguinte, de área.

Além disso, ambas as áreas precisam rever seus fluxos de processo de trabalho para melhor atender os clientes externos e internos, por isso aderiram ao Programa de Gestão da Qualidade em janeiro de 2008.

## 6. ESTUDO DE CASO

Na área X, o PIMAQ - Programa de Gestão da Qualidade da Anvisa obteve relativo sucesso, com certo fortalecimento da equipe, não apresentando desestabilização, mesmo com a mudança de gestor. Os fluxos eram avaliados, rediscutidos e implantados, sem maiores problemas.

No entanto, na área Y, apesar do empenho da equipe do PIMAQ para provocar o interesse dos funcionários, as ações de melhoria não conseguiam obter resultados significativos. As reuniões com o grupo gestor, momento onde eram discutidas as mudanças necessárias nos fluxos, eram desanimadas e apresentavam relatos como: *“não adiantava querer promover mudanças, pois nada iria mudar”*.

Tendo em vista esse quadro e, com base na premissa de que as pessoas constituem o fio condutor integrativo da organização, a equipe do PIMAQ buscou um novo e consistente sentido para se atingir resultados com qualidade, ou seja, é preciso investir e acreditar nas pessoas. Foi assim, proposta uma nova metodologia para lidar com a interação dos trabalhadores. Essa proposta foi apresentada aos gestores que concordaram com a adoção em suas áreas.

A origem dessa inovação na metodologia do PIMAQ nasceu da dificuldade, de uma das áreas, em inovar seus processos de trabalho. O baixo sucesso alcançado na área, no que tange aos processos de trabalho, pode ter sido causado por questões de ordem motivacional que dificultavam o poder criativo dos funcionários. Verificou-se no resultado da pesquisa de clima (ANEXO II) problemas de comunicação interna e externa, assim como a ausência de sentido para o trabalho e dificuldades nas relações interpessoais.

Além de todos esses problemas, o que mais preocupava esses funcionários era o fato de se sentirem desvalorizados. Deste modo, sofriam de ausência de identidade, tanto em relação ao grupo em si, quanto individualmente.

Outro motivo da implantação de um novo enfoque da metodologia utilizada pelo PIMAQ foi devido ao discurso gerencial e a política de pessoal, que embora reconhecesse as pessoas como o “motor” da organização, não soube lidar com a diversidade de pensamentos e anseios dos funcionários. Além disso, havia mecanismos rígidos de controle em prol da uniformidade, traço do modelo burocrático que parece mostrar-se impróprio quando o contexto demanda criatividade, inovação e capacidade de aprendizagem.

No sentido de provocar a criatividade, a capacidade de aprendizagem e a inovação, o setor responsável pelo PIMAQ utilizou a metodologia denominada reunião “Espaço Aberto”.

Ao longo de cinco meses, a metodologia foi aplicada quatro vezes por semana na área X e duas vezes por semana na área Y, devido ao maior número de funcionários na área X. Dessa forma, atuou-se fortemente no processo de integração e adaptação das pessoas, para concretizar e perpetuar a Gestão da Qualidade, ou seja, a efetiva implantação de melhoria contínua.

Como foi descrito na justificativa deste trabalho, a metodologia do PIMAQ inicia-se pela composição de um Grupo Gestor, que se reúne uma vez por semana para discutir problemas e possíveis soluções de sua área. Mais do que isso, o Grupo Gestor tem como objetivo principal e idéia básica, o engajamento de todas as pessoas do setor no processo de planejamento e no controle da própria atividade. Esta relação é um processo de desenvolvimento que espera como resultado final uma equipe ativa e responsável.

O PIMAQ tem como fundamento a melhoria de gestão com foco no trinômio *pessoas, processos e tecnologia de informação*, por isso, concomitantemente as reuniões do Grupo Gestor, é aplicada uma pesquisa de clima organizacional (ANEXO I). O resultado dessa pesquisa e os processos de trabalho mapeados foram analisados pela equipe que conduziu as reuniões de “Espaço Aberto”.

A metodologia denominada “Espaço Aberto”, consiste em um momento de metanóia organizacional, facilitando transformações necessárias para o sucesso da implantação das melhorias, e que outras teorias e métodos apontam, porém são incapazes de concretizar.

A metanóia explica que a primeira alteração deve vir dos funcionários, uma vez que, estes participam de todos os processos organizacionais, justificando assim, a forte necessidade dos gestores de alterarem os conceitos de processos de trabalho até então arraigados. Se a metanóia não for bem sucedida junto aos funcionários, a mudança organizacional será falha.

O objetivo da aplicação da metodologia “Espaço Aberto” é de solucionar problemas no ambiente de trabalho e proporcionar a melhoria das relações interpessoais. Esta metodologia pode ser aplicada em reuniões de vários tipos, nas diferentes organizações ou comunidades, desde que haja um tema ou problema comum que agregue os participantes.

Utilizou-se como critério durante as reuniões de “Espaço Aberto”, a não participação das chefias imediatas, pois, embora tenham manifestado interesse em participar, sentiu que a presença dos chefes poderia inibir os funcionários, o que foi bem aceito pelas chefias.

Na prática continuada desta metodologia de reunião, a tendência é conduzir a área a um estado de auto-organização, capaz de responder ao ambiente, promovendo flexibilidade na postura comportamental e capacidade de aprendizado continuado, pois possui um conjunto de características destinadas a mudar de uma vez só as regras e estruturas da organização (poder, hierarquia, normas).

O grupo tem um orientador, que faz parte da equipe do PIMAQ, o tempo de duração da reunião não deve ultrapassar dez minutos e os funcionários permanecem em pé e, de preferência, no início da reunião a missão e a visão da área e da Anvisa devem ser lembradas.

O tema para cada reunião deve ser definido pelo orientador responsável pela condução das reuniões, a partir da análise dos pontos críticos da área, em conjunto com as chefias das áreas.

Os funcionários ficam dispostos em círculo, o que permite que todos estejam em condição de igualdade, podendo ser vistos e ouvidos, facilitando o clima de igualdade, respeito mútuo e sentido de equipe.

A escassez do tempo faz com que os funcionários sejam objetivos e abordem o assunto de trabalho sem rodeios e, dessa maneira, a tendência é que sejam mais sinceros na apresentação de suas idéias, sejam registros de inquietações e insatisfações ou sugestões de melhorias/elogios.

É necessário um painel para que os problemas abordados sejam registrados, e posteriormente relacionadas suas possíveis soluções. Caso não possa ser resolvido de imediato, o registro possibilita retomá-lo na próxima reunião. É preciso ser eleito um coordenador para controlar o tempo, de modo que todos possam participar das discussões.

No entanto, houve alguns funcionários da área Y, que se recusaram a participar das reuniões de “Espaço Aberto”, e para não excluí-los do processo, a equipe do PIMAQ optou pela realização de entrevistas não-diretivas.

A entrevista não-diretiva é um instrumento que possibilita a fluência do discurso, assim como espontaneidade do entrevistado segundo suas

particularidades. A entrevista não-diretiva é uma entrevista não estruturada, profunda e livre. Não é apenas uma mera coleta de informações e nem uma passível observação de comportamento. É essencialmente um engajamento bipessoal.

Conforme BLEGER (1989) quem comanda a entrevista não-diretiva é o entrevistador, mas quem a dirige é o entrevistado, possibilitando assim, que o entrevistador possa perceber as nuances da comunicação e expressão do entrevistado, assim como a seqüência e organização de suas falas. Assim, é permitida a participação ativa do entrevistador, porém este não interfere nas mensagens que o entrevistado apresenta, e nem faz “comentários diretos” sobre o seu entendimento acerca do assunto discutido. Desta maneira, a metodologia consiste em uma dinâmica cujo valor diagnóstico reside na fala livre, com finalidade de se descobrir tendências pelas participações espontâneas.

As entrevistas foram realizadas com o consentimento da chefia da área Y, e tiveram início no dia 24/06/2008 e término no dia 09/07/2008. Foram entrevistados 24 funcionários, excetuando-se a chefe da área. Foram criadas condições externas e internas necessárias para facilitar o diálogo. As entrevistas ocorreram na sala de treinamento da área Y, que consideramos estar adequada para a atividade.

## 7. RESULTADOS

### 7.1 ÁREA X

O orientador do PIMAQ descartou, durante as reuniões “Espaço Aberto”, desajustes de cunho emocional na equipe, pois o que deve prevalecer são os desajustes que afetaram as condições técnicas nos processos de trabalho. Além disso, a forma como a chefia se relacionava com os funcionários foi um ponto abordado pelos funcionários.

Foram formados cinco grupos nessa área e a distribuição dos funcionários foi de acordo com o interesse dos participantes pelo processo de trabalho. Os grupos apresentaram resultados surpreendentes em relação à resolução dos problemas levantados nas reuniões “Espaço Aberto”, principalmente, aqueles ligados às relações interpessoais e à comunicação interna e externa. Além disso, observou-se que os funcionários foram capazes de construir uma identidade própria, sentindo-se fortalecidos e inseridos nos processos de trabalho, enxergando um sentido para o trabalho realizado.

Seguem alguns depoimentos dos funcionários das equipes da área X:

*“Muita coisa simples que a gente via em nosso dia-a-dia e não tinha abertura para opinar passou a se discutida. Até mesmo com relação à padronização do discurso para resolver o mesmo problema, conta o auxiliar administrativo da área A.”*

*“Agora a direção da Agência tem a possibilidade de escutar os funcionários, diz a técnica administrativa da área X”.*

*“Estamos nos entendendo melhor, e sentimos que os nossos problemas não são os únicos, não somos diferentes, diz o técnico administrativo da área X.”*

*“Detectamos que as correspondências enviadas ao setor regulado poderiam ser redigidas em linguagem mais simples, menos técnica, contou o analista administrativo da área X.”*

*“Descobrimos que podemos contribuir para a nossa área de maneira a implantar melhorias de baixo custo e facilidade de implantação, diz o técnico administrativo da área X”.*

Os resultados da melhoria de gestão foram tão satisfatórios que a meta estabelecida para a área foi alcançada um mês antes do previsto no plano de ação.

## 7.2 ÁREA Y:

Inicialmente, nessa área só foi possível dividir a equipe de trabalho em dois grupos, em função do número de pessoas e, principalmente, do tempo disponível pelos funcionários para participar das reuniões.

No transcorrer das atividades, foi detectada a necessidade de rever a distribuição dos grupos em virtude do desinteresse observado na maioria dos funcionários, assim, os orientadores optaram por formar um único grupo na tentativa de focar a participação dos funcionários na discussão dos problemas nos processos de trabalho e na sugestão de possíveis melhorias.

As atividades foram reiniciadas, porém o grupo novamente mostrou-se desinteressado. Os orientadores do PIMAQ, após conversas intensas com os funcionários, identificaram essa insatisfação, como sendo de cunho pessoal e não relacionado aos processos de trabalho. Esta situação diminuía a produtividade do grupo, pois embora tenha havido a confecção de dois planos de ação para melhoria dos processos de trabalho, nenhum deles foi levado a cabo por falta de comprometimento.

Como o resultado das reuniões de “Espaço Aberto” não representou melhoria significativa na gestão e como o grupo não respondia de modo produtivo para solução de problemas e melhoria de processo de trabalho, optou-se por aplicar a metodologia de entrevista não-diretiva.

A opção por essa ferramenta foi motivada pela busca de um novo caminho diante de uma realidade complexa e dinâmica em que se encontra a área em questão.

Foi mediante as entrevistas não-diretivas que os orientadores puderam identificar as razões da falta de satisfação da área Y para participar ativamente das reuniões “Espaço Aberto”. Durante as entrevistas, foram identificados graves problemas gerenciais na área Y, pois a equipe já estava trabalhando há muito tempo

sob a direção do mesmo gerente, que desenvolveu vínculo afetivo com os funcionários, originando dificuldades nas relações interpessoais, com impacto negativo na melhoria dos processos de trabalho.

Durante as entrevistas, ao contrário do que ocorria nas reuniões “Espaço Aberto”, a maior parte dos funcionários se sentiu à vontade para falar e colaborar. Observou-se que o desinteresse na participação das reuniões de “Espaço Aberto” ocorreu devido a problemas nas relações dos funcionários entre si e com a chefia, apresentando dificuldade de integração, com forte conteúdo emocional. Em alguns momentos os funcionários mencionaram insatisfação com o ambiente no trabalho.

A maior parte dos funcionários entrevistados mostrou ressentimento quanto ao tratamento diferenciado dado pelo gestor, privilegiando uns em detrimento de outros, e quanto ao excesso de cobrança sem haver contrapartida, como elogios e incentivos.

Outros funcionários relataram que havia excessos por parte do gestor no que diz respeito à fiscalização dos funcionários, abrindo gaveteiros, observando quem está na internet, e ainda, chamando atenção das pessoas na frente de todos.

A apresentação de atestados médico era recebida pelo gestor com resistência, o que parece demonstrar indiferença pela situação de saúde dos seus subordinados.

A falta de comunicação também foi um aspecto bastante significativo, visto que os funcionários que participaram de cursos não tinham o hábito de repassar o conhecimento para os demais.

Após análise de todas as entrevistas, a equipe do PIMAQ avaliou que esse grupo de funcionários apresenta características disfuncionais, visto que há incertezas sobre os papéis de cada um e, aliado a isso, destaca-se a desvalorização de pessoas, que, conseqüentemente, gera insatisfação.

Os funcionários afirmaram que não existem programas de treinamento, e isso faz com que se sintam prejudicados na realização de suas tarefas, pois sem treinamento específico existe a possibilidade do trabalho não ser realizado corretamente, acarretando prejuízos ao próprio funcionário, às pessoas que estão a sua volta e à instituição. Outro fator analisado, que exige atenção por parte dos dirigentes, são as questões relacionadas à forma de comunicação entre as pessoas dentro da própria instituição. Os funcionários sentem-se mal informados em relação aos assuntos pertinentes ao trabalho que realizam, chegando muitas vezes a

realizarem este trabalho de forma errada por carência de tais informações, adicionada à falta de treinamento.

Foi detectada uma ausência de visão gerencial, tanto no aspecto do gestor da área, como dos próprios funcionários. Durante o período da implantação da gestão da qualidade, o gestor da área Y manteve uma postura negativista, expressa inclusive pela recusa de alguns funcionários em participar das reuniões e das entrevistas, transparecendo um grau de confiança insuficiente para o alcance dos objetivos da área.

Em função disso, apesar de terem sido discutidas melhorias nos processos de trabalho, focou-se na solução de problemas de gestão, com o objetivo de criar um perfil gerencial que permitisse que a área desenvolvesse uma cultura orientada para gestão por processos.

A área Y não obteve o mesmo sucesso que a área X na implantação das mudanças dos processos de trabalho. As melhorias foram mínimas em relação à área X, mesmo sendo aplicada a mesma metodologia.

Para solucionar os problemas internos e dar continuidade ao trabalho de melhoria de processos, foram seguidas duas orientações: continuar as reuniões do grupo gestor e de “Espaço Aberto” com o grupo de funcionários interessados, e realizar atividades voltadas ao engajamento dos funcionários que ainda apresentavam resistência a mudanças, e que se recusaram a permanecer nas reuniões “Espaço Aberto”.

## CONCLUSÃO

Este estudo de caso esteve atento a questões acerca da liderança, do comprometimento com o trabalho e da satisfação, durante a implantação do Programa de Gestão da Qualidade da Anvisa nas áreas denominadas X e Y.

A partir das entrevistas, dos trabalhos em grupo com o intuito de melhorar a comunicação grupal e da análise comparativa entre as áreas X e Y, foi possível apresentar algumas contribuições sobre os temas abordados.

Com relação à Anvisa, destaca-se que, pela diversidade dos conhecimentos, ou seja, pela complexidade do seu foco “Vigilância Sanitária”, é exigido de seus funcionários um forte aparato de habilidades e conhecimentos. Além disso, esse fato leva a uma sobrecarga das principais áreas operacionais da instituição.

Por isso, a liderança deve ocupar um lugar de destaque nesse tipo de organização, a qual tem por objeto último, prestar serviço à sociedade no âmbito da saúde.

Despertar o desejo em seus funcionários de comprometer-se efetivamente com suas tarefas deve ser a diretriz orientadora para a gestão de recursos humanos na Anvisa, visto que, todo o produto do trabalho está voltado para a segurança da saúde da população, exigindo, por isso, a realização de um trabalho pautado na qualidade da prestação de serviços.

Os funcionários devem contar com o suporte de que necessitam para poder executar suas tarefas. Esse suporte não se restringe apenas à quantidade e à qualidade de recursos materiais, mas também ao “suporte social”. Como suporte social, entenda-se um ambiente de trabalho saudável, com colaboração e participação do grupo e valorização dos funcionários pelos próprios companheiros e pela chefia. Assim, é importante que haja uma margem de liberdade, confiança e estímulo na realização das atividades, sem haver necessidade de recorrer sempre às lideranças organizacionais de instância superior.

Afinal, é a delegação outorgada aos membros da equipe que promove o sentimento de confiança e de responsabilidade pelos resultados, além de promover satisfação e comprometimento com o trabalho.

É primordial que o gestor observe atentamente as peculiaridades de cada membro da equipe e o grau de satisfação de seus funcionários. Esse tipo de postura possibilita a compreensão, ainda que preliminar, de como contribuir para que cada

funcionário, enquanto ser único possa atingir o seu potencial máximo. Entender que os seres humanos são diferentes em termos de necessidades, expectativas e capacidades, que se alteram ao longo do tempo em virtude de múltiplas variáveis, torna-se função relevante para orientar o comportamento do líder diante de sua equipe.

Foi com esse objetivo que o PIMAQ resolveu inovar na gestão de pessoas, auxiliando os líderes com a finalidade de promover comprometimento e satisfação nas equipes das principais áreas operacionais da Anvisa.

Vale ressaltar que não há um estilo de gestão padrão que seja adequado a todos os contextos enfrentados. O tipo de organização, a cultura organizacional, a natureza das tarefas e o perfil dos membros da equipe são fatores que devem ser observados pelos gestores em sua atuação gerencial. Nesse sentido, o clima organizacional será favorecido quando o estilo de gestão for condizente com a realidade vivenciada, respeitando as particularidades da equipe, as especificidades do processo de trabalho e da organização.

Outro aspecto importante se refere à valorização dos funcionários, tanto pelo gestor como pela organização como um todo. Assumir uma gestão participativa, mediante a escuta dos próprios funcionários, como se percebe pela transcrição da fala de alguns entrevistados, favorece o clima organizacional e, principalmente, o aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

Nesse sentido, contribuir para a satisfação dos funcionários no trabalho também é uma função importante do líder. Já que, para muitos funcionários, o trabalho é uma atividade que lhes proporciona dignidade, que os fazem se sentir úteis e importantes. O trabalho é a atividade pela qual o homem humaniza a natureza e se cria a si mesmo, e isto deve ser ponto focal a todo gestor.

O serviço gerado pela área reflete a habilidade do gestor em lidar com pessoas e produzir resultados para a organização. A expectativa dos funcionários, relatada nas entrevistas, registra o desejo de trabalhar em um ambiente harmônico, onde a atuação do líder seja pautada na justiça, equidade e clareza na comunicação.

O cenário contemporâneo instiga transformações no ambiente de trabalho que propiciem valorização da pessoa e, de modo mais específico, reconhecimento do seu trabalho. Apesar de a tendência atual ser de competitividade, do individualismo e da busca maciça de lucro, em boa parte das organizações, é

necessário incentivar o desenvolvimento de um espírito crítico e de compromisso diante da realidade.

A partir do exposto, o serviço público brasileiro, e nesse caso, mais especificamente a Anvisa, só começará a construir a almejada melhoria da gestão com o desenvolvimento de uma nova visão de mundo que aponte para a valorização do funcionário, não somente no campo filosófico, mas, principalmente, na concretização de mudanças efetivas na organização do trabalho e no preparo de seus gestores.

Nesse sentido, após análise dos resultados alcançados durante a implantação da melhoria da gestão pelo PIMAQ nas áreas X e Y, observa-se a importância da postura do líder frente às relações interpessoais no trabalho.

Ao longo do processo de implantação da melhoria de gestão nas áreas X e Y, ficou evidente o quanto o gestor exerce papel preponderante para o comprometimento do funcionário com o seu trabalho e, principalmente, para que ele se sinta satisfeito em realizar, com acerto e qualidade, suas tarefas.

A metodologia “Espaço Aberto”, embora tenha sido acolhida pelos gestores das áreas X e Y com certa reserva, possibilitou análise de diferentes aspectos da liderança, satisfação e comprometimento no trabalho nessas áreas.

Na área X ficou muito claro que os aspectos relacionados à liderança, comprometimento e satisfação foram questionados pela equipe desde o primeiro dia das reuniões, quando foi feita a apresentação da metodologia. Naquele momento foram demonstradas as expectativas do PIMAQ, no que diz respeito à mudança de postura dos funcionários para construir, em conjunto, a melhoria dos processos de trabalho.

Inicialmente, na área X, os funcionários se sentiram intimidados porque nunca foram ouvidos nas gestões anteriores, e tinham dificuldades em questionar seu processo de trabalho. Apesar das dificuldades percebidas, alguns funcionários reagiram positivamente, e se sentiram agradecidos pela iniciativa de implementar um programa que permitisse melhorias no ambiente de trabalho. Foram poucos os funcionários que se recusaram a participar do PIMAQ, com a alegação de que não havia necessidade, e nem acreditavam em melhorias da área.

No decorrer dos trabalhos, a mudança positiva foi sentida pelo gestor da área X, e assim, o domínio do processo de trabalho pelos funcionários foi se tornando

uma constante, crescendo a qualidade da participação, refletida no ambiente e na racionalização e melhoria dos processos de trabalho.

A metodologia “Espaço Aberto” logrou êxito, e as mudanças de comportamento, tanto no que se refere ao comprometimento com o trabalho quanto no aspecto liderança, foram sendo alcançadas, atingindo-se o objetivo esperado, conforme os depoimentos registrados nos resultados.

A área Y, no entanto, não obteve o êxito esperado, pois os problemas e conflitos de interesses nas relações interpessoais estavam muito latentes, impactando nos processos de trabalho da área e, a liderança não conseguiu superar essas dificuldades. Áreas nas quais se desenvolvem vínculos afetivos excessivos apresentam dificuldades, tanto no aspecto gerencial quanto nos relacionamentos interpessoais. Daí a necessidade constante de se rever, por parte da gestão, qual estilo de gestão é mais adequado para se conduzir determinado grupo.

Sob esse ângulo, e através das análises e discussões durante os meses em que perdurou o trabalho do PIMAQ, não só nessas duas áreas, mas em mais outras quinze áreas, pode-se observar que a organização tem dificuldades gerenciais e, embora caminhe para uma gestão participativa, ainda possui um viés autoritário. Esse autoritarismo gera um clima organizacional negativo, que prejudica a satisfação e o comprometimento dos funcionários com o trabalho, refletindo diretamente no resultado e na imagem da instituição.

Observou-se que o “humor diário” do líder apresenta relação direta com a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, com o rendimento da equipe. Portanto, para atuar de forma eficaz, o líder deverá manter um ambiente de trabalho saudável, com um clima organizacional positivo e amistoso, esforçando-se no sentido de manter o grau de satisfação de seus funcionários.

Goleman (2004) afirma que existem diversos estilos de liderança, porém, quanto mais estilos o líder exhibe, melhor. Os líderes que dominam quatro ou mais estilos, especialmente o confiável, o democrático, o agregador e o conselheiro, têm os melhores climas e desempenho de negócios. E os mais eficazes líderes trocam flexivelmente entre os estilos de liderança quando necessário.

Cabe ressaltar, portanto, que os estudos de caso referentes à intervenção do PIMAQ nas áreas X e Y apontam para o fato de que a atuação eficaz do líder, com a utilização do estilo de liderança adequado ao contexto, consegue transformar o

clima organizacional, propiciando a melhoria das relações interpessoais e também o incremento da produtividade da equipe.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. **Advances in experimental social psychology**. Volume 2. New York: Academy Press, 1965.

ALBUQUERQUE, L. G.; JÚNIOR, J. C. Comprometimento Organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, n. 3, 2002.

BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. 2. Edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

BASS, B. Leadership: Good, better, best. **Organizational Dynamics**. v. 17, 1985.

BLAKE, R.R.; MOUTON, J. S. **O novo Grid Gerencial**. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. **Revista Temas em Psicologia**, n.1, p.37-48, 1994.

CAETANO, R. M. Legitimidade da liderança no Ministério da Saúde – um ensaio. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n. 2, p. 181-211, 2007.

CARTWRIGHT, D. P.; ZANDER, A. **Group dynamics: research and theory**. 3<sup>th</sup> Edition. New York: Harper & Row, 1968.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: Transformando um executivo em um excelente Gestor de Pessoas. 1<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro: Editora. Elsevier, 2005.

FERREIRA, C. M. M. Crise e Reforma o Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.120, n.3, p.5-33. 1996.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores?** Integrando a teoria prática. 2<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEISHMAN E. A. A leader behavior description for industry. In STOGDILL R. M., COONS, A. E. **Leader behavior**: its description and measurement. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University. Research monograph nº 88; 1957. p. 103-119.

GEHRINGER, M. **O Melhor de Max Gehringer na CBN**. São Paulo: Ed. Globo, 2006

GIBB, C. A., Leadership. In **Handbook of Social Psychology**. Massachussets: Adisson-Wesley, 1954.

GOLEMAN, D. **Daniel Goleman na prática**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GOMIDE, S. J. **Justiça nas Organizações**, Uberlândia, 1999.

HERSEY, P. B.; KENNETH H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Ed. Epu, 1986.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. New York: John Wiley, 1959.

ISHIKAWA, K. **Introduction to total quality control**. 1ª Edição. JUST Press, 1990.

JENNINGS, E. E. **Liderança nas organizações e na história**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1970.

JURAN, J. M. Qualidade no século XXI: Prognósticos para o futuro da qualidade e uma análise de sua história no século XX. **HSM Management**, São Paulo, n. 3, p. 96-104, 1997.

KAHALE, F. **Criando um clima de motivação**, 1997. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br>>. Acesso em 02 de fevereiro de 2009.

KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. S. **Elementos da psicologia**. 6. Edição. São Paulo: Pioneira, 1980.

LEWIN, K. **Teoria em Campo em Ciência Social**. São Paulo: Pioneira Editora, 1965.

LÖWY, M. **Ideologias e ciência social: elementos para uma análise marxista**. 15ª edição. São Paulo: Cortez, 2002.

MACHIAVELLI, N. **O Príncipe**. 2a. Edição. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1996.

MARTINS, J. L. **Poder e comprometimento organizacional**. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Instituto de Psicologia, Brasília, 1998.

MASLOW, A. **Motivation and Personality**, 2<sup>th</sup> Edition. New York: Harper & Row Publishers, 1970.

MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, p.171-194, 1990.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 3. Edição. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MORTON, J. S.; BLAKE, R. R. **O Grid Gerencial**. 5ª edição. São Paulo: Editora Thomson Pioneira, 2000.

SEGUNDO, J. **Influência da Liderança no Clima Organizacional**, 2003. Disponível em <http://www.josegundo.hpg.ig.com.br/clima.htm>. Acesso em: 20 de janeiro de 2008.

STADLER, H. **Estratégias para a Qualidade**. Curitiba: Juruá, 2005.

TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W. H. Como escolher um padrão de liderança. In: **Coleção Harvard de Administração**. v. 5. São Paulo: Abril, 1986.

## **ANEXOS**

## ANEXO I

## PESQUISA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL DA ÁREA XXXXX

Brasília, xx de fevereiro de xxxx.

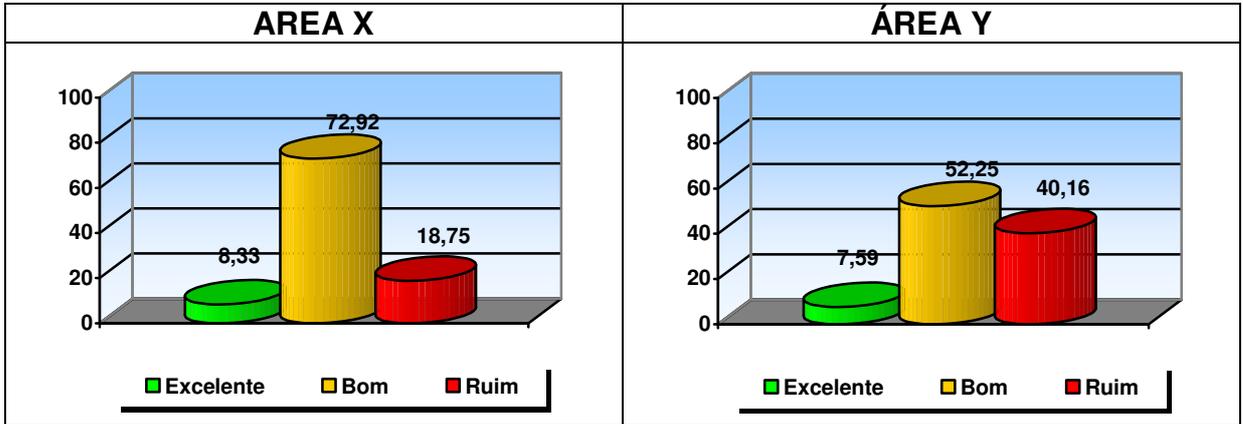
<p><b>1. Relacionamento pessoal entre os servidores.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>	<p><b>2. Relacionamento pessoal entre você e sua chefia imediata.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>
<p><b>3. Relação da SUA ÁREA com a Gerência-Geral.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>	<p><b>4. Relação da SUA ÁREA com as demais áreas da ANVISA.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>
<p><b>5. Como avalia as atividades da SUA ÁREA com relação ao público externo.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>	<p><b>6. Instalações físicas - iluminação, ventilação e móveis.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>
<p><b>7. Equipamentos – computadores, etc.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>	<p><b>8. Limpeza no local de trabalho.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>
<p><b>9. Fluxos de trabalho internos.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>	<p><b>10. Compatibilidade das atividades que está exercendo com o seu perfil e/ou capacidade.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>
<p><b>11. Harmonização das ações e uniformização de condutas.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>	<p><b>12. Autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>
<p><b>13. Como avalia sua produtividade na SUA ÁREA.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>	<p><b>14. Como avalia sua satisfação em trabalhar na SUA ÁREA.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>
<p><b>15. Como avalia a segurança dos documentos.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>	<p><b>16. Trabalho em equipe.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>
<p><b>17. Como você avalia a divulgação das ações gerenciais.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>	<p><b>18. Tempo decorrido entre a chegada do processo/petição e seu encaminhamento.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p> <p> <b>Bom</b></p> <p> <b>Ruim</b></p>
<p><b>19. Como você avalia a clareza das prioridades e objetivos da SUA ÁREA.</b></p> <p> <b>Excelente</b></p>	<p><b>20. Para você quais são as prioridades e objetivos da chefia (foco de atenção)?</b></p> <p> <b>Excelente</b></p>



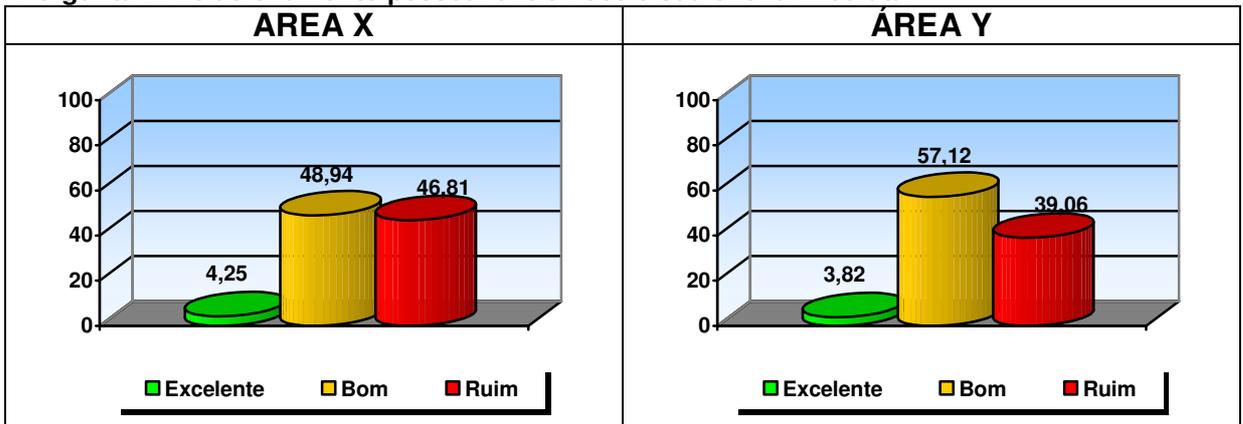
**ANEXO II**

Gráfico com a consolidação das respostas relativas à satisfação no local de trabalho  
 (\*) Os cálculos percentuais consideraram apenas as respostas válidas, isto é, foram excluídas as nulas ou em branco.

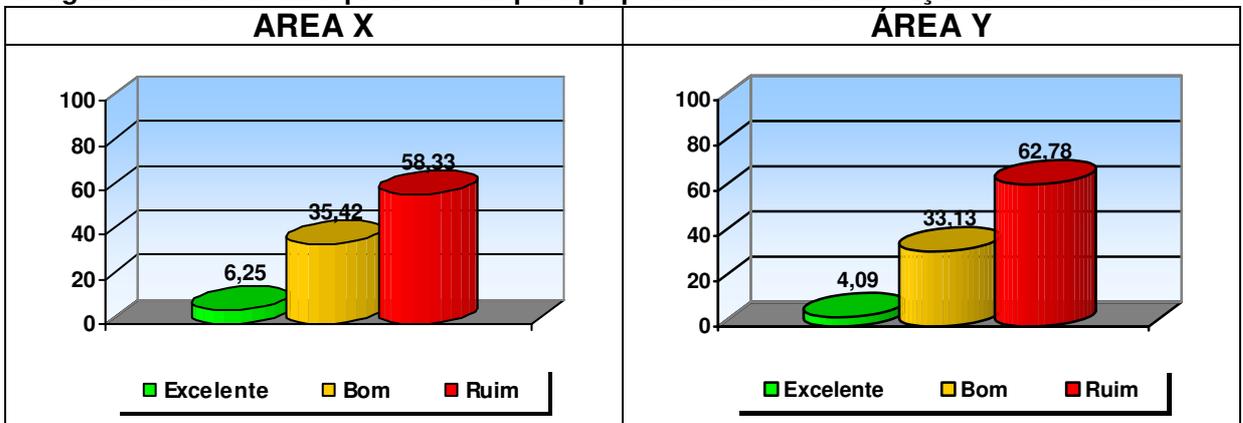
**Pergunta 1. Relacionamento pessoal entre os servidores.**



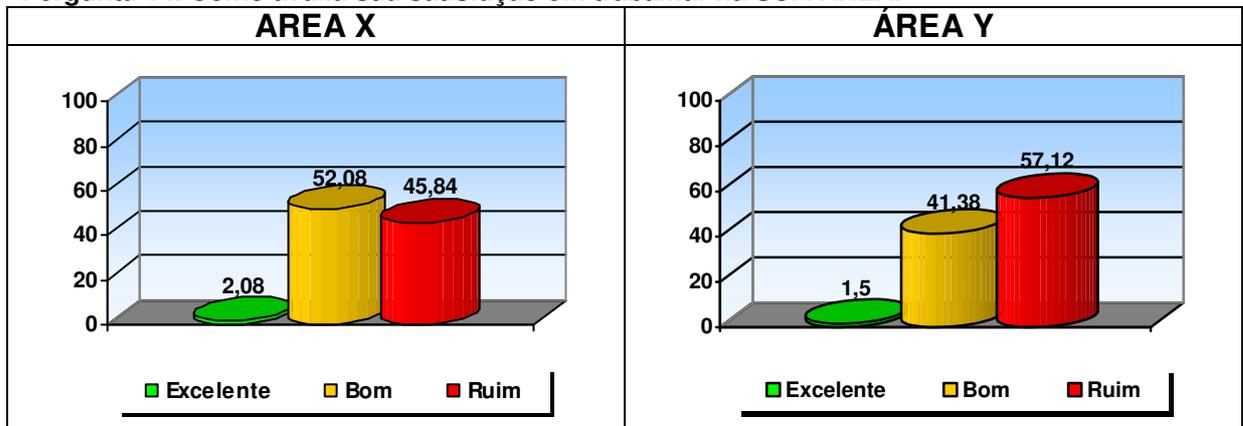
**Pergunta 2. Relacionamento pessoal entre você e sua chefia imediata.**



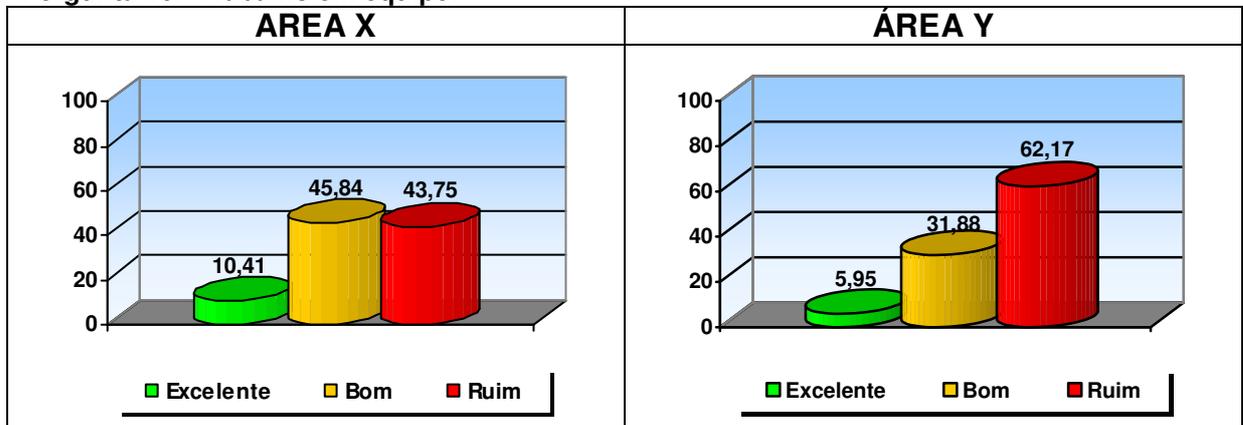
**Pergunta 12. Autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho.**



Pergunta 14. Como avalia sua satisfação em trabalhar na SUA ÁREA.



Pergunta 16. Trabalho em equipe.



Pergunta 17. Como você avalia a divulgação das ações gerenciais.

