

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E ESBUROCRATIZAÇÃO
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

PLÍNIO ANTÔNIO DE SOUZA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: Uma análise no setor de Contabilidade da Secretaria de Estado de
Fazenda do Mato Grosso do Sul**

Campo Grande/MS
2021

PLÍNIO ANTÔNIO DE SOUZA

CLIMA ORGANIZACIONAL: Uma análise no setor de Contabilidade da Secretaria de Estado de Fazenda do Mato Grosso do Sul

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profª Drª Eloir Trindade Vasques Vieira

Campo Grande/MS
2021
FOLHA DE APROVAÇÃO



ATA DE APROVAÇÃO

PLÍNIO ANTÔNIO DE SOUZA

CLIMA ORGANIZACIONAL: Uma análise no setor de Contabilidade da Secretaria de Estado de Fazenda do Mato Grosso do Sul

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº

Profº

Profº

Campo Grande/MS 22 de outubro de 2021.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO AVALIAÇÃO DA BANCA

ALUNO: **Plinio Antônio de Souza**

AVALIADOR:

TÍTULO DO TRABALHO: **CLIMA ORGANIZACIONAL: Uma análise no setor de Contabilidade da Secretaria de Estado de Fazenda do Mato Grosso do Sul**

AVALIAÇÃO DO TRABALHO		
TÓPICO	VALOR DO TÓPICO	NOTA
ENTREGA DO TRABALHO NO PRAZO TOTAL: 1 ponto	1,0 ponto	
CONTEÚDO: TOTAL : 7,0 pontos		
Conteúdo	3,0 pontos	
Forma	1,5 pontos	
Linguagem (inclusive ortografia)	1,0 ponto	
Documentação	1,5 pontos	
APRESENTAÇÃO ORAL E DEFESA TOTAL: 2,0 pontos		
Tempo de Apresentação	0,5 ponto	
Clareza	0,5 ponto	
Recursos Audio-Visuais	0,5 ponto	
Arguição	0,5 ponto	
NOTA TOTAL		

ASSINATURA DO AVALIADOR

CLIMA ORGANIZACIONAL: Uma análise no setor de Contabilidade da Secretaria de Estado de Fazenda do Mato Grosso do Sul

ORGANIZATIONAL CLIMATE: An analysis in the Accounting sector of the State Finance Department of Mato Grosso do Sul

Plinio Antonio de **SOUZA**¹

Eloir Trindade Vasques **VIEIRA**²

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho foi de compreender como a inovação na gestão de pessoas pode abarcar a qualidade de vida das pessoas dentro das organizações numa perspectiva motivacional. Como objetivos secundários buscou-se descrever teorias administrativas; reportando a importância da qualidade de vida no trabalho e sua conectividade com a gestão contemporânea, consolidando a inovação na gestão de pessoas. Foi apresentado a definição de motivação, o ciclo motivacional, suas principais teorias e os fatores motivacionais como estímulo e incentivo que corroboram para a qualidade de vida dos colaboradores. Por meio da pesquisa foi possível concluir que a possibilidade de consolidação da qualidade de vida do trabalhador por ações que constroem caminhos e possibilidades com olhar na inovação da gestão de pessoas. Verificou-se que em constante ascendência o Estado de Mato Grosso do Sul - MS realiza as modificações/adequações necessárias para contribuir positivamente com a melhoria do ambiente de trabalho. Classificada como estudo de caso, quantitativa exploratória, bibliográfica e documental, fundamentada em autores.

Palavras-chave: gestão de pessoas; clima organizacional, qualidade de vida; motivação.

ABSTRACT

The main objective of this work was to understand how innovation in people management can encompass the quality of life of people within organizations from a motivational perspective. As secondary objectives, we sought to describe administrative theories; reporting the importance of quality of life at work and its connectivity with contemporary management, consolidating innovation in people management. The definition of motivation, the motivational cycle, its main theories and the motivational factors as stimulus and encouragement that contribute to the quality of life of employees were presented. Through the research, it was possible to conclude that the possibility of consolidating the worker's quality of life through actions that build paths and possibilities with a view to innovation in people management. It was found that, in constant ascendancy, the State of Mato Grosso do Sul - MS carries out the necessary changes/adaptations to contribute positively to the improvement of the work environment. Classified as a case study, quantitative exploratory, bibliographical and documentary, based on authors.

KEYWORDS: people management; organizational climate, quality of life; motivation

1 INTRODUÇÃO

¹Pós-graduando em Gestão de Pessoas pela Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul – Escola GOV; E-mail: p1000souza@gmail.com

²Doutora em Ciências Ambientais e Sustentabilidade Agropecuária; Mestre em Desenvolvimento Local; Especialista em Administração Financeira e Controladoria, Contabilidade Financeira e Auditoria; Gestão Escolar e Educação a Distância. Graduada em Ciências Contábeis. E-mail: eloirconsultoria@gmail.com

Verifica-se que quando o assunto é clima organizacional, ocorre uma mistura de sentimentos e opiniões dos próprios trabalhadores sobre o local de trabalho. Munidos desses sentimentos, as pessoas no local de trabalho reagem de determinadas formas às ações e demandas da rotina do trabalho e, esse comportamento pode refletir de modo positivo ou negativo na produtividade do ambiente de trabalho.

Desta forma, esta pesquisa tem por objetivo apresentar ao leitor, conceitos sobre gestão de pessoas, envolvendo qualidade de vida e motivação, elementos relevantes à saúde da administração pública. Observa-se que as organizações atentas ao que o mundo moderno exige expandiram essa ideia, fazendo com que a qualidade de vida e motivação passassem a compor o seu planejamento estratégico. Assim, constrói-se nos setores um ambiente propenso à mudança e inovação. Estes novos comportamentos podem ser fator que colaborem para o fortalecimento do Estado de MS e seus servidores. O clima organizacional traz consigo a ideia de agregação, movimentação rumo à implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.

Desta forma será apresentado o clima organizacional como inovação na gestão de pessoas. Preliminarmente, será verificado sobre a promoção do clima organizacional no trabalho há de se falar em responsabilidades, ambos, servidor e Estado e o comprometimento com os resultados. Será verificado o ambiente de trabalho, e sua influencia na vida e no comportamento do trabalhador, as influências externas que este traz para dentro do ambiente de trabalho, enfim, tudo interfere no clima organizacional.

Desta forma, o objetivo geral da pesquisa é compreender como a inovação na gestão de pessoas pode abarcar o clima organizacional dentro dos órgãos estaduais numa perspectiva motivacional. Para completar a finalidade da pesquisa foram traçados objetivos específicos: Descrever algumas teorias administrativas, que apresentam um modo de se ver o mundo e todos os seres de modo globalizado, onde o todo está presente em cada parte abarcando a qualidade de vida; Reportar a importância do clima organizacional e sua conectividade com a gestão contemporânea, consolidando a inovação na gestão de pessoas. Apresentar a definição de motivação, o ciclo motivacional, suas principais teorias e os fatores motivacionais como estímulo e incentivo que corroboram para a qualidade de vida dos servidores.

A pesquisa será direcionada às pessoas que acreditam na importância do ser humano para qualquer organismo do Estado, visando provocar reflexões apropriadas e críticas necessárias. O seu desenvolvimento é impulsionado pela necessidade de buscar estudos, ancorado em sólida reflexão teórica que contribuirão com pessoas de diferentes órgãos do Estado. As contribuições tem a intenção de levar o leitor a identificar os principais movimentos na gestão

de pessoas. O primeiro, individual, caracterizado pelo aprofundamento da compreensão a respeito do estresse e das doenças associadas às condições do ambiente organizacional; o segundo, organizacional, refere-se à expansão do conceito de qualidade total, que deixa de restringir-se a processos e a produtos para abranger aspectos comportamentais e satisfação de expectativas individuais, visando à concretização de resultados do Estado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção são descritas algumas considerações sobre teorias administrativas. Revela-se a importância de se enxergar a si mesmo e de ver o mundo e todos os seres de modo globalizado, em toda a sua extensão, onde tudo está conectado, onde nada é descontínuo, tudo acontece ao mesmo tempo, onde o todo está presente em cada parte. Não existe nada desligado, isolado e sua importância nos serviços públicos, bem como as exigências requeridas em termos de comportamento de seus servidores. Nesse sentido, apresentar-se-á a teoria das relações humanas para poder compreender o clima organizacional, para o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas. A qualidade de vida no ambiente de trabalho e a motivação são peças fundamentais para a modernização do Estado.

2.1 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A visão holística, importante no cenário atual das empresas modernas, se preocupa com seu bom funcionamento e com o bom desempenho de seus colaboradores. Hodiernamente, cabe ao movimento holístico visualizar os processos de ponta a ponta, deixando de lado a forma ultrapassada de segmentar, em que cada setor era considerado independente, o que resultava, muitas vezes, em discórdia (CHIAVENATO, 2015).

Trata-se de um conjunto formado por partes que, ao estarem integradas, permitem que determinado objetivo seja atingido. Geralmente, sistemas fazem parte de outros sistemas, ou seja, sistemas menores (subsistemas) integrados farão parte de um sistema maior. Nas empresas, os subsistemas são os departamentos que, ao fazerem parte de um sistema completo, formam a organização que, por sua vez, deve estar inteirada, totalmente, com o ambiente externo (CURIA *et al.*, 2016).

A grande vantagem de uma empresa ter funcionários com visão holística é que eles poderão aplicar facilmente a empatia, ou seja, se colocar no lugar de seus pares, de suas lideranças ou de seus liderados, e perceber quais problemas teriam se o seu serviço fosse executado de forma irregular ou incompleta e depois encaminhando para o setor que dará o próximo passo e, principalmente, o que isso implicaria na insatisfação do cliente final. Em suma,

ao entender como todo o processo funciona, tem-se uma melhor noção do que pode e o que não pode ser feito (CHIAVENATO, 2017).

Com o intuito de tornar mais humana e democrática a administração, a Teoria da Administração Humana, como o próprio nome já diz, quebrava todos os paradigmas criados pela Teoria Clássica como uma estrutura que era mecanicista e impessoal, ou seja, as etapas de trabalho eram dependentes umas das outras; as atitudes comportamentais das empresas dependiam, basicamente, de regulamentos; o foco principal era nas atividades de trabalho e do trabalhador; tudo era muito racional e passava a atender às novas necessidades do trabalhador americano (DUBRIN, 2018).

A experiência de Hawthorne nasceu da necessidade de conhecer mais sobre a relação existente entre a luminosidade no setor de produção e a eficiência produtiva. Por meio dela, foi possível analisar outros fatores como: rotatividade do pessoal (*turnover*), fadiga, acidentes de trabalho e o efeito das condições do ambiente de trabalho (LACOMBRE, 2018).

A integração social aumenta o nível de produção. Há um maior desempenho dos funcionários quando trabalham em grupo. O reconhecimento e aprovação social são fundamentais para que os indivíduos sejam motivados. A parte financeira, ou seja, remunerações extras, é um simbolismo (MATTOS, SOARES, 2018).

Trabalhos maçantes e monótonos, como os repetitivos, reduzem a eficiência e afetam negativamente a forma de atuação dos trabalhadores. Cooperar gera bem-estar para o trabalhador, ou seja, deve-se evitar ao máximo os conflitos desnecessários, que não levam a nenhuma evolução e deixam o ambiente pesado, com pessoas reclamando, tristes e insatisfeitas. O ambiente onde as pessoas que colaboram umas com as outras, certamente, é um ambiente mais propício ao bom trabalho (LACOMBRE, 2018).

Com certeza concordo plenamente com o autor.

Como se pode observar o trabalho no desenvolvido por Mayo (1880-1949) psicólogo, sociólogo e pesquisador de organizações empresariais. Na visão do autor o trabalho é mais produtivo quando as relações são mais humanas e democráticas na administração. Essa conclusão culminou em mudanças de comportamento nas organizações, gerando a Teoria das Relações Humanas (LACOMBRE, 2018).

As relações humanas e a democracia precisava imperar nas organizações, sabemos que na prática nem sempre é assim que funciona.

As organizações em que um departamento não sabe como o outro executa seus trabalhos estão fadadas ao fracasso. Falhas decorrentes dessa forma de comportamento ocorrerão de forma perene. Organizações com esse perfil necessitam de mudanças imediatas. Para que a empresa

funcione bem, todos os departamentos deverão estar a par das necessidades dos outros, como: prazos, necessidades, dificuldades, capacidades, entre outros (LACOMBRE, 2018).

Cada organização tem o seu organograma, mas não significa que cada colaborador fique em sua sua “caixinha” sem conhecer o todo, até a transversalidade hoje é muito importante.

A visão holística mostra que, na gestão de pessoas, a velha maneira de enxergar as empresas como setores independentes não é a melhor forma de atingir os objetivos propostos. Enxergar o todo deve fazer parte da rotina, do avanço empresarial, da modernidade.

A gestão de pessoas deve contribuir com a evolução empresarial e evoluir é necessário, ainda mais em um mundo globalizado e competitivo. A globalização já existe há um bom tempo (basta pensar nas grandes descobertas dos povos holandeses e portugueses nos séculos XV e XVI e seguintes, mediante suas necessidades de chegar mais rapidamente a outras regiões). Ela é diferente da abertura de mercado, em que um governo pode não permitir a entrada de produtos de outros países com a finalidade de proteger a indústria de seu país (LACOMBRE, 2018).

Para que a evolução empresarial seja mais bem compreendida é necessário entender a origem do comércio pelo mundo, as eras que existiram e as diretrizes que comandam hodiernamente as empresas e o comportamento social (DUBRIN, 2018).

A Era Industrial Clássica (1900-1950), era em que o período de industrialização estava consolidado, no início do século XVIII surgiu a Teoria Clássica Administrativa, que tinha as seguintes características: grande estabilidade, em todos os sentidos; resistência a mudanças, tornando todas as operações previsíveis; estabilidade nos negócios com muita burocracia (DUBRIN, 2018).

A Era Industrial Neoclássica (1950-1990), com o cenário da Era Clássica, constatam-se as primeiras necessidades de mudanças, baseando-se em problemas decorrentes. As mudanças começam a se multiplicar, a previsibilidade constante na Era Clássica, deixa de existir e o desenvolvimento organizacional cresce com grande força. Os ambientes financeiros tornam-se mais instáveis, a sociedade passa a enfrentar mudanças mais rápidas e mais intensas em seu estilo de vida e de forma mais radical, a evolução da tecnologia diminui os períodos entre grandes inovações, a globalização exige novos conceitos nas empresas, obrigando-as a serem mais eficientes, eficazes, produtivas e com qualidade em todos os aspectos (inclusive qualidade de vida aos funcionários e colaboradores). Dá-se ênfase ao ecletismo, aos objetivos e aos resultados (DUBRIN, 2018).

A Era da Informação (após 1990), mais exigente, obrigando as empresas a terem maior preocupação e responsabilidade com seus produtos, e estas passam a prestar mais atenção na concorrência. Concorrência que, em função da abertura de mercado, é ainda maior. Com o

estabelecimento da internet, a comunicação passa a ser parte integrante no dia a dia das pessoas. Redes sociais são criadas e o mundo “encolhe”. Conhecimento estão a apenas um clique. Seja no computador, seja no celular, escritórios ou residências, em poucos anos a internet está em qualquer lugar. A Era da Inovação (após 2010) traz que inovar é um termo cunhado Schumpeter, que marcará todos os anos após 2010. Inovar não significa somente criar coisas novas, mas também recriar, melhorar, aperfeiçoar produtos, serviços e processos. É possível até reinventar a roda (DUBRIN, 2018).

Nem é necessário reinventar a roda pois sempre há algo a melhorar, seja em nossos comportamentos, seja na gestão e até mesmo nas lideranças.

A alta competição e as mudanças rápidas, que fazem parte do atual cenário mundial relacionado à gestão de pessoas, criam a necessidade de aprendizado constante. Isso valoriza o poder intelectual dos colaboradores, obrigando as empresas a atuarem de maneira diferente (DUBRIN, 2018).

Para se consolidar como inovação, a ação deve atender as necessidades dos clientes/mercado. As empresas devem ter a percepção de observar o que é ameaça e o que é oportunidade, o que é válido e o que não é, e ter pensamentos críticos e sistêmicos, que mostrem se o caminho que foi e o que está sendo tomado é correto. Para tudo isso estar conectado, é fundamental, como em qualquer área, ter fluência. Aprender e compreender tornou-se uma premissa. Nessa era da inovação, a criatividade é uma característica muito importante. As empresas que querem ser bem-sucedidas deverão apostar em mentes inovadoras, dando-lhes condições favoráveis no ambiente de trabalho. A indústria 4.0 é um novo conceito aplicado aos processos de produção, englobando as principais inovações tecnológicas implementadas no campo de automação, controle e tecnologia da informação (TI). As empresas tendem a se tornar mais eficientes, eficazes, autônomas e customizáveis (MATTOS, SOARES, 2018).

Em relação à origem, a Teoria das Relações Humanas indicava um sistema contrário à Teoria Clássica da Administração, que enfatizava a estrutura organizacional, buscando a máxima eficiência dos trabalhadores. Surgiu nos Estados Unidos, após uma experiência realizada por Elton Mayo, na fábrica da Western Electric Company (CHIAVENATO, 2019).

Desta forma, um novo contexto de revoluções industriais está continuamente acontecendo, pois empresas inteligentes mudarão sua formatação significativamente, causando grandes impactos e nesse contexto há uma preocupação extremada com a qualidade de vida de todos os envolvidos com as empresas (CHIAVENATO, 2019).

Esta seção tratou da experiência de Hawthorne, que deu origem à Teoria das Relações Humanas, além de outras teorias administrativas, mostrando como, por que e quando elas

surgiram, até os presentes dias, quando se fala em inovação. Também foi dito sobre o holismo e sua importância nas empresas, bem como as exigências comportamentais exigidas das empresas e dos colaboradores contribuindo para a construção de uma qualidade de vida.

A qualidade de vida e motivação devem andar lado a lado, a qualidade de vida reponsabilidade das organizações e a motivação intrínseca de cada indivíduo que poderá ser reforçada por estímulos advindo do comportamento organizacional.

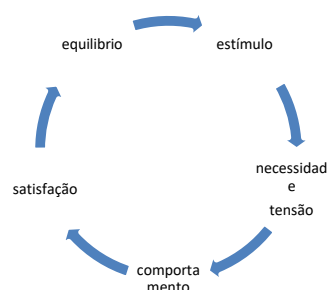
2.2 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Este tópico busca mostrar a definição de motivação, o ciclo motivacional, suas principais teorias e os fatores motivacionais como estímulo e incentivo que contribui para a qualidade de vida do trabalhador. A motivação é toda ação, impulso ou incentivo que leva as pessoas a atuar de forma específica. Vários teóricos, como Maslow em sua teoria das necessidades; Herzberg, na teoria dos dois fatores; Vroom, em sua teoria da expectativa, estudaram sobre formas e causas de motivação (SMITH, 2015). Podem existir estímulos e incentivos que despertam, ou não, a motivação (AGUIAR, 2012).

A motivação não é somente entendida como esse impulso. É também uma força intrínseca, que cada um pode ativar. Essa ativação pode ser externa, chamada assim de estímulo.

O ciclo motivacional, mostrado na figura 1, inicia quando uma necessidade aparece, quebrando o estado de equilíbrio do organismo, levando-o à insatisfação, ao inconformismo e ao desequilíbrio. Tudo isto faz com que a pessoa mude seu comportamento. E, para que esse equilíbrio seja reestruturado, o indivíduo passa por várias etapas como se vê na figura 1.

Figura 1: Ciclo motivacional



Fonte: (MATTOS, SOARES, 2018, p. 125).

Desta forma, o autor entende necessidade é o que cria o ciclo motivacional, provocando todas as demais etapas, pois rompe o estado de equilíbrio do indivíduo. Uma vez atingida, traz grande satisfação impelindo-o a desenvolver novos ciclos. Caso não seja atingida, pode causar frustrações e bloqueios, que devem ser trabalhados para que não prejudiquem novos ciclos. A tensão aparece assim que a necessidade é criada, pois sempre existe a possibilidade do não atingimento das metas, causando, dessa forma, obstáculos para sua eliminação. É muito comum que haja nessa etapa desconfortos tais como: a pessoa ficar agressiva, ter um emocional sensível, sofrer de depressão, nervosismo, não dormir adequadamente, ter perda do apetite etc. Em relação ao comportamento, são todas as atitudes dirigidas para o atingimento da meta. Em relação à satisfação é a sensação agradável quando meta e/ou objetivo são atingidos. Em relação ao equilíbrio é a qualidade referente à estabilidade das emoções, ou seja, a manutenção da racionalidade diante de grandes emoções. Ponto muito importante e que se destaca em pessoas com poder de julgamento imparcial.

A teoria cognitiva de motivação, criada por Jean Piaget, tenta explicar o desenvolvimento cognitivo humano e é derivada de duas teorias básicas: a teoria da fixação de metas e a teoria das expectativas (FERNANDES, 2014).

Há também a teoria da definição de metas, desenvolvida pelo psicólogo americano Edwin Locke, é baseada na noção que os indivíduos têm para alcançar um estado final, claramente definido. Muitas vezes, ele é uma recompensa em si mesmo. A eficiência da meta é afetada por três características: proximidade, dificuldade e especificidade (PAIVA, MARQUES, 2014).

Metas muito arrojadas, com muitas exigências e com prazos curtos desestimulam as pessoas, tomemos cuidados com essas armadilhas.

Uma boa definição de metas incorpora objetivos específicos, mensuráveis, precisos, realistas e oportunos. Uma meta ideal deve apresentar uma situação em que o tempo, entre o início do comportamento e o estado final, não seja longo. Isso explica o porquê de as crianças estarem mais motivadas a aprender atividades prazerosas a outras (CERQUINHO, 2014).

A meta deve ser moderada, nem muito difícil nem muito fácil para concluir. Em ambos os casos, a maior parte das pessoas não está plenamente motivada, que pressupõe algum tipo de insegurança para o sucesso. Ao mesmo tempo, as pessoas querem sentir que haverá uma probabilidade substancial de que terão sucesso. (BIAZZI, 2014).

Em relação as teorias da motivação tem que a motivação é um impulso que vem de dentro do indivíduo fazendo com que ele promova uma ação. Por isso é que se diz que ninguém motiva ninguém. O que se pode fazer é incentivar as pessoas, tentando criar um motivo que as faça agir (CURIA *et al.*, 2016).

É importante que o incentivo seja oportuno e na proporcionalidade que possa impulsionar a pessoa a fazer algo desejado, seja por ela mesmo ou para uma organização.

Daí surge a questão: porque os indivíduos tem determinados comportamentos e o que faz terem diferentes motivações? Baseando-se nessa questão, surgiram várias teorias, que são descritas a seguir:

A teoria de Herzberg aborda que fatores motivacionais levam à satisfação, como atividades desafiadoras no cargo em que o indivíduo ocupa ou mesmo a sua própria função. Liberdade de decisão, permissão para o uso de suas habilidades pessoais, valorizado por seus resultados e ampliação de seus conhecimentos. Esses fatores pertencem a cada indivíduo, ou seja, o ser humano é motivado, é incentivado (CURIA *et al.*, 2016).

A motivação é proveniente de duas fontes; de si mesmo e de outras pessoas, salvo posição contrária que diz que a motivação é intrínseca, ou seja, está no indivíduo que deve ser motivado; e o que é extrínseco é aquilo que vem de fora, o incentivo (CHIAVENATO, 2017).

O ser humano é sociável então faz parte um incentivar ao outro, seja um incentivador.

Já o estímulo é tudo aquilo que anima, que incentiva à realização de algo, ou seja, é a recompensa alcançada pelo esforço para conseguir alcançar um objetivo (MATTOS, SOARES, 2018).

É importante que o incentivo seja oportuno e na proporcionalidade que possa impulsionar a pessoa a fazer algo desejado, seja por ela mesmo ou para uma organização.

Daí surge a questão: porque os indivíduos tem determinados comportamentos e o que faz terem diferentes motivações? Baseando-se nessa questão, surgiram várias teorias, que são descritas a seguir:

Há a teoria do incentivo, que é exatamente o que parece: um incentivo para fazer alguma coisa. O incentivo mais comum são as recompensas. Elas podem ser tangíveis ou intangíveis e são apresentadas, geralmente, após a ocorrência da ação ou comportamento que está tentando corrigir ou repetir. Isso é feito por associar sentido positivo ao comportamento e/ou ação. Estudos mostram que, se a pessoa recebe a recompensa imediatamente, o efeito é maior e diminui à medida que aumenta o atraso (DUBRIN, 2018).

É importante que a recompensa venha logo após a ocorrência de um trabalho bem feito ou de um bom comportamento observado.

A teoria dos dois fatores (teoria de Herzberg), seu principal objetivo era entender as causas responsáveis pelas satisfações e insatisfações no ambiente de trabalho, ou seja, foi mais específico que Maslow em sua teoria das necessidades. Herzberg concluiu, com base em

questionamentos, que fizera com trabalhadores na cidade de Pittsburgh, que havia dois fatores preponderantes que influenciam os trabalhadores (LANCOMBRE, 2018).

O ser humano tem suas características individuais, então é importante que se tenha recompensas diferenciadas, tipo sexta básica, plano de saúde, folgas e outros.

Ambos os fatores promovem modificações no comportamento dos colaboradores, sendo que os motivadores dão um acréscimo na produtividade com a maioria de resultados positivos e os higiênicos, se não administrados de forma correta, tendem a baixar a produtividade. Assim, com essa teoria, foi possível criar inúmeros outros estudos que permitem analisar, verificar, compreender os motivos pelos quais os trabalhadores sentem-se ou não motivados (LANCOMBRE, 2018).

O fator motivação continua no radar dos pesquisadores e estudiosos do comportamento humano.

A teoria ERG, de Clayton Paul Alderfer, é conceituada como a ampliação da teoria das necessidades de Maslow. Na Língua Portuguesa ERC significa a existência, relacionamento, crescimento (MATTOS, SOARES, 2018).

A teoria da fixação de metas afirma a importância de estabelecer uma meta com a finalidade de motivar o indivíduo. A teoria das expectativas aponta como e por que uma pessoa opta por agir de determinada maneira em relação a outra (DUBRIN, 2018).

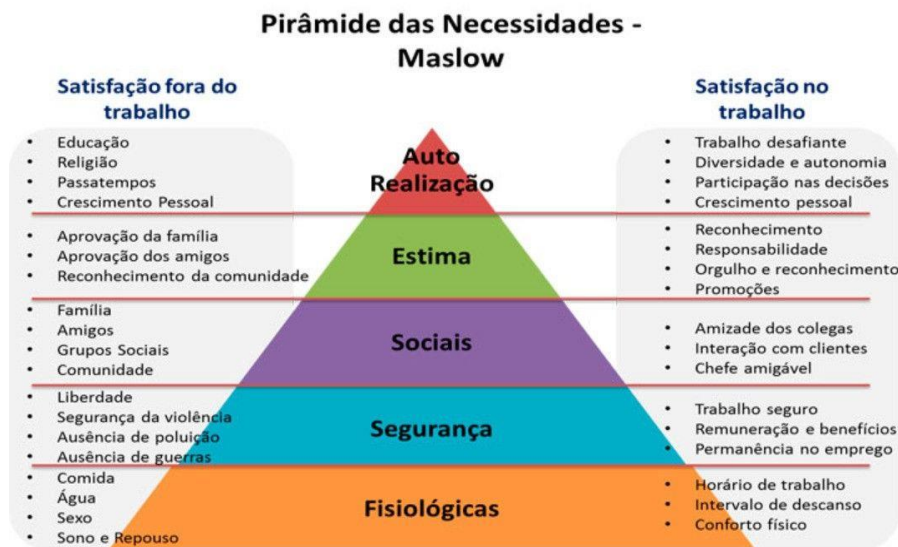
Em relação às motivações positivas, tem-se que, no âmbito motivacional, o difícil, muitas vezes, é aplicar tais teorias. O que fazer para que uma pessoa desenvolva a motivação dentro de uma outra pessoa? Pensando no lado empresarial, um líder pode dar incentivos que promovam motivações positivas em seus liderados ao atuar com ética; apoiando sempre o trabalho em equipe; criando mecanismos que permitam as pessoas se desenvolverem constantemente; remunerando de forma compatível com o trabalho; criando e mantendo um ambiente de trabalho seguro, saudável e agradável (LANCOMBRE, 2018).

A teoria das necessidades de Maslow, uma das primeiras teorias de motivação, a Teoria das Necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow, tenta identificar como as necessidades se relacionam com as motivações, para que essas mesmas necessidades sejam satisfeitas. A teoria de Maslow é uma das mais discutidas no que se refere a motivação. Ele afirma que o homem é iminentemente bom e que os indivíduos têm uma unidade interna em constante crescimento, com grande potencial (MATTOS, SOARES, 2018).

Mesmo já sendo considerada como antiga a teoria das necessidades ela ainda continua relevante pois o ser humano continua com as mesmas necessidades básicas e vitais.

Para Maslow as pessoas são motivadas por necessidades não satisfeitas, como demonstra sua pirâmide, apresentada na figura 2:

Figura 2: Pirâmide das necessidades Maslow



Fonte: (CHIAVENATO, 2019, p. 54).

Para o autor, os níveis da pirâmide de Maslow são descritos da seguinte forma:

Fisiologia: caso haja *déficits* nesse nível, todo o comportamento será orientado para satisfazê-lo, ou seja, se você não dormir ou comer de forma adequada, não terá autoestima elevada; Segurança: aquele que desperta o desejo de segurança. Depois de garantidos os níveis fisiológicos e de segurança, os motivos se deslocam para o terceiro nível: o social; Social: o social engloba, entre outros, amizade, família, relacionamentos amorosos. Requisitos psicológicos compreendem o quarto nível: a estima; Estima: é a confiança em si, representa as conquistas, respeito para com o próximo e respeito dos outros e, Realização pessoal: finalmente, o topo da pirâmide: a realização profissional. O local mais difícil de ser alcançado. Nessa fase, o indivíduo se obriga a aceitar os fatos com mais naturalidade, passa a ser mais criativo (CHIAVENATO, 2019).

A pirâmide demonstra que todos têm uma série de necessidades, mas poucos atingem a auto Realização, ou seja, o topo da pirâmide.

O primeiro grupo, existência, está preocupado com o fornecimento de necessidades básicas do ser humano. Incluem-se os itens pertencentes à pirâmide de Maslow: necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo, relacionamento, refere-se ao desejo que existe nas relações pessoais importantes que são mantidas, seja qual for essa importância. Esses desejos sociais e de *status* exigem interação com os outros dois grupos para que possam ser satisfeitos,

alinhando-se, em contrapartida, com a necessidade de estima de Maslow. Finalmente, Alderfer isola um terceiro grupo, crescimento, que aparece como um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. As categorias de Maslow estão divididas em muitas partes diferentes e há uma série de necessidades. As categorias ERG são mais amplas e abrangem mais do que determinadas áreas. Como uma pessoa que cresce, a existência, o relacionamento e o crescimento, para todos os desejos, continuam a crescer (CHIAVENATO, 2019).

É inerente ao ser humano sempre desejar algo mais, para tanto dê-lhes oportunidade.

A teoria de Herzberg aborda que fatores higiênicos levam à insatisfação, que pressupõe que o mal ambiente de trabalho, baixos salários, política da organização não condizente com seus propósitos, maneira como são supervisionados, relacionamentos indesejáveis, falta de oportunidades, de crescimento, entre outros, afetam diretamente na satisfação dos colaboradores e que a falta delas também não quer dizer que haverá satisfação (CHIAVENATO, 2019).

A teoria das expectativas, proposta por Victor H. Vroom, explica o processo de comportamento em que um indivíduo seleciona uma opção de comportamento em detrimento de outro. E porque como essa decisão é tomada em relação à sua meta. Pressupostos foram definidos por Vroom sobre o comportamento das pessoas nos ambientes de trabalho. Esses comportamentos são motivados por uma série de fatores combinados: As necessidades e os objetivos são diferentes entre as pessoas. O resultado desejado depende da decisão entre as alternativas de comportamento, com base nas expectativas de um resultado desejado. O comportamento depende do potencial da pessoa e o meio em que está (CHIAVENATO, 2019).

Contudo, os fatores motivacionais, quando bem aplicados nas pessoas envolvidas, tornam-se meios bastante eficientes para que a organização possa atingir ou se aproximar de seus objetivos. Incentivar as pessoas criam motivações positivas.

Entende-se importante as teorias abordadas sobre motivação e comportamento organizacional e não menos importante a qualidade de vida no trabalho, pois são fatores que se bem trabalhados nas organizações impactam positivamente no clima organizacional, gerando benefício para os colaboradores e maior produtividade, alvo de qualquer organização.

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

QVT é conceituada como sendo a agregação das movimentações de uma organização com o foco direcionado à implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2011)

A melhoria da produtividade não pode ser analisada ignorando que a noção de produtividade vai além da noção de excelência em produção e trabalho, pois o seu conceito encontra fundamentação na vitalidade humana por ter ligação imprescindível com o aperfeiçoamento da natureza e a qualidade de vida de cada pessoa no exercício do seu trabalho (GUERREIRO, 2011).

A qualidade de vida é questão de dinidade e saúde empresarial.

A expressão qualidade de vida no trabalho, como é, de modo corrente, chamado nos ambientes de trabalho, principalmente pelos profissionais que atuam em recursos humanos ou na gestão de pessoas, eclodiu por volta dos idos de 1960, em um contexto da transição da era industrial para a era digital, momento em que as empresas estavam focadas nos avanços tecnológicos. Contudo, foi nos idos de 1970 que este conceito se fortaleceu, quando Louis Davis, docente da Universidade da Califórnia lançou mão da expressão qualidade de vida no trabalho com o intuito de conceituar o bem estar geral, saúde e desempenho dos trabalhadores no exercício do seu labor, mostrando os resultados que as empresas estavam provocando com os trabalhadores desmotivados, estressados, acometidos por doenças, quer seja por problemas de saúde, quer seja por acidentes, em razão dos descasos com a qualidade de vida no trabalho. Não tardou para que a preocupação com a qualidade de vida no trabalho fosse objeto de pesquisadores, sindicalistas e empresários, todos os segmentos citados voltaram os seus interesses nos resultados, evidenciados, sobre a influência que a qualidade de vida no trabalho produz no rendimento de cada um dos colaboradores (AGUIAR, 2012).

Segundo Albuquerque (2012), dentro dessa realidade, onde as organizações almejam rendimento e técnicas de mudança que tenham o foco de aperfeiçoar seu posicionamento competitivo no mercado, a qualidade de vida no trabalho (QVT) vem conquistando evidência como valor típico das práticas de competitividade concomitantemente ao bem-estar organizacional (ALBUQUERQUE, 2012).

A QVT se fundamenta em sinais objetivos dos afazeres desenvolvidos no ambiente organizacional (RODRIGUES, 2012). O quadro abaixo, organizado revela sua visão sobre QVT, englobando os seus diversos enfoques e considera que há uma ligação direta entre as visões democrática, gerencial, sindical e humanista e a QVT (TRAGTENBERG, 2013).

Quadro 1: Visões da qualidade de vida no trabalho

<p>Visão democrática Democracia industrial</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Aumento da participação dos empregados na tomada de decisões;▶ Alcance das metas do movimento de relações humanas.	<p>Visão gerencial Aumento de produtividade</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Melhora dos inputs humanos antes dos inputs tecnológicos ou do capital para a produção.
<p>Visão sindical Conquistas sociais</p> <ul style="list-style-type: none">▶ alcance de porção mais equitativa de entrada e recursos da organização produtiva.▶ Alcance de condições de trabalho mais humanas e saudáveis	<p>Visão humanista Satisfação de necessidades</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Satisfação no cargo.▶ Humanização no trabalho.▶ Organização personalizada.▶ Desenvolvimento organizacional.

Fonte: Tragtenberg (2013, p. 26)

QVT é definida como sendo ingrediente que vai além do que está preconizado na legislação trabalhista, nas lutas dos sindicatos trabalhistas, nos enfoques da psicologia, das igualdades e oportunidades, ou seja, é a união de todos esses ingredientes associados às necessidades e aspirações humanas, como o anseio de trabalhar para um patrão que possua sensibilidade social (BRAZZI, 2014).

Oferecer qualidade de vida pode-se entender também, como o cumprimento de responsabilidade social.

A QVT precisa ter como objetivo a constituição de uma organização com um olhar mais humanizado, onde o trabalho abarque compatível grau de responsabilidade e de autonomia no que se diz respeito a cargo, recebimento de resposta a uma determinado pedido ou acontecimento, solicitação de tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo (FERNANDES, 2014).

Todo indivíduo tem um conjunto de qualidades biológicas, psicológicas e sociais que equivalem, sincronicamente, às condições de vida. Esses resultados apresentam múltiplas combinações e graus nas três qualidades citadas podendo ser mais acentuado em uma delas, embora todas sejam interdependentes. Essa abordagem é estudada como o retorno a uma leitura mais expandida do conceito de saúde, uma tendência deste século (FERNANDES, 2014).

Conclui-se que é muito importante o papel da gestão de pessoas e da responsabilidade social interna dentro das organizações. A gestão de pessoas tem por objetivo a organização, tanto para que as organizações atinjam suas metas e cumpram sua missão, tanto para que as pessoas alcancem seus objetivos individuais.

Há muitas leituras acerca do entendimento que abarca QVT, desde o aspecto clínico da não ocorrência de doenças na esfera pessoal do trabalhador até as imposições de recursos, objetos e procedimentos de característica gerencial e estratégica no grau das organizações (ALBUQUERQUE, LIMONGI-FRANÇA 2015).

Há algumas categorias a serem observadas dentro de uma organização com o objetivo de avaliar a QVT, entre elas listam-se: remuneração justa e adequada, segurança e salubridade do trabalho, oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades, oportunidade de progresso e segurança no emprego, integração social na organização, leis e normas sociais, trabalho e vida privada e significado social da atividade do empregado (CHIAVENATO, 2015).

Desenvolver ações responsáveis devem ir além dos direitos consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da organização internacional do trabalho (OIT), tais como investimentos no desenvolvimento profissional e pessoal de seus trabalhadores, buscando assim, melhores condições laborais e de relacionamento. Com o investimento nessas ações, há um impacto importante na gestão de pessoas, pois geram motivação em seus colaboradores, criando um ambiente favorável para o trabalho. Investimentos no bem-estar dos funcionários e na infraestrutura adequada, dando condições de trabalho, e outros corroboram com a qualidade de vida. A falta de responsabilidade social interna, gera insatisfação, causando prejuízos ao Estado, tais como, surgimentos de conflitos, desmotivação dos funcionários, baixa produtividade, aumento de absenteísmo.

Disso, conclui-se que o papel da gestão de pessoas é fundamental e ter a responsabilidade social interna, como ferramenta, é essencial, pois servidores que dedicam parte de suas vidas trabalhando nessas organizações, quando satisfeitos, mostram um melhor desenvolvimento, fazendo com que os objetivos das empresas sejam atingidos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa, classificada como estudo de caso, quantitativa exploratória, bibliográfica e documental. Pretendeu-se identificar possíveis interferências no ambiente de trabalho capazes de impactar no clima organizacional e tentar identificar fatores positivos e negativos. O material que serviu de fundamentação teórica foram disponibilizados em livros, revistas, sites confiáveis da

internet, artigos científicos datados de 2012 a 2018, sendo utilizado os seguintes descritores: gestão de pessoas; clima organizacional, qualidade de vida; motivação.

Realizou-se uma pesquisa exploratória na Superintendência no setor de Contabilidade Geral do Estado, integrante do Organograma da Secretaria de Estado de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul no período de 20 a 26 de julho de 2021. Antes da formulação do questionário objetivou-se de forma empírica na Superintendência de Contabilidade Geral do Estado autorização para aplicação do questionário, bem como quantidade de servidores e a forma de vínculo: efetivos da Secretaria de Estado de Fazenda, Sefaz-MS, efetivos cedidos de outros órgãos, terceirizados e comissionados.

Distribuiu-se um questionário impresso com vinte e uma questões, das quais as duas primeiras relacionadas ao vínculo empregatício e idade; seis questões se tratou de avaliação profissional; duas questões sobre a avaliação da remuneração; quatro questões referentes a avaliação da estrutura da Superintendência, mais especificamente concernentes a liderança e hierarquia; três questões sobre incentivos profissionais e quatro questões sobre o ambiente de trabalho.

Na elaboração dos gráficos foram consideradas a quantidade de respostas sim, parcialmente e abstenção, quando encontradas questões sem nenhuma alternativa respondida, dentro de cada fator de avaliação. Portanto, na elaboração de cada gráfico levou-se em consideração a quantidade de respostas, bem como foram extraídos das respostas de mais de uma pergunta.

O questionário foi aplicado no próprio local de trabalho dos servidores. Na oportunidade esclareceu-se sobre a liberdade de preencher o questionário, não havendo a necessidade de identificar e nem a obrigatoriedade de seu preenchimento. Escolheu-se a Superintendência de Contabilidade Geral do Estado como alvo deste estudo de forma aleatória, porém, com o propósito de sugerir melhorias nos aspectos identificados como objetivo geral, descobrir possíveis interferências no ambiente de trabalho capazes de impactar no clima organizacional e identificar fatores positivos e negativos. Se conflitos ou questões estruturais melhoram os colaboradores, se sentem motivados e garante para a instituição uma prestação de serviços de qualidade e aumento na produtividade.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Superintendência do setor de Contabilidade Geral do Estado, é composta por quatorze servidores, obteve-se nove respostas o que representa 64% do total de servidores.

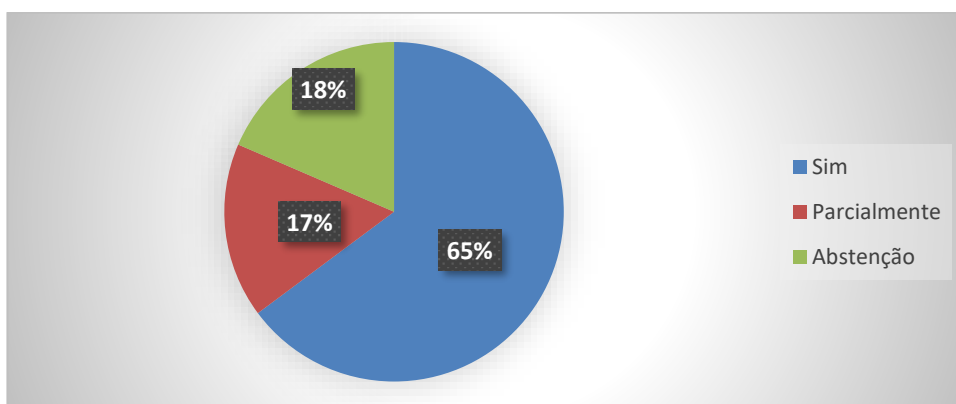
Entre os respondentes encontrou-se 67% de servidores efetivos do Estado e com idade acima de 41 anos. Revela-se uma força de trabalho com experiência de tempo de serviço, por outro lado deve-se observar com maior profundidade e por meio de uma pesquisa específica a quantidade de servidores que irão implementar o direito a aposentadoria nos próximos cinco anos, pois ao aposentar o servidor leva consigo toda expertise relacionada a sua área de atuação.

Os outros 33% são terceirizados e todos com idade entre 26 e 40 anos de idade. Outra revelação da pesquisa é que não apareceu nenhum servidor detentor de cargo comissionado. Viuse que o quadro de servidores, nesta Superintendência é composto de efetivos da Sefaz 33,34%, cedidos de outro órgão 33,33% e terceirizados e 33,33% .

Sabe-se que o clima organizacional flutua em decorrência de fatores ocasionais, como períodos de festas, final de ano, recebimento do décimo terceiro ou em função de algum tipo de recompensa.

No aspecto da valorização o gráfico 1 reportou a valorização profissional, encontrou-se que 65% se sentem-se valorizado profissionalmente. Neste sentido, há um ponto de atenção abstenção e parcialmente satisfeitos.

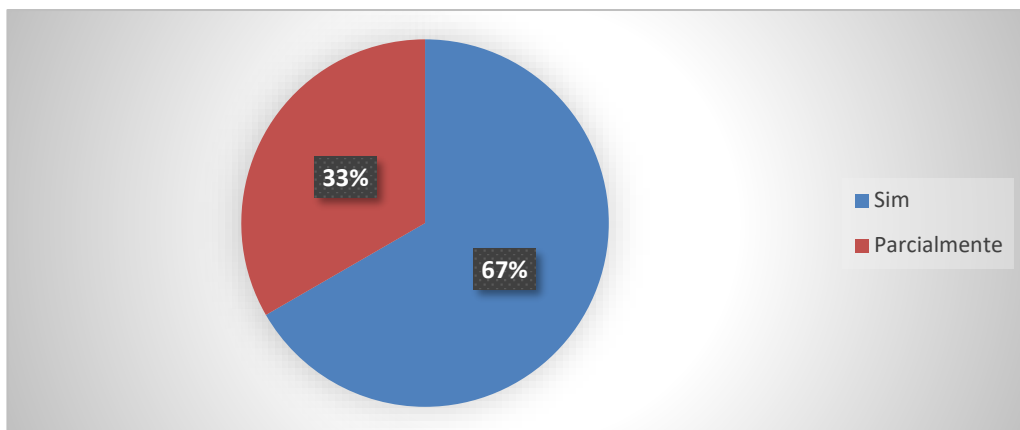
Gráfico 1: Quanto a valorização profissional



Fonte: o autor (2021)

Já no tocante a remuneração apresentou uma satisfação de 67% e que permeia entre efetivos e terceirizados e parcialmente satisfeitos 33,33% também distribuídos entre as duas formas de contratação. No aspecto da remuneração encontrou-se uma situação confortável já que 67% se sente adequadamente remunerado e 33 % se sentem parcialmente bem remunerado, reportado no gráfico 2.

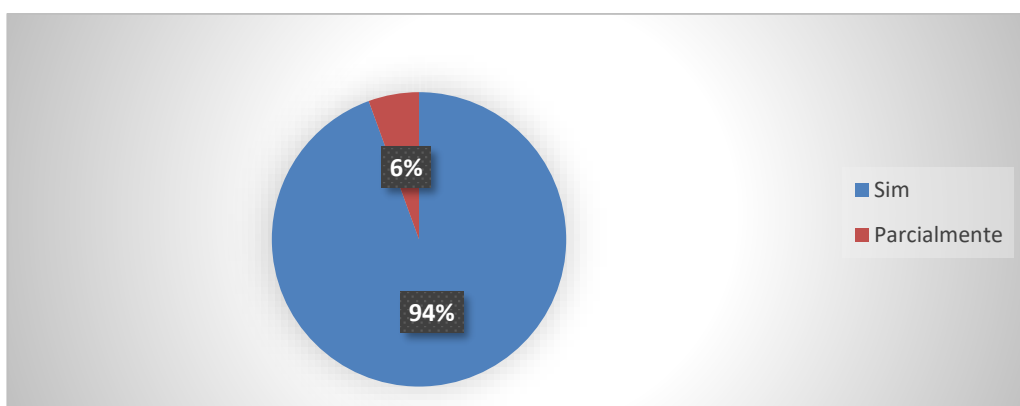
Gráfico 2: Quanto a satisfação com a remuneração



Fonte: o autor (2021)

O gráfico 3 apontou, a estrutura da Superintendência do setor de Contabilidade Geral do Estado em relação aos líderes gestores revela-se 94% de satisfação, entre os servidores entrevistadas e apenas 6% de insatisfação.

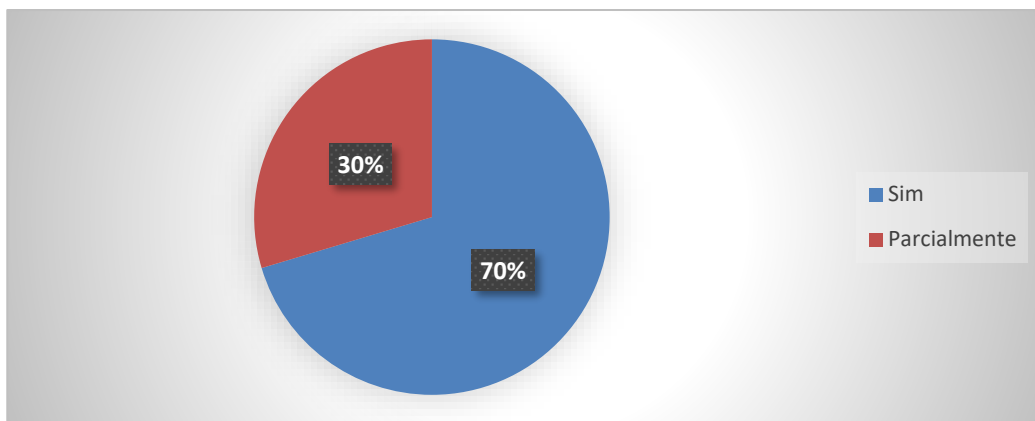
Gráfico 3: Quanto a Liderança e Hierarquia



Fonte: o autor (2021).

Quanto a Incentivos profissionais foi apontado 70% de satisfação e 30% parcialmente satisfeitos, conforme gráfico 4.

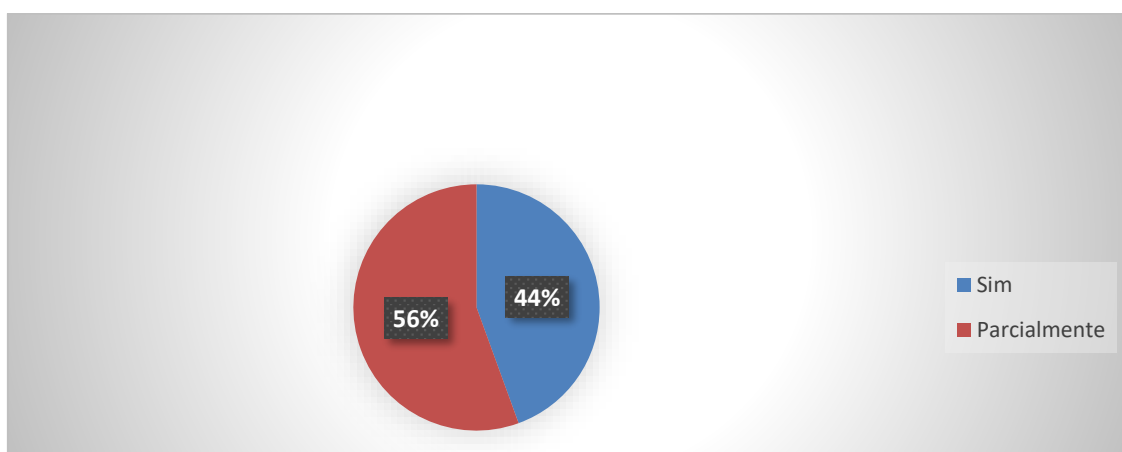
Gráfico 4: Quanto a Incentivos/reconhecimento



Fonte: o autor (2021)

Em relação as questões, específicas referentes ao ambiente de trabalho, o gráfico 5 encontrou-se contentamento de 70%, e entre as respostas obtidas de parcialmente satisfeitos apresentou o índice de 30%. O que pesou no índice de parcialmente satisfeitos foi a burocracia, com 56% de parcialmente satisfeitos com a burocracia imposta pelo o Estado.

Gráfico 5: Quanto a burocracia



Fonte: o autor (2021)

Não apresentou nenhum impacto negativo nesta pesquisa a questão relacionada a cultura organizacional.

Confirmou-se a importância do estudo ao obter-se o resultado com pontos a serem observados e melhorados, pois há um índice razoável de parcialmente satisfeitos e abstenções. Nessa vertente percebe-se que existe um ponto importante de estudo, ao revelar o discrepante e antagônico índice de respostas. Tem-se por hipótese que a maneira mais provável para identificar as causas da satisfação e da insatisfação ou parcialmente satisfeitos no mesmo ambiente organizacional é o desenvolvimento de pesquisas internas e pontuais para primeiro encontrar as causas e depois priorizar ações de restabelecimento de bom clima organizacional, seja por meio

de valorização, reconhecimento ou outro olhar que certifique a importância do capital humano na administração pública de MS.

A análise realizada na Superintendência de Contabilidade Geral do Estado, da Sefaz-MS, revelou-se o índice de 33% parcialmente satisfeito com a remuneração e 35% parcialmente satisfação com a valorização profissional. Serão apresentados possíveis fatores comportamentais de interferência no Clima Organizacional. Desse modo, teve-se como premissa identificar o percentual de interferência no ambiente de trabalho, em relação à satisfação profissional, satisfação com a remuneração, estrutura hierárquica da Superintendência, conhecer os principais fatores influenciadores no clima organizacional da Superintendência do setor de Contabilidade Geral do Estado da Sefaz-MS. Por meio da pesquisa é possível também conhecer os pontos desagregadores a serem trabalhados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar o presente estudo havia uma dúvida em relação ao clima organizacional na Superintendência do setor de Contabilidade Geral do Estado, que é integrante da estrutura da SEFAZ-MS, com relação à insatisfação dos servidores. Diante disso buscou-se identificar o índice de insatisfação no ambiente de trabalho e conhecer os principais fatores influenciadores no clima organizacional por meio de uma pesquisa *“in loco”*. Do total de quatorze servidores obteve-se 64% de questionários respondidos. Constatou-se que o trabalho conseguiu identificar considerável índice de satisfação no trabalho ao contrário do que se tinha por hipótese. Há alguns fatores que precisam de um olhar mais acurado e como é caso da satisfação profissional, por exemplo.

Em relação à satisfação profissional encontrou-se 65% de satisfação, 18% parcialmente satisfeitos e 17% de abstenção.

Nessa vertente percebe-se que existe um ponto importante de estudo, ao revelar o discrepante e antagônico índice de respostas. Tem-se por hipótese que a maneira mais provável para sanar as causas da insatisfação no mesmo ambiente organizacional, é o desenvolvimento de ações internas e pontuais. Primeiro pontuar para depois priorizar ações de restabelecimento das questões, seja por meio de valorização, reconhecimento ou outro olhar que certifique a importância do capital humano na administração pública de MS. Hipótese confirmada com base nos índices da pesquisa, que confirmou-se a importância do estudo ao obter-se o resultado de 35% entre abstenção e parcialmente satisfeitos no quesito de avaliação profissional.

Quanto a satisfação com a remuneração revelou-se que 67% estão satisfeitos e 33% parcialmente satisfeitos.

Não é nada interessante para o órgão acolhedor do trabalhador que este tenha uma leitura negativa do seu ambiente de trabalho. Ademais, o clima da organização está diretamente relacionado a motivação para a realização do trabalho. Estar atento a estes detalhes é consolidar a inovação na gestão de pessoas. A qualidade de vida no trabalho e a motivação vem ganhando expressão cada vez maior no ambiente laboral brasileiro dentro das estratégias de gestão de pessoas. Seja por aumentar a produtividade, seja como peça importante da competitividade e da modernidade da gestão de pessoas, seja no atendimento a exigências dos clientes. A dimensão humana na gestão contemporânea é tema importante porque corrobora com as empresas no sentido de compreender as ações que devem fazer parte de um ambiente trabalho que visa a implantação de melhorias e inovações gerenciais.

Revelou-se quanto a liderança e Hierarquia 94% de satisfação e apenas 6% de parcialmente satisfeitos; quanto a incentivos e reconhecimento 70% de satisfação e 30% parcialmente satisfeitos e quanto a burocracia 44% satisfeito e 56% parcialmente satisfeitos.

A consolidação do clima organizacional nos serviços públicos como uma inovação na gestão de pessoas tem a sua importância na disseminação a um maior número de gestores que inovação não implica, necessariamente, em investir em complexidade, robustez e burocracia. É, na verdade, o inverso disso: é trazer soluções aos problemas com criatividade e simplicidade. Promover reflexões sobre o quanto pode ser bom inovar no clima organizacional dos servidores é o princípio do reconhecimento que o comportamento humano é relevante no mundo do trabalho. Ter um ambiente que traga, além de retorno financeiro, desenvolvimento pessoal e perfilhamento ao propósito individual de cada servidor é fundamental para o Estado destacar-se no oferecimento dos serviços. E o cenário descrito faz parte da rotina dos gestores e por isso justifica-se o desenvolvimento da pesquisa nessa seara. A importância do tema concentra-se na compreensão dos novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da administração. O Estado precisa estar conectado, por meio teoria que há disponível, para a construção de novos valores relativos às demandas de clima organizacional, que vem, paulatinamente, sendo estruturados por diversos segmentos da sociedade.

Deste modo, o clima organizacional está concatenado aos resultados do Estado e ao grau de satisfação do trabalhador no desempenho de suas funções. E, por essa razão, é de suma relevância para o Estado a manutenção de servidores motivados, e que se crie um ambiente de trabalho harmonioso e com bons relacionamentos interpessoais. Como se vê, o clima organizacional no trabalho promove impactos de bem-estar e, seguramente, trará resultados positivos para o órgão do Estado e para o servidor.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. E. **Lazer e produtividade no trabalho**. Florianópolis: Enanpad, 2012.
- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, out./dez. 2012.
- ALBUQUERQUE, L. G. LIMONGI-FRANÇA, A. C. **A expansão do conceito de QVT: do estresse à qualidade total**. Rausp, São Paulo, 2015.
- BIAZZI JR., F. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração da FGV**, São Paulo, jan./fev., 2014.
- CERQUINHO, F. **Ética e qualidade nas empresas**. São Paulo: Escola Politécnica (Produção) da USP, 2014. Dissertação de mestrado. Disponível em www.teses.usp.br. Acesso setembro de 2020.
- CHIAVENATO, I.. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2017.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2015.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2015.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2019.
- CURIA, L. R.; CÉSPEDES, L.; NICOLETTI, J. (Orgs.) **Segurança e medicina do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2016.
- DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2018.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 2014.
- GUERREIRO, R. A. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.
- LACOMBRE, F.. **Recursos humanos, princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2018.
- MATTOS, U.; SOARES, F.. **Higiene e segurança do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier/Abrepro, 2018.
- PAIVA, K. C. M.; MARQUES, A. L. **Qualidade de vida, estresse e situação de trabalho de profissionais docentes: uma comparação entre o público e o privado**. São Paulo: Semead-FEA, 2014.

RODRIGUES, A. L. Estresse e trabalho: aumenta a preocupação com o desgaste do trabalhador. **Revista Proteção**, Novo Hamburgo, MPF, n. 17, jun./jul. 2012.

SMITH, A.. **O custo total para cliente inclui também seu tempo, energia e custos físicos**.
KOTLER, P; ARMSTRONG, G (Orgs). **Princípios de marketing**. São Paulo: LTC, 2015.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 2013.