

# Clima organizacional e sua influência na satisfação dos servidores do Tribunal de Contas do Ceará

Anízia Procópio Martins<sup>1</sup>

## Resumo

O presente estudo apresenta uma pesquisa sobre modelo de Clima Organizacional implementado no Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE) e o impacto na motivação e satisfação de seus colaboradores. A amostra foi composta de 38 servidores que responderam a um questionário contendo quinze questões fechadas. Inicialmente faz-se síntese da fundamentação teórica que norteia o tema. Os resultados obtidos confirmam que uma boa gestão de clima organizacional é uma ferramenta gerencial que permite, além de mapear o ambiente da organização, propor planos de ação para melhorias na produtividade, relações de trabalho, bem-estar e qualidade de vida dos servidores.

**Palavras-chaves:** Gestão de pessoas. Qualidade de vida no trabalho. Tribunal de Contas do Ceará.

## Resúmen

Este trabajo presenta una investigación sobre el modelo de clima organizacional implementado en la Corte del Estado de Ceará (TCE) y el impacto en la motivación

---

<sup>1</sup> Bacharela em Serviço Social (FUNECE), especialista em Auditoria e Controle Externo (UFC), mestranda em Ciências Administrativas pela Uniaméricas. Servidora do Tribunal de Contas do Ceará há vinte e seis anos, onde exerce o cargo de Auxiliar de Controle Externo e a função de Chefe do Núcleo da Sala de Sessões. E-mail: aniziaprocopio@yahoo.com.br.

y la satisfacción de sus empleados. La muestra estuvo conformada por 38 servidores que respondieron a un cuestionario con quince preguntas cerradas. Inicialmente se trata de una síntesis de los fundamentos teóricos que guían el tema. Los resultados confirman que una buena gestión de la organización es una herramienta de gestión que permite, además de la cartografía entorno de la organización, proponer planes de acción para la mejora de la productividad, relaciones laborales, bienestar y calidad de vida de los servidores.

**Palabras-clave:** Personas. Gestión. Calidad de vida laboral. Corte del Estado de Ceará

## Introdução

A competitividade entre as organizações modernas tem feito que se invista cada vez mais nas pessoas, como forma de melhorar a relação entre homem e trabalho, por meio de programas que buscam tanto a qualidade comportamental quanto técnica, física, social e psicológica dos seus colaboradores, em busca de um melhor rendimento funcional e qualidade do processo produtivo.

O setor público brasileiro também sentiu que a construção de um novo projeto de sociedade moderna exigia mudanças na forma como o serviço era oferecido à população, e passou a investir na modernização de seus servidores, democratizando suas relações de trabalho e implementando, assim, a gestão do clima organizacional.

Diante desse novo cenário, o Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE) tem implantado um plano estratégico continuado que contempla a gestão de pessoas e o clima organizacional, primando pela qualidade de vida (QV) de seus servidores, procurando sempre cumprir com sua missão e sua razão de existir, elevando ininterruptamente seu desempenho perante a sociedade e garantindo a sustentabilidade e a efetividade de sua atuação e de seu papel constitucional.

O presente artigo objetiva verificar, por meio de uma pesquisa realizada com colaboradores do TCE, os fatores interferentes no clima organizacional de seus servidores e o índice de satisfação dos servidores no ambiente de

trabalho do TCE, a partir do programa de qualidade de vida adotado. Aliada a essa pesquisa, por meio de uma revisão bibliográfica, traça-se o histórico e conceitos de temas abordados. Nesse sentido, buscou-se responder à seguinte problemática: **Qual a percepção dos servidores do TCE no clima organizacional com a implementação do programa de qualidade de vida daquela instituição?**

O trabalho se justifica no fato de que a promoção de um clima organizacional positivo estimula as relações interpessoais, conforme descrito por Chiavenato (2005), de que o capital humano é realmente um conjunto de talentos, mas para que seja excelente ele precisa atuar em um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso. Essa promoção é relevante não só para o TCE, mas também para seus servidores e para toda a sociedade.

## 1. Referencial teórico

Na sociedade atual, a forma acelerada como tem se dado as mudanças provocadas pela informatização de sistemas tem gerado também muitas variações no conhecimento, forçando uma mudança da gestão tradicional de pessoas para uma gestão estratégica de pessoas, na qual os servidores acrescentam valores às organizações, constituindo-se, assim, em diferenciais competitivos.

Dada à importância dessa questão, buscou-se oferecer um referencial teórico com algumas considerações e conceitos acerca do tema estudado no presente artigo.

### 1.1 Gestão estratégica de pessoas

Nos primórdios, o homem vivia uma verdadeira barbárie. O chefe era aquele que tinha mais força, que melhor defendesse o grupo. Com a evolução da sociedade, a forma de eleger um líder mudou bastante.

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e

julgar questões jurídicas. Por extensão, passou a designar a capacidade de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, posteriormente, a partir de uma abordagem mais genérica, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Ao comentar sobre a origem da gestão de pessoas, Vitória (2012) narra que na era da Teoria Clássica da Administração, desenvolvida por Fayol, o trabalhador era tido apenas e unicamente como uma peça da própria máquina que operava. Deste, eram aproveitadas toda sua força física e capacidade mental para proveito exclusivo da organização em que trabalhava. A fim de explorar ainda mais este recurso, notou-se, na época, a necessidade de manter um supervisor, responsável por delegar ordens e manter não só o ritmo das tarefas executadas, como também a disciplina entre o grupo de trabalhadores, estabelecendo assim a relação chefe-subordinado.

Fleury e Fleury (2000) destacam o surgimento da gestão de pessoas ao exporem que:

O primeiro marco de estruturação e formalização do sistema de gestão de pessoal aconteceu com a introdução do taylorismo-fordismo nas empresas, quando se definiram alguns princípios para gestão de pessoal e contratualização das relações empregatícias. [...] As pessoas eram selecionadas a partir da premissa de “o homem certo para o lugar certo”. (p.58)

No Brasil, Bittencourt (2008) dividiu a evolução histórica da gestão de pessoas em quatro etapas, assim sintetizadas: fase contábil (até 1930), os trabalhadores eram vistos como custo para a organização; fase legal (de 1930 a 1950), houve algumas alterações com a criação do Ministério do Trabalho, da Indústria, do Comércio e do Departamento Nacional do Trabalho, Consolidação das Leis Trabalhistas, e outras. Porém a administração de pessoal focava apenas atividades burocráticas e disciplinares. Fase tecnicista (de 1950 a 1964), com a expansão do parque industrial brasileiro, surgiram oportunidades de emprego, elevou-se o nível de qualificação dos trabalhadores e alterou-se o perfil dos gestores. Fase estratégica (pós-1985), exigiu-se maiores habilidades ao profissional da área de gestão frente às mudanças ocorridas interna e externamente nas organizações.

Dutra (2008) comenta que no Brasil, durante a década 1980, algumas empresas demandavam novos conceitos e instrumentos de gestão, mas o desconforto com essas questões só se consolida nos últimos anos da década 1990.

Segundo Dutra (2001) a Gestão de Pessoas por competências veio suprir a necessidade de criação de novos conceitos e ferramentas que acompanhassem as mudanças ocorridas nas empresas, a partir das últimas duas décadas do século XX.

Chiavenato (2002) cita que a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: as pessoas como seres humanos; as pessoas como mero recurso (humano) organizacional; as pessoas como parceiras da organização.

Dutra (2008) define Gestão de Pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Os desafios da sociedade atual levam as instituições a se comprometerem com a busca contínua de novas ideias e oportunidades de aperfeiçoamento de seu capital humano que, como membros atuantes nas organizações e na sociedade, precisam se esforçar para o desenvolvimento pessoal e contínuo, a fim de manterem a dinâmica do ambiente de trabalho, refletindo na qualidade de vida pessoal e do trabalho.

## *1.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)*

O tema Qualidade de Vida no Trabalho somente passou a ser estudado de modo mais sistemático a partir da Revolução Industrial, quando o trabalho passou a ser visto como um mecanismo de se atingir altos níveis de eficiência e produtividade (SANT'ANNA, 1997).

No entanto, Rodrigues (1994) relata que, historicamente, Euclides (300 a.C.), de Alexandria, já ensinava princípios de geometria como forma de melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, e a Lei das Alavancas, de Arquimedes (287 a.C.), permitia a diminuição de esforço físico dos trabalhadores.

Os autores Goulart e Sampaio (1999) descrevem que a expressão

Qualidade de Vida no Trabalho teve seu marco inicial em meados de 1950, na Inglaterra, em estudos feitos por Eric Trist e mais alguns colaboradores, para designar experiências baseadas no trinômio indivíduo, trabalho e organização. A partir desses estudos surgiu também a abordagem sociotécnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador com o trabalho.

Moraes e Kilimnik (1995) afirmam que a verdadeira origem dos estudos de qualidade de vida no trabalho encontra-se no surgimento da teoria comportamental nas organizações, nas décadas 1950 e 1960. Tais estudos propõem criticar a desumanização da sociedade e viabilizar o aprofundamento de investigações sobre a satisfação no ambiente de trabalho. Os autores acrescentam que a noção de qualidade de vida no trabalho decorreu, inicialmente, de um movimento de reação aos métodos tayloristas, da necessidade de apresentar uma alternativa a eles, promovendo-se um processo de humanização do trabalho.

Moraes, Kilimnik e Ramos (1994) observaram que as pesquisas de QVT no Brasil na década 2000 leva a concluir que os estudos vêm evoluindo e encontram-se em estágio intermediário, tendendo a uma reestruturação de metodologias e técnicas.

Em pesquisa na literatura sobre o assunto, pode-se observar que não há um consenso na definição do termo Qualidade de Vida no Trabalho. Porém, há um ponto em comum nos autores que dissertam sobre o assunto: que ela é importante para a empresa e para o trabalhador. Assim, os conceitos têm abordagens diversas de acordo com os achados.

De acordo com Chiavenato (2004), antes que o trabalhador tenha a qualidade de vida no trabalho é imprescindível a existência da qualidade de vida propriamente dita, a qual é definida pelo autor como criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas – higiene e segurança –, seja em suas condições psicológicas e sociais.

Bowditch e Buono (2004) destacam que a compreensão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) deve envolver não somente aspectos relacionados ao empregado individualmente, mas também sob as perspectivas do empregador e da sociedade.

Para Goulart e Sampaio (1999), foi na década 1970 que se iniciaram muitas pesquisas e novos estudos referentes à Qualidade de Vida no Trabalho.

Foi nesse período que realmente se deu um grande desenvolvimento do tema, conforme destaca França (2007):

Qualidade de vida no trabalho é a capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhado e construído na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização (p. 168).

Para a Organização Mundial da Saúde, a QVT é definida como um conjunto de percepções individuais de vida no contexto dos sistemas de cultura e de valores em que vivem e em relação a suas metas, expectativas, padrões e preocupações (THE WHOQOL, 1994 apud FLECK, 2000, p. 179).

Fernandes (1996, p. 45) define Qualidade de Vida no Trabalho como a “gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima da organização, com reflexo no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

### *1.3 Clima Organizacional*

De acordo com Luz (1996), em 1912, Frederick W. Taylor já afirmava que a função do gestor é estudar o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador, com o objetivo de descobrir suas limitações e as possibilidades de desenvolvimento por meio do treinamento.

Vázquez (1996) narra que as primeiras pesquisas consideradas científicas sobre o estudo do clima organizacional remontam à década de 1930. Ainda segundo o autor, nos anos 1935, 1939 e 1951, a obra de Kurt Lewin descrevia o crescente estímulo para o interesse pelo contexto social, mas foi com o trabalho experimental realizado junto com Lippitt e White que a palavra “clima” passou a ser vinculada à pessoa e ao ambiente, abrindo caminho para o estudo do que viria a ser clima organizacional.

Foi Chester Barnard que, em 1938, destacou a necessidade de se alcançar responsabilidade, entusiasmo e esforço dos empregados para melhorar os

resultados de uma organização. Depois da Segunda Guerra Mundial, devido à preocupação dos governos com a população, cresceu o interesse dos psicólogos em estudar e pesquisar o comportamento humano. (LUZ, 1996).

Oliveira (1996) aponta que nos anos 1960 e, mais acentuadamente, na década seguinte, surgiu a Teoria dos Sistemas, em que a organização é vista em razão de comportamentos inter-relacionados, atribuindo-se maior destaque aos papéis dos indivíduos.

De acordo com Litwing e Stringer Jr. (1968), o Clima Organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Segundo Chiavenato (1992), o Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização, é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho.

Para Luz (1996), o Clima Organizacional é considerado um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas em um determinado período.

Há que se destacar que a preocupação com o Clima Organizacional na Qualidade de Vida dos servidores não é menos relevante quando se trata de organizações públicas, como o Tribunal de Contas do Estado do Ceará, objeto deste estudo, que será detalhado no próximo item.

#### *1.4 Qualidade de vida no trabalho no Tribunal de Contas do Ceará*

O Tribunal de Contas do Ceará foi criado em 5 de outubro de 1935, tendo como missão exercer o controle externo da Administração Pública estadual para assegurar a sociedade a regular e efetivar gestão dos recursos públicos.

Conta, hoje, com 208 servidores concursados e 37 nomeados para cargos comissionados, além dos colaboradores terceirizados que prestam serviços por intermédio de empresas contratadas.

O Núcleo de Recursos Humanos é a área responsável pelas relações

do TCE com seus colaboradores. Dentre suas atribuições estão: treinamento, desenvolvimento, benefícios, qualidade de vida, cadastro e pagamento, contratação e desligamento de pessoal, dentre outros.

Nos últimos anos, o TCE desenvolveu um programa de Gestão Estratégica contemplando Gestão de Pessoas. Nesse contexto, está inserido o programa de qualidade de vida que tem por objetivo a motivação, a valorização e o comprometimento de seus servidores.

Em consequência, a partir das diretrizes lançadas, do esforço da gestão, da dedicação e do comprometimento do quadro de colaboradores do Tribunal, percebeu-se grandes conquistas, tais como: a certificação ISO 9001:2008 e sua manutenção, o redesenho de fluxo de processos, a realização de pesquisa institucional, o aumento significativo de oportunidades de treinamentos, a realização de concurso e a posse de auditores e procuradores de contas, a introdução do plano de cargos e carreiras, o estabelecimento da produtividade, a ampliação substancial do parque tecnológico, o aprimoramento da estrutura organizacional, a instituição da Escola de Contas, a criação da Assessoria de Planejamento e Gestão e a ampliação do espaço físico (TCE, 2013).

Todas essas conquistas têm contribuído para desenvolver e aperfeiçoar as capacidades de seus servidores, respeitando os limites e valores pessoais de cada um, gerando maior produtividade, conforme estudos publicados por Westley (1979) e Hackman e Oldham (1975), os quais defendiam uma forma de gestão do trabalho mais humanizada.

## **2. Metodologia**

A presente pesquisa é considerada exploratória, se considerados os seus fins. Quanto aos meios, trata-se de uma revisão bibliográfica e pesquisa de campo com enfoque quantitativo e descritivo. O campo de investigação foi o TCE, com coleta de dados por meio de um questionário contendo quinze questões fechadas.

O período da pesquisa esteve compreendido entre os meses de Janeiro

e Fevereiro de 2013, no próprio TCE, onde os servidores receberam os questionários e os devolveram à pesquisadora, sem alteração de suas rotinas de trabalho.

A população estudada é de 208 servidores do TCE, sendo a amostra constituída de 38 servidores, o que corresponde a 18,26% da população estudada, contemplando somente servidores concursados com mais de dez anos de serviço no TCE. Quanto aos instrumentos para coleta dos dados, foi elaborado um questionário, contendo ao todo 15 (quinze) perguntas fechadas, simples e objetivas, sendo questões específicas, preservando-se o anonimato dos entrevistados, cuja coleta foi realizada individualmente.

O questionário era apresentado ao servidor do TCE, juntamente com explicações sobre o objetivo da pesquisa, bastando que o mesmo demonstrasse interesse em participar da pesquisa para preenchê-lo. Como critério de exclusão, o servidor não poderia estar afastado por algum motivo. Também foi excluído o pessoal terceirizado e de cargo comissionado, tendo em vista sua sazonalidade no órgão.

Para tabulação dos dados, o programa ao qual se recorreu foi o Excel 2007, para análise, consolidação dos dados e desenho de gráficos. Os dados obtidos foram digitados e organizados em planilha eletrônica e tratados por técnicas estatísticas descritivas, que, segundo Bastos (2007), descreve a situação no momento em que ocorre a investigação e estabelece relação entre as variáveis. Foi estabelecida a contagem das respostas que foram expressas em porcentagem e, posteriormente, feita a análise e interpretação dos dados.

Os servidores do TCE receberam antecipadamente as informações e explicações necessárias quanto aos objetivos da pesquisa, sendo-lhes garantida a privacidade das respostas colhidas.

### 3. Análise e discussão dos resultados

Na primeira parte da pesquisa de campo foi feita uma análise descritiva das características relacionadas com o perfil dos servidores entrevistados. Na segunda parte, fez-se uma análise quantitativa da percepção do clima organizacional por parte dos servidores.

Quanto à caracterização do perfil da amostra, observou-se que 80% dos entrevistados correspondem ao sexo feminino. Quanto ao estado civil, 49% dos servidores são casados. Da amostra pesquisada, 96% possuem o ensino superior completo. A formação com mais frequência é bacharelado em Administração, com 18% de frequência.

Diante disso, procurou-se conhecer, na segunda parte do questionário, por 15 questões fechadas diretamente relacionadas ao clima organizacional e à qualidade de vida no trabalho, quais os reflexos das motivações comportamentais e as relações estabelecidas entre os servidores pesquisados e o TCE. O resultado consta na tabela que se segue:

**Tabela 01:** Fatores interferentes no clima organizacional dos servidores do TCE/2013

Pergunta	Sim	%	Não	%	P	%	NR	%	Total 100%
1. Você tem liberdade para expressar opiniões contrárias às de sua chefia com relação ao andamento dos trabalhos na sua área?	25	65,79	04	10,53	09	23,68	-	-	38
2. Na sua área de atuação, existe uma constante preocupação em inovar métodos e procedimentos dentro dos trabalhos executados?	15	39,47	06	15,79	17	44,74	-	-	38
3. Existe em sua equipe de trabalho motivação e objetivos comuns?	17	44,74	03	7,89	17	44,74	01	2,63	38
4 - A parcela de poder de decisão e autonomia incluídas em seu trabalho é suficiente para desenvolver atividades sob sua responsabilidade?	13	34,21	07	18,42	18	47,37	-	-	38
5. A produtividade é prejudicada por falta de organização e planejamento entre os setores de sua área?	03	7,89	26	68,42	09	23,68	-	-	38

Pergunta	Sim	%	Não	%	P	%	NR	%	Total 100%
6. As pessoas são envolvidas em um trabalho de auditoria, atuam de forma coesa ou como se pertencessem a setores diferentes?	12	31,58	09	23,68	14	36,84	03	7,89	38
7 - Sua capacidade profissional é devidamente reconhecida?	14	36,84	06	15,79	18	47,37	-	-	38
8. Você tem tranquilidade para executar as tarefas dentro de um ritmo normal, com carga de trabalho equilibrada?	24	63,16	04	10,53	10	26,32	-	-	38
9. Os níveis de comentários informais (fofocas) são altos na área?	05	13,16	18	47,37	14	36,84	01	2,63	38
10. O conteúdo das ordens que você recebe em sua área é claro?	29	76,32	01	2,63	08	21,05	-	-	38
11. Seu superior imediato se manifesta positivamente quando você demonstra um desempenho acima do esperado?	27	71,05	03	7,89	06	15,79	02	5,26	38

Pergunta	Sim	%	Não	%	P	%	NR	%	Total 100%
12. As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência?	13	34,21	06	15,79	17	44,74	02	5,26	38
13. As ordens recebidas vêm acompanhadas da informação necessária à execução do trabalho?	23	60,53	03	7,89	10	26,32	02	5,26	38
14. O relacionamento no ambiente de trabalho é amigável?	33	86,84	00	0,00	03	7,89	02	5,26	38
15. Você percebe a existência de competitividade exagerada no ambiente de trabalho?	03	7,89	22	57,89	11	28,95	02	-	38

**Fonte:** Pesquisa da autora  
 P: Parcialmente  
 NR: Não responderam

Verifica-se, dos dados coletados, que 65,79% dos servidores entrevistados disseram ter liberdade para expressar opiniões contrárias às de sua chefia (n= 25), o que é bom, pois deixa transparecer democracia nas relações de trabalho. Na pergunta nº 04, ao serem questionados sobre essa parcela de poder de decisão e autonomia no trabalho, 47,37% disseram que a mesma é parcialmente suficiente para desenvolver atividades sob sua responsabilidade, enquanto 34,21% disseram ser totalmente suficiente, o que caracteriza que ter liberdade para desenvolver uma atividade no trabalho gera satisfação e produtividade.

De acordo com a opinião de 39,47%, existe uma preocupação de inovação dos métodos e procedimentos dentro dos trabalhos executados do

TCE; para 44,74% esta preocupação é apenas parcial.

Com relação à motivação da equipe e objetivos comuns do trabalho, 17 pessoas pesquisadas responderam afirmativamente ou parcialmente, o que corresponde a 44,74% do total. Para 68,42% a produtividade não é prejudicada por falta de organização e planejamento entre os setores de sua área, uma vez que cada setor tem suas atividades definidas por um Procedimento de Controle Interno (PCI).

Dos entrevistados, 36,84% disseram que as pessoas que são envolvidas em um trabalho de auditoria atuam de forma coesa ou como se pertencessem a setores diferentes. Esse questionamento, por gerar duplicidade de resposta, gerou dúvidas que não puderam ser sanadas, e em consequência, não será considerada nesta pesquisa.

Com relação ao reconhecimento da capacidade profissional, 47,37% disseram ser apenas parcial e 63,16% responderam ter tranquilidade para executar as tarefas dentro de um ritmo normal, com carga de trabalho equilibrada.

Um número bem considerável, de 76,32%, disse que o conteúdo das ordens que recebe em sua área é claro, e 71,05% responderam que o superior imediato se manifesta positivamente quando o entrevistado demonstra um desempenho acima do esperado.

Para 44,74% dos pesquisados não é sempre que as mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência, mas para 60,53% as ordens recebidas vêm acompanhadas das informações necessárias à execução do trabalho, provando assim que existe uma inter-relação entre gestores e geridos.

Com relação ao ambiente de trabalho, 47,37% disseram que os níveis de comentários informais (fofocas) não são relevantes no TCE. Do total de entrevistados, 86,84% afirmaram ter um relacionamento no ambiente de trabalho amigável e 57,89% não perceberam a existência de competitividade exagerada no ambiente de trabalho.

## **Considerações finais**

O clima organizacional funciona como um medidor da satisfação e interação dos servidores com os aspectos e as características de uma

organização, com a cultura organizacional, o sistema de gestão, os programas de recompensas, entre outros.

Extraíu-se da pesquisa realizada que o TCE desenvolve políticas e planos que proporcionam um clima favorável na organização, criando harmonia entre os diversos elementos que influenciam a qualidade de vida e o clima organizacional de seus colaboradores.

Os servidores pesquisados disseram ter liberdade para expressar opiniões contrárias às de sua chefia e que a produtividade não é prejudicada por falta de organização e planejamento entre os setores de sua área, além de terem tranquilidade para executar as tarefas dentro de um ritmo normal, com carga de trabalho equilibrada.

Também obteve-se que o conteúdo das ordens recebidas pelos servidores em sua área é claro e que o superior imediato se manifesta positivamente quando o colaborador demonstra um desempenho acima do esperado. Apesar de 44,74% dos pesquisados terem respondido que não é sempre que as mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência, ressalte-se a existência da *intranet*, em que as decisões da direção para os servidores são amplamente comunicadas, podendo ser acessadas livremente sem maiores dificuldade.

Completando o que foi colhido, percebe-se que os níveis de comentários informais não são relevantes no TCE e que há um relacionamento no ambiente de trabalho amigável, não sendo percebida a existência de competitividade exagerada.

Dessa forma, fica clara a importância do clima organizacional no TCE, demonstrando que o programa de qualidade de vida no trabalho ora implementado vem surtindo efeito, tendo em vista o bom relacionamento entre gestores e colaboradores. Salienta-se que o TCE vem mantendo a certificação pela Norma ISO 9001: 2000, concedida em setembro de 2005, migrando no ano de 2009 para a Norma 9001: 2008, sendo o primeiro Tribunal de Contas do Brasil a ser certificado por essa nova versão da norma, garantindo sua crescente produtividade.

## Referências

BASTOS, N. M. G. **Introdução à metodologia do trabalho acadêmico**. 4a. ed. Fortaleza: Nacional, 2007.

BITTENCOURT, D. F. **Gestão estratégica de pessoas**. 3a. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2007.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

Tribunal de Contas do Estado do Ceará (2010). **Planejamento estratégico 2010/2015**. Disponível em: <<http://www.tce.ce.gov.br/institucional/coletanea-tce/finish/281-coletanea-tce/862-planejamento-estrategico>>. Acesso em: 12 fev. 2013.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLECK, M. P. A.; LOUZADA, S.; XAVIER, M.; CHACHAMOVICH, E.; VIEIRA, G.; SANTOS, L.; PINZON, V. **Aplicação da versão em português do instrumento abreviado de avaliação da qualidade de vida “WHOQOL-bref”**. Revista Saúde Pública, 34(2), 178-183, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras**. In: SAMPAIO, Jäder dos Reis (Org.). **Qualidade de vida, saúde mental e psicológica social: estudos contemporâneos II**. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp.19-37, 1999.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. **Development of the job diagnostic survey**. Journal of Applied Psychology, Estados Unidos, v.60, n.2, pp.159-170, 1975.

ISAMBERT-JAMATI V. O apelo à noção de competência, na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: Ropé, F.; Tanguy, L. (Org.) **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. São Paulo: Papirus. p. 103, 134, 1997.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. Jr. **Motivation and organizational climate**. Boston: Division of Research Harvard Business Scholl, 1968.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MORAES, L.F.R., KILIMNIK, Z.M.; RAMOS, W.M. **O atual estado da arte da qualidade de vida no Brasil**. In: 18º encontro nacional da associação dos programas de pós-graduação em administração, 1994, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 1994.

MORAES, L.F.R.; Kilimnik, Z.M. **Comportamento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho**: uma abordagem de diagnóstico comparativo. Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Administração Contemporânea, ANPAD, 1995.

OLIVEIRA, W. M. de. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior (1970-1995)**. Tese de doutorado. Faculdade de Educação da USP, São Paulo, SP, Brasil, 1996.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SANT'ANNA, A.S. **Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público**: um estudo em empresa mineira do setor de serviços. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 1997.

VÁZQUEZ, M. S. **El clima en las organizaciones**: teoría, método e intervención. 1a ed. Barcelona: EUB, 1996.

VITÓRIA, E. **Gestão de pessoas: origem e evolução**. Disponível em: <<http://seuconhecimentofazadiferenca.blogspot.com.br/2010/11/gestao-de-pessoas-origem-e-evolucao.html>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

WESTLEY, W.A. **Problems and solutions in the quality of working life**. Human Relations, Londres, v.32, n.2, pp.113-123, 1979.