

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**PROGRAMA DE ENDOMARKETING: UMA
PROPOSTA PARA O ARQUIVO PÚBLICO DO
ESTADO DO RS**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

Aline Medianeira Ramiro Vedoin

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**PROGRAMA DE ENDOMARKETING: UMA PROPOSTA
PARA O ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO RS**

por

Aline Medianeira Ramiro Vedoin

Relatório de Estágio apresentado ao Curso de
Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS)
como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em
Administração**

Orientador: Prof. Marcelo Trevisan

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o
Relatório de Estágio

**PROGRAMA DE ENDOMARKETING: UMA PROPOSTA PARA O
ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO RS**

elaborado por **Aline Medianeira Ramiro Vedoin**
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Professor Marcelo Trevisan
(Orientador)

Professora Taís de Andrade

Professor Daniel Coronel

Santa Maria, 08 de julho de 2011.

RESUMO

Relatório de Estágio
Curso de Administração
Universidade Federal de Santa Maria

PROGRAMA DE ENDOMARKETING: UMA PROPOSTA PARA O ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO RS

AUTORA: ALINE MEDIANEIRA RAMIRO VEDOIN
ORIENTADOR: MARCELO TREVISAN

Data e local de defesa: Santa Maria/RS, 08 de julho de 2011.

Este estudo tem por objetivo propor um programa de Endomarketing para o Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul (APERs), buscando rever estratégias de valorização de seus profissionais e a promoção de ações de marketing para esse público interno. O estudo justifica-se pela necessidade de uma melhoria contínua em gestão de pessoas, defendida tanto pelas lideranças como pelos demais servidores da instituição. Condições basilares para que tais melhorias ocorram envolvem a identificação de eventuais problemas e a busca conjunta de soluções para melhorar o capital humano. Assim, para a construção deste trabalho, realizaram-se entrevistas com as lideranças, observação das rotinas administrativas e uma pesquisa de clima organizacional para fins de análise e reflexão sobre a atual satisfação dos servidores da referida instituição. Após o diagnóstico sobre o nível de contentamento dos servidores, procedeu-se à elaboração de um programa de Endomarketing. Em última instância, este programa visa propor e aplicar ações que poderão subsidiar uma melhor eficiência da máquina pública e valorização do servidor público estadual na medida em que se fomenta uma política de atuação voltada para o bem estar dos servidores do Arquivo Público.

Palavras-chave: Endomarketing, Gestão Pública, Instituição Arquivística.

ABSTRACT

Training Report
Business Administration Major
Federal University of Santa Maria

ENDOMARKETING PROGRAM: A PROPOSAL FOR THE PUBLIC ARCHIVE OF RS STATE

AUTHOR: ALINE MEDIANEIRA RAMIRO VEDOIN

ADVISOR: MARCELO TREVISAN

Defense Place and Date: Santa Maria/RS, July 8, 2011

This study aims at proposing an Endomarketing program for the Public Archive of Rio Grande do Sul State (PARSS), seeking to revise the strategies for professionals' valorization and the promotion of marketing activities to this internal public. The study is justified by the need for continually improving people management, defended by the leaderships as well as other servers in the institution. Fundamental conditions for such improvements to occur involve the identification of eventual problems and the concerted search for solutions to better managing the human capital. Thus, for the writing of this essay, interviews with the leaderships were conducted as well as observation of administrative routines and an organizational research in terms of analysis and reflection upon the server's current satisfaction in the referred institution. After diagnosing the level of server's contentment, we proceeded to the elaboration of an edomarketing program. As last resort, this program aims at proposing and applying activities that can subside a better efficiency of the public machine and valorization of the public state server as an acting policy is fomented for the welfare of the servers in the Public Archive.

Key words: Endomarketing, Public Management, Archivist Institution.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	A perspectiva dos funcionários em relação às variáveis do Modelo GPTW.....	46
FIGURA 2	A perspectiva dos funcionários e como as variáveis atuam no ambiente de trabalho.....	47
FIGURA 3	Fachada do APERS.....	99
FIGURA 4	Pátio do APERS.....	99
FIGURA 5	Prédio 1: Acervo.....	100
FIGURA 6	Prédio 2: Acervo.....	100

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Quadro de pessoal do APERS (abril de 2011).....	21
QUADRO 2	Resultado da pesquisa de clima organizacional.....	47
QUADRO 3	Plano de Ação para o Programa de Endomarketing.....	86
QUADRO 4	Calendário de Confraternizações.....	87
QUADRO 5	Calendário de Capacitações Internas.....	88

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Faixa etária dos servidores do APERS.....	56
GRÁFICO 2	Gênero dos servidores do APERS.....	56
GRÁFICO 3	Estado civil dos servidores do APERS.....	57
GRÁFICO 4	Escolaridade dos servidores estatutários e comissionados do APERS.....	58
GRÁFICO 5	Vínculo dos servidores do APERS.....	58
GRÁFICO 6	Setor de atuação dos servidores do APERS.....	59
GRÁFICO 7	Tempo de trabalho dos servidores do APERS.....	60
GRÁFICO 8	Faixa salarial dos servidores do APERS.....	61
GRÁFICO 9	Médias apresentadas na variável credibilidade.....	62
GRÁFICO 10	Médias apresentadas na variável respeito.....	65
GRÁFICO 11	Médias apresentadas na variável imparcialidade.....	69
GRÁFICO 12	Médias apresentadas na variável orgulho.....	72
GRÁFICO 13	Médias apresentadas na variável camaradagem.....	74
GRÁFICO 14	Médias apresentadas nos principais fatores que motivam os funcionários a permanecer no APERS.....	77
GRÁFICO 15	Principais características que os funcionários julgam mais importantes, se hoje pudessem escolher uma outra instituição para se trabalhar.....	79
GRÁFICO 16	Como os funcionários do APERS se imaginam daqui há 4 anos.....	80

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	06
LISTA DE QUADROS.....	07
LISTA DE GRÁFICOS.....	08
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Situação problema.....	11
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificativa	12
2 ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO RS.....	16
2.1 Histórico do APERS.....	16
2.2 Perfil da organização.....	19
3 GESTÃO PÚBLICA E O ENDOMARKETING.....	29
3.1 Gestão pública.....	29
3.1.1 Gestão de pessoas na administração pública	30
3.2 Endomarketing	35
3.2.1 O papel do Endomarketing nas organizações	37
3.2.2 As atividades e instrumentos de Endomarketing nas organizações	39
3.2.3 Clima organizacional e Endomarketing	43
4 METODOLOGIA	49
4.1 Abordagem metodológica	49
4.2 Definição das áreas e sujeitos pesquisados	50
4.3 Estratégia para coleta de dados	51
4.4 Estratégia para análise de dados	53
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	55
5.1 Dados gerais	55
5.2 Pesquisa de Clima Organizacional.....	62
5.2.1 Variável credibilidade	62
5.2.2 Variável respeito	64
5.2.3 Variável imparcialidade	69
5.2.4 Variável orgulho	71
5.2.5 Variável camaradagem	74
5.2.6 Outros resultados.....	77
6 PLANO DE AÇÃO PARA O PROGRAMA DE ENDOMARKETING.....	82
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	91
ANEXOS	95
ANEXO A – Organograma do Governo do RS.....	96
ANEXO B – Organograma da SARH.....	97
ANEXO C – Organograma do APERS.....	98
ANEXO D – Fotos do APERS.....	99
APÊNDICES	101
APÊNDICE A – Questionário.....	102
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista.....	106

1 INTRODUÇÃO

A temática de Endomarketing constitui um assunto relativamente novo nos estudos de Administração. Até tempos atrás, a abordagem do marketing tradicional resumia suas relações com o mercado externo e hoje se refere a uma reflexão sobre como adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional para o ambiente interno das organizações, isto é, como estabelecer ações voltadas à satisfação dos funcionários (BEKIN, 1995).

A partir disso, o Endomarketing envolve princípios de marketing e recursos humanos a fim de se tornar um elemento conector entre a relação cliente/usuário – produto/bem/serviço – funcionário.

Vale ressaltar o papel dos gestores em estar sempre preocupados com o clima organizacional, ou seja, em deter conhecimento de como está o nível de envolvimento e motivação das pessoas nas organizações. Portanto, é a partir dos resultados das pesquisas de clima que se oportuniza a construção de um programa de Endomarketing, como uma ferramenta para a melhoria do clima organizacional. Autores como Costa (2004), Cerqueira (2002), Brum (1998), defendem que a análise do clima organizacional é um dos elementos fundamentais para o sucesso do Endomarketing.

Deste modo, o lócus para a realização deste trabalho foi o Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul (APERS). Esta instituição pública estadual trata-se do órgão máximo em políticas públicas arquivísticas no estado e detém um acervo de aproximadamente 18 (dezoito) milhões de documentos que preservam a memória do povo gaúcho.

Sendo assim, buscando-se investigar o nível de contentamento dos servidores que fazem parte desta instituição centenária e o desdobramento a partir da elaboração de um programa de Endomarketing, reconhece-se que esta pesquisa é relevante à medida que possibilita conhecer um pouco mais da referida organização no tocante aos seus recursos humanos. E ainda, são propostas ações que poderão trazer oportunidades de melhoria para a comunicação, desenvolvimento e comprometimento dos funcionários do Arquivo Público.

1.1 Situação Problema

O início de uma pesquisa decorre da busca em se resolver alguma indagação. Neste sentido, entende-se por problema de pesquisa o objeto de discussão que irá nortear o estudo, nas mais diversas áreas do conhecimento humano.

A formulação da problemática procura sintetizar de maneira clara e precisa qual é a dificuldade que se defronta e que se deseja resolver. Em suma, o objetivo da formulação do problema da pesquisa consiste em torná-lo individualizado, específico e inconfundível (RUDIO, 1998).

Deste modo, a problemática a ser discutida através deste trabalho junto à instituição é: “Com o auxílio de uma Pesquisa de Clima Organizacional, quais ações de Endomarketing podem auxiliar na melhor comunicação, desenvolvimento e comprometimento dos servidores do Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul”?

1.2 Objetivos

A realização de uma pesquisa envolve a formulação e definição dos focos de interesse da investigação. Assim, os objetivos são itens essenciais em um estudo e dividem-se em objetivo geral e objetivos específicos. O primeiro encontra-se relacionado diretamente em responder à problemática, ou seja, visará esclarecer e direcionar o eixo central da pesquisa, de maneira generalista. Por sua vez, os objetivos específicos correspondem ao conjunto de pontos a serem explorados que irão subsidiar na concretização do objetivo geral.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente estágio consiste em “Propor um Programa de Endomarketing para o APERS, a partir da percepção dos funcionários acerca dos fatores do clima organizacional”. Assim com este programa, busca-se uma forma de rever estratégias de valorização dos profissionais desta instituição, promovendo-se ações de marketing para este público interno.

1.2.2 Objetivos específicos

No que diz respeito aos objetivos específicos, pretende-se:

- realizar um diagnóstico sobre a instituição, através do levantamento de dados que demonstrem os pontos fortes, assim como as oportunidades de melhorias do APERS e ainda, observar e analisar sua rotina administrativa;
- analisar a percepção dos funcionários do APERS sobre os fatores do clima organizacional, focalizando aspectos como credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem;
- mapear e analisar as ferramentas de Gestão de Pessoas existentes na instituição que possam auxiliar no programa de Endomarketing, despertando a melhor comunicação, desenvolvimento e comprometimento;
- sugerir e implementar ações de Endomarketing para o APERS.

1.3 Justificativa

As instituições, cada vez mais, preocupam-se na melhor forma de gerir seu capital humano. Valorizar os profissionais e mantê-los informados sobre todos os aspectos inerentes à organização é condição fundamental para que haja comprometimento, desenvolvimento e prestação de serviços com qualidade aos

clientes externos. Neste sentido, o Endomarketing encaixa-se como uma política de atuação voltada para o bem estar dos servidores, pois estes “devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas em todos os níveis hierárquicos, bem como com seu relacionamento com seu empregador” (GRONROOS, 2003, p. 409).

Desta forma, entende-se Endomarketing como o conjunto de ações que a instituição desenvolve para buscar a satisfação de seus clientes internos, ou seja, seus funcionários. O objetivo do Endomarketing é “fazer com que os funcionários ‘comprem’ a empresa” (BEKIN, 1995, p. 35).

Por conseguinte, compreender as relações de troca entre servidor e instituição configura-se o eixo balizador do presente trabalho, que busca explorar o Endomarketing como uma filosofia de gerenciamento que estimule tanto os indivíduos, quanto a organização na consecução de seus objetivos.

O Endomarketing também tem se tornado uma ferramenta muito útil na gestão pública, pois algumas vezes, percebe-se um funcionalismo público desmotivado, sem disposição para alterar rotinas e inovar. Conseqüentemente se exemplifica a questão do salário, que é algo que se encontra relacionado à satisfação do servidor, todavia existe um engessamento da máquina pública que muitas vezes impossibilita reajustá-los, logo, é necessário reverter isso, buscando outros caminhos de valorizar as pessoas, como por exemplo, através de incentivos psicossociais: elogio, bem-estar, ambiente de trabalho propício a novas ideias e reconhecimento (VALENTE, 2010).

Portanto, trazendo esta abordagem teórica e contextualizando-a junto à realidade do Arquivo Público do Estado do RS, este estudo, num primeiro momento, consubstancia a realização de uma pesquisa de clima organizacional no APERS, na qual serão oportunizados subsídios para identificar qual o nível de satisfação das pessoas para com a organização; e também, serão realizadas entrevistas com as lideranças dessa instituição. Assim, a partir da análise acurada desta pesquisa, propõe-se um programa abordando os principais problemas e apontando sugestões de ações que podem ser adotadas.

Corroborar-se que a realização da pesquisa de clima organizacional é de grande relevância, pois possibilitou traçar um diagnóstico acerca de variáveis como credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Estas

características imprimem o grau de satisfação das pessoas em relação ao seu trabalho e a partir disso, conseguiu-se elaborar um Programa de Endomarketing ao encontro da realidade organizacional e alinhado às expectativas e viabilidade de ser concretizado.

Neste sentido, justifica-se de suma relevância esta pesquisa de Endomarketing no APERS, pois tanto as lideranças como os demais servidores da instituição corroboram da missão de se estar continuamente revendo melhorias para a gestão de pessoas, diagnosticando eventuais problemas e, de maneira conjunta, buscar soluções para melhor gerir o capital humano do Arquivo.

O cumprimento desta pesquisa se legitima também pelo fato de possuir um caráter inédito para o APERS, sendo que é a primeira vez que um acadêmico de Administração desempenha um estudo nessa instituição. Por conseguinte, desde a demonstração de interesse em fazer o estágio no Arquivo, já se visualiza uma importância e abertura para a concretização do mesmo, pois até então não existiam estudos desta área na referida organização.

Assim, a partir do aporte dos conhecimentos da área da Administração enfatizou-se um diagnóstico da situação dos funcionários do APERS e com isso, construiu-se um programa de Endomarketing que possibilite proporcionar um ambiente de trabalho mais benéfico e produtivo aos servidores.

Destaca-se também, que deve existir uma preocupação do Governo em estar, continuamente, revendo suas políticas de recursos humanos, objetivando alavancar a qualidade de vida, plano de cargos e carreira com possibilidades de desenvolvimento e ascensão, reconhecimento por bom desempenho, participação nas decisões e escolha de tarefas mais desafiadoras e gratificantes. A partir deste conjunto de elementos, somado ao esforço em conceder salários justos e compatíveis é que são evitados os “tensionamentos” na relação com o funcionalismo, e, mais do que isso, propõem-se maneiras de estimulá-lo a prestar um serviço cada vez mais qualificado ao cidadão (VALENTE, 2010).

Portanto, um estudo sobre a motivação, comprometimento, desenvolvimento e comunicação dos servidores do APERS baliza, no futuro, fundamentos para nortear a gestão, ou seja, a presente pesquisa pode auxiliar os gestores sobre a realidade que se encontra o APERS no que diz respeito aos seus recursos humanos, e ainda, de quais ações podem ser desenvolvidas. Deseja-se também que

os resultados sinalizem para futuras pesquisas nesta área de concentração, demonstrando à comunidade arquivística a importância de trazer teorias e práticas da Administração para a modernização das instituições arquivísticas.

Espera-se que este trabalho científico da Administração, pioneiro no APERS, seja ainda uma forma de reconhecer e difundir as potencialidades e importância desta instituição para a memória e patrimônio da sociedade rio-grandense. Assim, apesar de ser um órgão público e apresentar determinadas especificidades, o mesmo necessita constantemente rever suas práticas de gestão, agregar valor, aperfeiçoar processos e potencializar diariamente seu contingente de pessoal, a fim de cumprir, efetivamente seu papel junto à sociedade. Por conseguinte, o cumprimento das metas estabelecidas pelo APERS pode também ser auxiliado, pois haverá um elemento que poderá contribuir para que se atinjam essas metas: o Endomarketing.

Por fim, o presente trabalho é composto de sete capítulos. No primeiro, encontram-se os aspectos introdutórios. Após, apresenta-se o histórico e o perfil do Arquivo Público do Estado do RS. Em seguida, fez-se um aporte teórico elencando, principalmente, fundamentos sobre Endomarketing e a gestão pública. Na quarta parte, apresenta-se a metodologia adotada para desenvolver a pesquisa, isto é, os métodos e técnicas que possibilitaram o levantamento, coleta, classificação e análise dos dados. O processo compreendido desde a apresentação até a discussão dos resultados é descrito no capítulo subsequente. Por conseguinte, divulga-se o Plano de Ação para o Programa de Endomarketing contendo as propostas de implementações. Por fim, no último capítulo agregam-se as considerações concludentes da pesquisa, bem como seus possíveis desdobramentos.

2 ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (APERS)

Neste capítulo, apresenta-se a instituição que embasou o campo de realização do presente estágio. Para tanto, na sequência compartilha-se brevemente seu histórico, caracterização e serviços prestados, assim como o atual perfil do APERS.

2.1 Histórico do Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul (APERS)¹

Em 8 de março de 1906, pelo Decreto 876, o então presidente do Estado, Antônio Augusto Borges de Medeiros, determinou a criação do Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul, compondo a Repartição de Arquivo Público, Estatística e Biblioteca do Estado do Rio Grande do Sul, subordinada à Secretaria do Interior e Exterior.

De acordo com a definição apresentada no decreto, o Arquivo deveria: “adquirir e conservar, sob classificação sistemática, todos os documentos concernentes à legislação, à administração, à história, à geografia, às artes e indústrias do Rio Grande do Sul”.

Fisicamente, o Arquivo começou a funcionar sete dias após seu nascimento legal. A instalação foi feita, inicialmente, no andar térreo do edifício da Escola Complementar, situado na Rua Duque de Caxias, esquina com a rua Marechal Floriano Peixoto, onde hoje se encontra a Escola Sévigne, em Porto Alegre.

Em pouco tempo o espaço fornecido pela escola demonstrou ser insuficiente para a guarda dos documentos, que chegavam de todos os cantos do Estado. Procurou-se um novo espaço, sendo, então o Arquivo transferido para o prédio da “Bailante”, que havia sido comprado da viúva e herdeiros do Coronel João Pinto da Fonseca.

¹ Fonte: *Website* do APERS. Disponível em: <<http://www.apers.rs.gov.br/portal/index.php>> . Acesso em: 15 abr. 2011.

Em 1912, o prédio da “Bailante” foi destruído para a construção do Antigo Teatro Araújo Viana, onde atualmente encontra-se o prédio da Assembléia Legislativa. Tal fato não representou problema algum, pois, entre 1908 e 1910, tiveram início as obras que hoje configura o Prédio I. O projeto foi do arquiteto francês Maurício Gras e coube ao então diretor da Repartição de Obras, Afonso Hebert, a execução. Dois anos depois, em 18 de novembro de 1912, o prédio foi concluído, estando assim, pronto para receber os documentos.

Segundo o regulamento instituído através do decreto nº 1994, de 1913, em relação a sua organização administrativa interna, o Arquivo se estruturaria em três seções:

- 1ª Administrativa: mensagens presidenciais, anais da assembléia dos representantes, relatórios dos secretários de Estado, balanços do tesouro estadual e tesouro municipal, livros de registros de nomeação e posse dos funcionários;
- 2ª Arquivo Histórico e Geográfico: coleção do jornal “A Federação”, documentos relativos a fatos (guerras, batalhas, etc) e personagens;
- 3ª Arquivo Forense: cartas de concessão de sesmarias, autos findos de jurisdição, inventários, registros de nascimento, casamento e óbito.

Em função da crescente demanda, em menos de dez anos o prédio já estava repleto de materiais oriundos dos diversos municípios do Estado, além da documentação da Capital. Então, em janeiro de 1918, contratou-se os serviços do Sr. Roberto Roncolli para a execução das obras de um segundo pavilhão para o Arquivo.

Novamente, a obra foi feita sob fiscalização de Afonso Hebert, que ainda ocupava a cadeira de diretor da Repartição de Obras Públicas. O projeto e o material utilizado foram os mesmos do primeiro pavilhão, o que permitiria uma harmonia técnica e estética no conjunto arquitetônico. Um ano e meio após seu início, em 10 de junho de 1919, finalizaram-se as obras do Prédio II.

Em 1925, a 2ª seção – Arquivo Histórico e Geográfico – foi transferida para o Museu Julio de Castilhos, vindo a formar o Departamento de História Nacional, que, posteriormente, transformou-se no Arquivo Histórico do Rio Grande do Sul.

Com o passar do tempo, as questões decorrentes do constante recebimento de material, como a capacidade e as condições de armazenamento da

documentação tornaram-se um problema. Uma alternativa encontrada foi transferir parte da instituição para uma casa na Rua Riachuelo. Esta casa ocupava o local do atual prédio III, local por onde se tem a entrada no Arquivo. Desta forma, os dois pavilhões seriam lotados, exclusivamente, por documentos, enquanto a administração alojar-se-ia, em frente aos prédios, na referida casa.

Em 1938, a publicação de uma reportagem demonstra a preocupação do Estado em relação aos problemas de espaço físico no Arquivo. O texto apresenta o projeto para a construção de mais um prédio. Entretanto, tal proposta não se efetivou.

A partir de 1947, tem início um novo período de atenção em relação ao Arquivo. O direcionamento de verbas para encadernação e fotocópias, buscava sanar algumas questões relativas à preservação. Cabe ressaltar, que deste período, até a década de 70, a ideia da microfilmagem foi recorrente como solução para o problema da falta de espaço. Cogitava-se, inclusive, a construção de um prédio projetado especificamente para esta função. Entretanto, nunca chegou a ser construído.

Em 1948, numa mensagem à Assembléia Legislativa, o então Governador Walter Jobim, relatou que a providência de maior vulto fora a liberação de verbas para a construção de um novo prédio para o Arquivo. A edificação seria destinada, especificamente para abrigar as atividades administrativas e técnicas da Casa. Tais obras iniciaram em 1948, tendo sido concluídas em 1950.

Cabe salientar que, dada a conclusão do Prédio III, este foi imediatamente ocupado pela escola Julio de Castilhos, em virtude do colégio ter sido assolado por um incêndio. Com a saída desta, o prédio passou a ser ocupado pela Secretaria da Administração, que aí ficou até 1981. Com a mudança da Secretaria para o novo Centro Administrativo, apesar da reivindicação de posse, instalou-se, no prédio, a Junta Comercial, que ali permaneceu até o ano de 1999. Ou seja, somente após 48 anos, o prédio finalmente foi ocupado por aqueles para quem havia sido originalmente construído e projetado, os funcionários do Arquivo.

A partir de 1999, pôde o Arquivo efetivar sua configuração física, sendo composto pelos três prédios construídos e destinados especificamente para tal função. Atualmente, o Arquivo Público mantém o maior acervo documental do Estado, aproximadamente dezoito milhões de documentos e é de extrema

relevância para o resgate e divulgação da história gaúcha, atendendo a demandas de inúmeros cidadãos, pesquisadores e de outros órgãos do governo.

2.2 Perfil da organização

O governo do Rio Grande do Sul, atualmente, é formado por 19 (dezenove) secretarias de Estado, 9 (nove) secretarias ligadas a governadoria do Estado, 3 (três) estruturas ligadas ao Gabinete do Vice-Governador e 6 (seis) estruturas ligadas ao Gabinete do Governador (PORTAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2011²). O desenho deste ente estadual pode ser mais bem visualizado através do organograma do Governo do RS (ANEXO A).

Dentre esta estrutura organizacional, vincula-se a Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos (SARH), através de seu organograma pode ser compreendido seus desdobramentos nos departamentos subordinados (ANEXO B). Quanto às competências da SARH, nos termos do artigo 8º e Anexo II da Lei nº 12.697, de 4 de maio de 2007, incumbe-lhe desenvolver atividades dentro das seguintes áreas de atuação:

- a) política de compras e realização de procedimentos licitatórios;
- b) administração do patrimônio e do transporte oficial;
- c) administração do Centro Administrativo do Estado;
- d) políticas de gestão de recursos humanos;
- e) perícia médica do servidor público e medicina ocupacional;
- f) políticas de gestão de organização administrativa;
- g) política de gestão documental;
- h) administração dos serviços gráficos;
- i) desenvolvimento, qualificação, capacitação e formação de recursos humanos;
- j) previdência e assistência social ao servidor público e seus dependentes;
- k) prestação do atendimento e administração das atividades de trânsito.

² Fonte: *Website* do Governo do Estado do RS. Disponível em: <<http://www.estado.rs.gov.br/>>. Acesso em: 3 jun. 2011.

Neste marco legal, observa-se que as competências enumeradas nas letras h, i, j e k serão desempenhadas pelas entidades e pelos órgãos da administração indireta, sujeitos à supervisão do Secretário de Estado da Administração e dos Recursos Humanos, conforme os termos do inciso IV do artigo 1º do Decreto nº 45.039, de 4 de maio de 2007. Dentre essas atribuições elencadas, cabe ao APERS o item “g”, isto é, a política de gestão documental.

Assim, é nesta instituição centenária que o presente estágio foi realizado. Conforme seu organograma, esse se trata de um departamento da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos e, é constituído pelas: Divisão de Documentação, Divisão de Pesquisa e Projetos e Seção de Apoio Administrativo (ANEXO C).

A partir desta estrutura são desenvolvidos serviços diversos com o objetivo precípuo da guarda, manutenção e disponibilização do acervo, a fim de que a comunidade tenha um acesso rápido e facilitado aos documentos. Isto demanda atividades que vão desde a recuperação e encadernação de documentos; disponibilização de sala de microfilme de segurança; elaboração de instrumentos de pesquisa; organização e descrição de acervos; informatização; estudos históricos, além de atendimento ao cidadão e aos pesquisadores³.

Portanto, os principais serviços prestados pelo Arquivo são:

- a) Atendimento ao Cidadão – Fornecimento de cópias autenticadas gratuitas de certidões de nascimento, casamento, óbitos, inventários, escrituras, etc;
- b) Atendimento ao Pesquisador – Disponibilização de fontes primárias, para consulta local, a historiadores, acadêmicos, genealogistas e demais interessados;
- c) Políticas de Arquivo para o Estado – Sistema de Arquivo do Estado (SIARQ/RS) – Gestão documental, envolvendo toda a administração direta, com as seguintes atividades técnicas: levantamento da produção documental, avaliação, arranjo, classificação, descrição e preservação. Em parceria com a Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul (FAMURS), implementação de políticas de arquivo para os municípios. Vale ressaltar, que o APERS é o responsável pela implantação de políticas arquivísticas no Estado, como órgão de Coordenação do SIARQ/RS.

³ Fonte: *Website* do APERS - Apresentação e Serviços do Arquivo Público do Estado do RS. Disponível em: <http://www.apers.rs.gov.br/portal/index.php> . Acesso em: 14 abr. 2011.

Quanto aos recursos humanos, o APERS possui em seu espaço, aproximadamente 57 pessoas trabalhando, distribuídos entre servidores de carreira, servidores de cargo em comissão (CC), terceirizados e estagiários. Os cargos de carreira existentes nesta instituição compreendem, em sua maioria, arquivistas, agentes administrativos e historiadores (técnico em assuntos culturais). Os cargos de confiança existentes no APERS são servidores encaminhados pelo governo, os quais não tiveram admissão através de concurso. Por sua vez, os serviços terceirizados correspondem a parte de limpeza e segurança. Quanto aos estagiários, têm-se alunos do ensino médio, assim como, alunos do ensino superior (principalmente do Curso de História).

O quadro geral de pessoal do APERS, conforme o quantitativo de funcionários, carreira e cargo pode ser melhor visualizado através do Quadro 1. Cabe ressaltar, que este dado foi obtido em abril de 2011.

ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO RS			
Quadro de Pessoal (Abril/2011)			
Regime/Vínculo	Cargo	Escolaridade	Quantidade
Estatutário	Arquivista	Curso Superior em Arquivologia	17
Estatutário	Agente Administrativo	Ensino Médio	10
Estatutária	Historiadora	Curso Superior em História	02
Extranumerário ⁴	Escriturário	Ensino Médio	01
Cargo em Comissão (CC)	Assistente	-	08
Estagiário	Nível A	Ensino Médio em Andamento	02
Estagiário	Nível B, C, D	Ensino Superior em Andamento	04
Terceirizados Empresa X	Supervisor de Serviços Gerais, Recepcionistas, Portaria, Serventes de Manutenção, Serventes de Limpeza	-	12

⁴ Servidor público de órgãos extintos.

ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO RS			
Quadro de Pessoal (Abril/2011) – Continuação			
Regime/Vínculo	Cargo	Escolaridade	Quantidade
Terceirizados Empresa Y	Vigilante	-	02
			Total = 57

Quadro 1 – Quadro de pessoal do Arquivo Público do Estado do RS (abril de 2011)
Fonte: Própria autora.

Já se fazia muitos anos que o Governo do RS não realizava concurso público para ingresso de novos servidores para o quadro dos técnicos-científicos. O último tinha sido realizado na década de 1990, e no ano de 2010 teve-se um grande processo seletivo para admissão de novos colaboradores. No final do ano de 2010, o APERS aumentou seu quadro funcional e ganhou onze arquivistas, cinco agentes administrativos e um historiador (técnico de assuntos culturais). Outro aumento deve-se ainda ao ingresso de novos funcionários de cargo em comissão (CC), enviados pelas novas lideranças que assumiram o poder estadual neste ano (pós-eleição).

Há anos, os servidores de carreira do executivo estadual vivem um descontentamento em relação à política remuneratória. Isto se deve ao fato de existir uma luta pela melhoria de salário e pela criação de um plano de carreira para esta categoria. Outra queixa recorrente, diz respeito às instalações e ferramentas de trabalho, pois existe uma necessidade do estado gaúcho modernizar a administração, e isso antecipa que suas instalações, assim como os equipamentos precisam acompanhar esta evolução.

Quanto às competências do APERS, conforme o Regimento Interno da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos, ao Departamento de Arquivo Público compete:

- a) definir diretrizes e políticas arquivísticas, bem como gerenciar os processos de arquivamento, avaliação, guarda e conservação da documentação do Poder Executivo do Estado;
- b) estabelecer normas para o funcionamento do sistema de arquivos do Estado;

- c) viabilizar o intercâmbio do Arquivo Público com instituições privadas e órgãos afins das diversas esferas do Poder Público;
- d) coordenar, acompanhar, executar e avaliar as políticas arquivísticas, com o objetivo de preservar a memória do Estado;
- e) definir e implantar sistemas de automação de dados para buscar a eficácia no acesso à informação;
- f) assegurar à comunidade a preservação e a disseminação da memória, bem como implementar atividades culturais;
- g) receber, guardar e conservar, sob classificação sistemática, documentos provenientes dos órgãos do Estado;
- h) desenvolver processos de implantação de sistemas de microfilmagem do acervo do Arquivo Público, bem como prestar assessoramento técnico aos órgãos do Estado e aos municípios nesta área;
- i) reproduzir nos termos da legislação vigente, cópias de documentos existentes no seu acervo;
- j) promover a divulgação do acervo;
- k) executar outras atividades correlatas ou que lhe venham a ser atribuídas pelo Secretário de Estado.

O APERS, conforme já apresentado, é subordinado à Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos (SARH) e para tanto, compartilha de sua filosofia organizacional. Os principais elementos da orientação estratégica da SARH são (SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO E DOS RECURSOS HUMANOS, 2011)⁵:

Missão: “Administrar as políticas estaduais de compras, dos recursos humanos, de organização administrativa e documental, o patrimônio e transporte oficial, o Centro Administrativo, a perícia médica e medicina ocupacional, e supervisionar os serviços gráficos, o desenvolvimento de recursos humanos, a previdência e assistência social do servidor público e de seus dependentes, e os serviços de trânsito”.

Visão: “Ser referência até 2012, na Administração Pública em gestão dos recursos meio do Estado do Rio Grande do Sul”.

⁵ Fonte: *Website* da SARH. Disponível em: <http://www.sarh.rs.gov.br/portal/index.php?acao=sobre&cod=1> . Acesso em: 31 mai. 2011.

Valores: “Ética – comprometimento – cooperação – transversalidade – transparência – responsabilidade social e ambiental – profissionalismo – foco em resultados – comunicação”.

Negócio: “Administrar os recursos meio do Estado do Rio Grande do Sul”.

Em 2011, após vitória no processo eleitoral ocorrido no ano anterior, tomaram posse as novas lideranças no governo gaúcho. Desta forma, esta nova gestão contratou a Fundação Getúlio Vargas (FGV) para assessorá-la na elaboração do Planejamento Estratégico deste ente público. Assim, cada secretaria de Estado envolveu seus servidores, por meio de treinamentos e reuniões, para juntos formularem e prospectarem o futuro da organização. Este empreendimento se justifica no objetivo de agregar contribuições para se constituir ações que ao mesmo tempo valorizem os servidores e que garantam o bom funcionamento do serviço público.

Os apontamentos coletados, também irão subsidiar o Plano Plurianual do Governo do Estado (PPA), uma exigência da própria Constituição Estadual. Deste modo, o Planejamento Estratégico auxiliará em projetos que poderão ser conectados ao PPA do Estado, bem como aos seus recursos orçamentários.

Os principais pontos elencados e discutidos pelos participantes desta metodologia, diz respeito à capacitação dos servidores, à constituição de um plano de carreira, melhora da estrutura de trabalho e a renovação de equipamentos.

Sendo assim, apesar do APERS, a SARH e o próprio executivo estadual apresentarem pontos a serem melhorados, principalmente advindos da valorização da carreira do quadro dos técnicos científicos do Estado, evoca-se que nestes espaços existe considerável e desafiadora oportunidade de atuação profissional. Mais especificamente e principalmente para quem ocupa o cargo de arquivista no APERS, pois se trata do órgão máximo em políticas de arquivo no Estado, configurando-se como o órgão gestor do Sistema de Arquivo do RS (SIARQ/RS).

Neste momento, torna-se relevante compartilhar as competências da Seção de Apoio Administrativo do APERS, contidas ainda no Regimento Interno da SARH, as quais são:

- a) Redigir, receber, emitir, distribuir, relacionar e controlar as correspondências emitidas e recebidas pelo Departamento;

- b) controlar a efetividade e as férias dos funcionários estatutários, terceirizados e estagiários (vale ressaltar, que este item ilustra apenas os aspectos técnicos, não explorando aspectos gerenciais ou comportamentais);
- c) manter e conservar os bens móveis e imóveis;
- d) providenciar consertos, serviços de manutenção e aquisição de materiais e equipamentos;
- e) coordenar e supervisionar as atividades de recepção, portaria segurança, bem como de limpeza das instalações e dos documentos contidos no acervo;
- f) executar outras atividades correlatas ou que lhe venham a ser atribuídas.

As outras subdivisões do Departamento de Arquivo Público também apresentam suas competências no Regimento Interno da SARH. Portanto, é por meio deste documento que se elencam as competências que irão nortear as atividades exercidas pelo Departamento de Arquivo Público, Divisão de Documentação, Divisão de Pesquisa e Projetos e da Seção de Apoio Administrativo.

Outro aspecto relevante tange que neste ano de 2011, uma nova direção assumiu o APERS. Portanto, a cada mudança de gestão no governo estadual, existe a possibilidade de trocar a diretoria, pois se trata de um cargo investido mediante escolha do dirigente da SARH, e este, por sua vez, é designado pelo Governador. A atual diretora já havia exercido este cargo há 8 (oito) anos atrás, e em 2011, foi novamente investida neste posto.

Neste sentido, analisando-se o relatório geral, do período de 1999-2001 (1ª gestão da atual diretora), dentre as ações realizadas naquela época houve inúmeras práticas relacionadas a recursos humanos, relevantes de salientar como: realização de entrevista com funcionários visando remanejamento das equipes e reestruturação das atividades, compondo um novo fluxo de trabalho; distribuição de apostilas com conceitos básicos sobre Arquivologia e seminários de aulas de História do Rio Grande do Sul, visando melhoria da qualificação interna; implantação de ciclo de palestras sobre as atividades do APERS, com periodicidade mensal, em que cada equipe apresenta aos demais colegas as atividades que realiza e esclarece dúvidas, visando melhoria da qualificação interna.

Quanto à divulgação e visibilidade externa da instituição as principais ações realizadas foram: criação de folder do APERS; criação da logomarca do APERS; e, realização de palestras em eventos e universidades. Também ocorreram as visitas guiadas pelo APERS, que consiste em conhecer o conjunto arquitetônico da instituição, paralelamente com a explanação sobre as atividades desenvolvidas.

Naquele período também foi feita uma pesquisa de opinião junto aos usuários da Sala de Pesquisa. Neste instrumento ficou revelado um alto grau de satisfação com o atendimento e a qualidade da infra-estrutura oferecida pelo APERS. Hoje não existe um instrumento consolidado para este tipo de pesquisa e na maioria das vezes, portanto, as sugestões ou críticas são apenas verbais.

Traçando-se um paralelo observa-se que as práticas realizadas em meandros de 2000 podem atualmente serem reaplicadas e, se necessárias, ajustadas à atual realidade. Assim, ações que visavam a capacitação dos colaboradores, comunicação organizacional e pesquisa de satisfação dos usuários necessitam ser mais bem analisadas e criado um programa sólido de ações rotineiras para melhor gerir o potencial humano desta instituição.

Portanto, o ingresso de uma nova liderança traz consigo o seu modelo de gestão e isto se imprime no cotidiano de atividades e tarefas da organização. O modelo de gestão da atual direção, hoje, procura socializar suas ações através de espaços como a realização de reuniões mensais, nas quais todos os colaboradores do APERS são convocados a participar. Este encontro se denomina reunião geral e são apresentadas as principais ações realizadas neste período e quais atividades são prospectadas para os próximos dias. Enfim, esta reunião atende a uma necessidade de comunicar, sem ruídos, o que a gestão fez, está fazendo e o que se tem para o futuro. E ainda, destina-se um espaço para que cada funcionário possa apresentar alguma novidade ou compartilhar suas atividades mais relevantes.

Outro canal de comunicação no APERS são os murais, contudo os mesmos nem sempre são visualizados pelos funcionários, devido à localização em que se encontram. No terceiro andar é onde fica a maioria dos colaboradores e onde ocorre a realização das principais rotinas do APERS. Neste andar, a Seção de Apoio Administrativo possui três murais: dois ficam próximo do local onde está instalada a Seção e outro mural está na Sala de Reuniões.

Nestes murais a Seção divulga números de telefones dos principais serviços utilizados, convites e programação de eventos internos e externos, aniversariantes do mês, entre outros. Apesar de haver uma atualização parcialmente frequente, deveria ser revista a localização dos mesmos e a colocação de murais maiores e com uma apresentação mais atrativa.

A equipe de preservação, responsável pelas ações de conservação e recuperação de documentos, bem como atuante na conservação preventiva do conjunto arquitetônico do APERS também possui um mural educativo no terceiro andar. Neste são socializados conhecimentos específicos da área e apresentam-se dicas e orientações a serem respeitadas. Vale ressaltar, que se trata de um mural mais visualizado devido à localização próxima às entradas da cozinha e banheiros.

Hoje, no que tange à qualificação e treinamentos externos, possibilita-se aos funcionários a dispensa do ponto a fim de participarem de eventos correlacionados às rotinas de trabalho. Entretanto, o auxílio financeiro é limitado e escasso, sendo que a participação em cursos externos, neste ano realizados, na sua maioria foi financiada com recursos próprios dos servidores.

Quanto à qualificação e treinamentos internos, neste ano, foram oferecidos os seguintes:

- a) Palestra de Conservação Preventiva: realizada pela equipe de preservação e destinada a todos os colaboradores do APERS (estagiários, terceirizados, cargos comissionados e estatutários);
- b) Encontro dos Arquivistas: o APERS, mensalmente, reúne os arquivistas do quadro de pessoal das secretarias de estado, objetivando compartilhar conhecimentos e experiências e também, realizar palestras para atualização profissional;
- c) Treinamento para utilização de ferramentas tecnológicas: a SARH designou que cada subunidade delegasse dois servidores para serem os responsáveis pela manutenção do software "*dotproject*". Esta ferramenta será adotada pela Secretaria a fim de melhor acompanhar os projetos desenvolvidos pelos seus departamentos e para tanto, foi realizado um treinamento com os servidores para que conhecessem e aprendessem a utilizar o referido software.

Atualmente, conforme já citado, encontra-se em elaboração o Plano Plurianual PPA 2012-2015 do governo gaúcho e desta forma, o APERS fomentou projetos que visem inserir propostas estratégicas a fim de captar recursos financeiros para executá-los. Um dos projetos trata-se do Programa de Ampliação de Políticas Públicas Arquivísticas, que tem por objetivo ampliar, conscientizar e estimular políticas públicas de gestão, preservação e acesso aos documentos públicos no estado do RS.

Este programa contemplará em uma de suas ações a elaboração de capacitações aos servidores do Estado (arquivistas e demais funcionários que atuam com a organização de arquivos e documentos) e para tanto, serão utilizados tanto treinamentos internos quanto externos. Os internos serão realizados pelos servidores da própria instituição e os externos serão facilitados através de parcerias com instituições, como a Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (FDRH), por exemplo, com a qual já se teve uma reunião e se demonstrou parceira do Arquivo. Inclusive, alguns funcionários do APERS estão participando de eventos da FDRH a fim de se capacitar no que tange “Pedagogia na Gestão Pública”.

Torna-se interessante ressaltar que no capítulo 6 deste relatório, ou seja, no Plano de Ação para o Programa de Endomarketing, apresenta-se com maior detalhamento quais ações estão em desenvolvimento pelo APERS no que tange o assunto de gestão de pessoas. Paralelo a isso, nesse mesmo capítulo também são divulgadas as medidas sugestivas consideradas viáveis e que podem auxiliar na melhor comunicação, comprometimento, desenvolvimento, qualidade, produtividade e satisfação dos servidores da referida instituição.

3 GESTÃO PÚBLICA E O ENDOMARKETING

Este capítulo tem por finalidade fornecer subsídios teóricos a respeito da Gestão Pública e do Endomarketing, que se configuram nos focos desse estudo. Portanto, na sequência, apresenta-se um aporte teórico abrangendo desde origem e conceitos até o Endomarketing na gestão pública.

3.1 Gestão pública

Administração ou gestão podem ser consideradas palavras sinônimas e definem-se como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a utilização de recursos a fim de se atingir os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 1999). Nesta perspectiva também, Bateman & Snell (1998, p. 27) conceituam a Administração como “o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais”.

Por sua vez, a gestão pública desponta como a administração voltada para o setor público, isto é, uma área que visa entender, compreender e refletir sobre a administração dos serviços de proteção dos direitos e interesses dos cidadãos. Logo, o eminente papel da administração pública pode ser medido pelo amplo alcance das responsabilidades dos administradores, cabendo a esses a elaboração de políticas. Por política, entende-se como um termo ambíguo, podendo apresentar vários (res)significados, tais como, um projeto, um plano de execução, ou ainda, as atividades importantes do governo (SHARKANSKY, 1974).

Conforme Bergue (2010) a administração pública como qualquer organização, recebe insumos, processa-os e gera produtos. Produtos estes que podem ser bens ou serviços públicos postos à disposição da coletividade. Para Santos (2006), a gestão pública diz respeito às funções de gerência pública dos negócios do governo.

A função administrativa exercida pelo Estado possui um especial regime jurídico que comunica suas especificidades. O instrumento balizador trata-se da Constituição Federal (CF), aparato legal máximo no país, e que dentre tantos assuntos, positiva os princípios gerais norteadores da totalidade de funções do

poder público, considerando todos os entes que integram a Federação Brasileira, isto é, União, Estados, Distrito Federal e Municípios (BERGUE, 2010).

No bojo do art. 37 da CF, apresentam-se os princípios inerentes à Administração Pública Brasileira. Neste espaço, contempla-se que a administração pública direta e indireta rege-se, sempre, à luz dos seguintes princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Assim, de acordo com Bergue (2010) as organizações públicas, de maneira geral, a exemplo de qualquer organização podem apresentar duas facetas: uma aparente e outra oculta. Melhor entendendo, a dimensão aparente ou visível é a organização formal, referenciada pelo modelo burocrático. Nesta dimensão formal, incorporam-se os elementos escritos, registrados, formalizados pela administração. A face oculta corresponde àquela constituída pela denominada estrutura informal, ou seja, não registrada em documentos e normatizações, e vivenciada através de relações não formalizadas.

Nesta seara, Bergue (2010) ainda evoca que um dos grandes desafios lançados ao gestor público, com intensas implicações em relação a recursos humanos, consiste na equiparação do nível de formalização com um grau ideal de flexibilidade organizacional. Certamente, pois os excessos ou extremos são prejudiciais ao satisfatório desempenho institucional.

3.1.1 Gestão de pessoas na administração pública

Acompanhar e compreender a evolução das organizações tem se tornado uma tarefa cada vez mais complexa, à medida que as organizações são formadas por pessoas, cada qual com sua bagagem de conhecimentos, aprendizados e experiências. Portanto, compreender as relações entre as pessoas, no viés profissional, tem se tornado um desafio, pois é urgente, cada vez mais, a importância de se criar um ambiente de trabalho motivador e que proporcione qualidade de vida ao indivíduo.

Vale ressaltar que a administração de recursos humanos já recebeu diversas denominações e acompanhando sua trajetória, visualiza-se que no final dos anos

1980 esta área recebeu a nomenclatura de gestão de pessoas ao incorporar uma abordagem estratégica. Assim, esta área que até algum tempo atrás se reduzia a um departamento operacional, hoje tem ampliado sua atuação e intervindo, inclusive, no planejamento estratégico da organização (LACOMBE e TONELLI, 2001).

Atualmente o papel da gestão de pessoas consiste em procurar orientar e alinhar os objetivos organizacionais aos do indivíduo, e vice-versa. Portanto, as organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar (CHIAVENATO, 2007).

O processo de gerir pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas para uma organização a fim de orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A busca constante por um processo eficaz de gestão de pessoas é fato considerado certo para a organização que visa a satisfação de seus colaboradores, fazendo com que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia, e ainda, que focalizem suas ações em colaborar com o crescimento da organização (FLEURY e FLEURY, 2000).

Para Chiavenato (2007) a moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas e simultaneamente como importantes recursos organizacionais, todavia, rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Portanto, hoje o papel das pessoas dentro das organizações, muitas vezes, vai além da execução de suas tarefas, pois cada uma deve se conscientizar que ela deve se preocupar também em diagnosticar e procurar soluções para problemas, afim de obter uma melhoria contínua do seu trabalho dentro da organização.

Todas essas transformações dirigem a atenção das empresas que para obter maiores vantagens e se tornarem mais competitivas no mercado, devem investir em modelos de gestão de pessoas que atendam as necessidades mais amplas dos trabalhadores. Esses, além de responsáveis pela realização das estratégias e operações, são co-construtores da imagem institucional. Os investimentos ocorrem por meio de treinamentos, de benefícios materiais, de auxílios financeiros para capacitação e qualificação, da oferta de cargos melhores, dentre outros (PIMENTA *et al*, 2010).

Por sua vez, entende-se por gestão de pessoas para os serviços públicos, como o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de

peças nas organizações públicas, de acordo com os ditames constitucionais e legais, atentas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. Para tanto, os recursos humanos, utilizados pela administração pública para atingir seus propósitos institucionais, denominam-se de agentes públicos (BERGUE, 2010).

Conforme Bandeira Mello (1993) existem diferentes tipologias para a classificação de agentes públicos, podendo ser:

- a) Agentes políticos: são os componentes do governo em seus primeiros escalões, como por exemplo, os chefes do poder executivo;
- b) Servidores públicos: são os indivíduos prestadores de serviço ao ente estatal, com quem mantém um vínculo laboral, de onde decorre, portanto, a remuneração paga através dos cofres públicos. Dentre os servidores públicos, ainda se dividem em: servidores estatutários, empregados públicos e servidores temporários;
- c) Particulares em colaboração com o Poder Público: são as pessoas que prestam serviços ao Estado, sem vínculo empregatício, com ou sem remuneração. Desdobram-se em: delegação do poder público (por exemplo: leiloeiros, os que exercem serviços notariais e de registro); e, mediante requisição, nomeação ou designação (jurados, convocados para prestação de serviço militar ou eleitoral, entre outros).

Quanto à gestão da remuneração no setor público, isso implica a observância de diretrizes gerais estabelecidas e sede constitucional; a vinculação a critérios definidos no plano infraconstitucional, conforme a sua esfera política de referência, assim como, de padrões sedimentados no plano doutrinário. Assim, existem três vetores de influência na política de remuneração na administração pública, a saber: a Constituição, a lei e a doutrina (BERGUE, 2010).

Conforme a CF de 1988, a União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios instituirão um conselho de política de administração e remuneração de pessoal. Portanto, a fixação dos padrões de vencimentos, bem como dos demais componentes do sistema remuneratório irão observar: I) a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; II) os requisitos para a investidura; e, III) as peculiaridades dos cargos.

Outro aspecto diz respeito aos treinamentos, os quais têm se figurado como um dos assuntos mais emergentes e um dos de maior preocupação das

administrações. Portanto, os governos têm se voltado para a realização de treinamentos como uma ferramenta de melhoria de desempenho, impactando na qualificação de serviços (BERGUE, 2010). Por treinamentos, compreendem-se atividades de curto ou curtíssimo prazo, orientados para a preparação do agente, com vistas a desempenhar atribuições pertencentes à esfera da competência de seu cargo.

Para Chiavenato (1999) a área de treinamento e desenvolvimento possibilita desenvolver competências, disseminar a cultura e a filosofia organizacional e ainda, apresenta como objetivos, os seguintes:

- a) preparar as pessoas para a execução de tarefas peculiares à sua organização;
- b) mudar as atitudes das pessoas ;
- c) desenvolver novas habilidades, conceitos, entre outros;
- d) transmissão de informações;
- e) desenvolvimento de conceitos;
- f) aumento da produtividade;
- g) melhorar a comunicação;
- h) diminuir o retrabalho;
- i) melhorar o relacionamento interpessoal;
- j) preparar as pessoas e a organização no que diz respeito à substituição e à movimentação de pessoas.

Assim, através da elaboração de políticas e programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) a administração pública pode agir de maneira mais intensa, definindo-se uma política articulada com os objetivos institucionais da entidade, precedida de consistente análise e diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento (BERGUE, 2010).

A preocupação em investir em T&D é de grande valia à medida que é por meio deste processo, na maioria das vezes, que a pessoa se prepara para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar (CHIAVENATO, 1999). Por conseguinte, destaca-se o papel das lideranças verificarem, continuamente e de maneira colaborativa, quais programas são viáveis e necessários a fim de capacitar seus recursos humanos.

Acerca do acima exposto, Bergue (2010) afirma que cumpre ao gestor, por ocasião da elaboração da política de treinamento e desenvolvimento de pessoas, devidamente documentada na forma de plano de gestão específico e de concepção articulada com os demais planos setoriais da administração, identificar as linhas prioritárias de atuação, antecipando necessidades de qualificação e a identificação dos recursos passíveis de serem alocados na consecução de uma política voltada ao atendimento dessas necessidades. Vale ressaltar, o papel da construção de parcerias de trabalho com outros órgãos e entidades, além da busca de soluções internas consistentes.

O estabelecimento de relações de cooperação pode se dar com universidades, órgãos superiores de controle (Tribunais de Contas), Secretarias de Estado de outra esfera do governo, entidades de classe (Conselhos Regionais, por exemplo), entre outros (Ibid., 2010).

E ainda, nesta abordagem se corrobora o papel fomentador das escolas de governo, que se definem como organismos especializados, concebidos e maturados com o objetivo de promover a capacitação e a qualificação de pessoas direta ou indiretamente relacionadas à administração pública, especialmente na forma de ensino e pesquisa. Assim, estas escolas de gestão ensejam debates, orientada para a atuação pedagógica, capacitando os agentes públicos.

Nesse sentido, a Constituição Federal Brasileira de 1988, em seu artigo 39, § 2º, estabelece o seguinte:

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988).

No Rio Grande do Sul, pode-se citar a Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (FDRH) criada em 1972 para desenvolver atividades voltadas ao estímulo e aperfeiçoamento dos servidores estaduais. Ligada à SARH, a FDRH atua na qualificação e capacitação dos servidores dos órgãos públicos federais, estaduais e municipais, com uma extensa oferta de cursos, além de realizar concursos públicos e fazer a gestão de contratos de estágios para os órgãos do

governo, prefeituras e demais instituições públicas (FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS, 2011⁶).

3.2 Endomarketing

A abordagem do “marketing interno nas organizações” remete sua origem ao povo japonês, onde foi por meio de um modelo de administração participativa, que se fomentou o início de uma preocupação com o público interno das organizações e a partir daí, técnicas, práticas e procedimentos de Endomarketing começam a se difundir pelo mundo (KOTLER, 2003).

No Brasil, somente pela década de 1970 esta terminologia foi introduzida e sua efetividade foi evidenciada em meandros dos anos 90. O marco deste assunto deve-se a Saul Faingaus Bekin, consultor empresarial paulista e autor do termo, que foi o precursor ao utilizar o Endomarketing para discussões estratégicas. O termo foi patenteado pelo mesmo no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e atualmente, é comumente adotado como sinônimo de marketing interno (GRONROOS, 2003).

Foi através de sua passagem como gerente da Johnson e Johnson, na década de 1970, que ao passar por dificuldades internas, Bekin percebeu que necessitava num primeiro momento “vender” a empresa para os seus funcionários; e, a partir disso o Endomarketing começou a desenvolver-se e na década de 90, lançou-se o primeiro livro de referência neste assunto, intitulado: *Conversando sobre Endomarketing*.

Ao se analisar o termo “Endomarketing” define-se que o prefixo Endo, de origem grega, significa “ação interior ou movimento para dentro”, logo, exemplifica-se como “marketing para dentro”. Mais precisamente, Bekin (1997) melhor conceitua como a utilização de práticas gerenciais de marketing, todavia direcionadas ao público interno das organizações.

Bekin (2004) define Endomarketing como o conjunto de ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno das organizações em geral, tal

⁶ Fonte: *Website* da FDRH. Disponível em: <<http://www.fdrh.rs.gov.br/>>. Acesso em: 29 mai. 2011.

como empresas focadas no lucro, organizações não-lucrativas e governamentais, bem como as do terceiro setor, respeitando-se as condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Brum (2000) por sua vez, apresenta o Endomarketing como as ações que visam proporcionar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e informado a fim de que possa se tornar uma pessoa mais criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Para Meira e Oliveira (2004), o Endomarketing é o conjunto de ações utilizado por uma empresa para vender sua imagem a funcionários e familiares; e é nas ações mais simples, que o público interno encontra aquilo que procura: as informações, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho. Os mesmos autores ainda corroboram que o conceito de Endomarketing correlaciona outros temas como: motivação, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor/usuário.

Conceitua-se Endomarketing como um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, a fim de implementar e operacionalizar uma estrutura organizacional de marketing para a organização, a qual visa e depende de ações para o mercado e a sociedade (BEKIN, 2004).

Neste sentido, percebe-se que o endomarketing pode ser considerado um processo natural da evolução organizacional, na qual hoje, os empregadores agem de maneira estratégica para reter, desenvolver e desafiar o funcionário para que o mesmo faça parte da instituição e consiga alinhar seus objetivos pessoais com o da organização.

Assim, o relacionamento cliente-empresa é algo que recebe influências diretas da figura do funcionário, e cabe à instituição gerir seu capital humano da melhor forma possível, preparando e conscientizando seus colaboradores do quão importantes eles são para o desenvolvimento e prosperidade da organização (BEKIN, 1995).

3.2.1 O papel do Endomarketing nas organizações

As organizações, cada vez mais, evidenciam no Endomarketing um processo para reverem suas práticas, colocando seus funcionários como o recurso estratégico de maior relevância no planejamento da empresa, uma vez que será ele quem irá criar e desenvolver, operacionalizar e controlar as diretrizes estabelecidas (BRUM, 2000).

O objetivo do Endomarketing é facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, socializando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar, sintonizar e fortalecer esses relacionamentos e melhorando, por conseguinte, sua imagem e seu valor de mercado (BEKIN, 2004).

Conforme Brum (1998) apud Meira e Oliveira (2004), os propósitos do Endomarketing são: I – reduzir a fofoca, ou “rádio-corredor”, pela informação direta e transparente; II – imbuir os funcionários das metas da organização.

O marketing interno pressupõe três objetivos básicos:

- a) geral: manter os funcionários motivados, conscientes sobre os clientes e bem orientados;
- b) estratégico: criar entre os funcionários um ambiente interno propício para o atendimento aos clientes; e,
- c) tático: “vender” campanhas de serviços e esforços de marketing aos funcionários (o primeiro mercado da empresa) através de treinamentos (MEIRA e OLIVEIRA, 2004).

Toda empresa deve zelar em proporcionar um ambiente de trabalho propício a novas ideias e formas de valoração de suas equipes. Neste sentido, no viés do Endomarketing, as pessoas sentem-se motivadas ao saber que estão vinculadas a um órgão que lhes possibilita um clima agradável de trabalho, salário aceitável, oportunidades constantes, ambientes de incentivos, acesso às informações que facilitem o desempenho de suas atividades e liberdade de expressão para construir junto com ela (BRUM, 2003).

Portanto, todo processo de Endomarketing, possui em sua essência a busca na solidificação dos seus relacionamentos internos, tornando-os consistentes e que

a confiança seja o elo que conecta de maneira equilibrada os relacionamentos, sejam eles entre gestores, funcionários ou organização como um todo. Assim, ao se satisfazerem as necessidades dos clientes internos, melhora-se a capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos (MEIRA e OLIVEIRA, 2004).

Conforme Bekin (2004) o Endomarketing impera no papel de evidenciar a importância da disseminação de informações, valores e objetivos da organização junto aos seus funcionários, levando-os a assumir compromissos com esses valores. Logo, uma maneira de incentivá-los é por meio da delegação de tarefas, transformando gerentes em líderes, a fim de que todos, independente de seu nível, possam assumir responsabilidades e ter iniciativa. Isso tenderá a ensejar um clima de maior confiança, aumento de produtividade e qualidade máxima na realização de suas competências.

Criar estratégias para manter um nível de motivação satisfatório entre os funcionários, criar relacionamentos positivos entre pessoas e organização, garantir que o modelo de gestão adotado seja compreendido e incentivado por todos (ou maioria), e promover a comunicação organizacional são ações de Endomarketing que podem impactar em funcionários mais realizados e, por conseguinte, clientes mais satisfeitos (GRONROOS, 2003). E ainda, poderá reverter no orgulho que os funcionários sentem em fazer parte da história de determinada organização, compartilhando com familiares e amigos isso e, ajudando, de maneira indireta, na construção de uma boa imagem institucional.

Quanto ao Endomarketing nos serviços públicos, pode-se inferir que nos últimos anos existe um crescente interesse por parte dos órgãos públicos em descaracterizar alguns estereótipos formulados acerca do funcionalismo público. Assim, atingir elementos como modernização da máquina pública, valorização do servidor, otimização de recursos, qualidade nos serviços, entre outros, são termos comumente empregados nas instituições públicas. Todavia, colocá-los em prática requer uma série de exigências e a principal advém das pessoas, isto é, pressupõe-se que os órgãos públicos detenham servidores informados, bem preparados, satisfeitos e bem remunerados a fim de atender com qualidade aos usuários de seus serviços.

Conforme Valente (2010) o atual cenário evidencia um processo de desmonte do Estado, de desvalorização do servidor público e do seu papel. Por conseguinte,

visualiza-se um funcionalismo desmotivado, inseguro, com baixa auto-estima, preocupado em manter algumas vantagens corporativistas, sem disposição para alterar rotinas, repleto de vícios e desvios de conduta.

Isso não se trata de algo unânime, entretanto requer certo cuidado e torna-se interessante haver uma postura pró-ativa dos governantes a fim de se mudar este cenário. Assim, o Endomarketing no serviço público, orientado e monitorado pelos órgãos de Comunicação e de Administração e validado pelo centro do Governo, deve ter em sua essência o objetivo de democratizar a informação a todos. Portanto, quando informados das ações para melhorar sua vida e a de toda a população, e que o também atinge, como cidadão, o servidor tende a reverter alguma imagem negativa ou acomodada que possa estar arraigada ao serviço público (VALENTE, 2010).

3.2.2 As atividades e instrumentos de Endomarketing nas organizações

O processo de Endomarketing pode ser concebido desde o ingresso do funcionário na organização. Ou seja, atrair, captar e reter bons talentos é complexo e para tanto, torna-se necessário a criação de programas e planos de recursos humanos que possibilitem gerenciar o desempenho das pessoas a fim de que elas sejam comprometidas e motivadas com suas atividades.

Desta forma, a elaboração de um Programa de Endomarketing poderá elencar uma série de ações, contudo, deverá conceber como elemento norteador o desenvolvimento eficaz de relacionamentos entre as pessoas internas à organização e que isso seja compatível ao seu público externo.

Conforme Gronroos (2003), abaixo se apresentam algumas proposições típicas de Endomarketing, a saber:

- a) Treinamento e Desenvolvimento (T&D): desde a admissão de um novo funcionário, o mesmo necessita entender a gestão que permeia aquela organização. Ou seja, é imprescindível treinar constantemente e de maneira planejada os funcionários, prestando-lhes conhecimentos que irão agregar valor ao negócio. Infelizmente, muitos vêm no treinamento algo meramente como uma despesa, e assim, acabam por omitir um espaço de maturar o

aprimoramento e a responsabilidade dos servidores, evitando ainda processos de mudanças que podem ser saudáveis à prosperidade da empresa;

b) Suporte da administração e diálogo interno: o suporte da administração, direção e chefias é fundamental. Logo, cabe a estes profissionais assumirem o papel de facilitadores e de liderança frente às ações envolvidas no programa de Endomarketing. Ações como: diálogos informais, incentivos profissionais, envolvimento dos profissionais no planejamento e processos de tomada de decisão, *feedback* constantes e um clima favorável e satisfatório no trabalho, são condições *sine qua non* para a obtenção dos resultados esperados de um programa de endomarketing. Aqui, enaltece-se a importância do fomento de diálogos com os funcionários, escutando sua opinião, insatisfação, dúvida, reclamação, enfim, estabelecer canais de comunicação efetivos entre organização e funcionários demonstra a maturidade de ambos em, conjuntamente, construir uma instituição melhor. O processo de dar e receber *feedback* deve ser algo recorrente em uma organização que se preocupa com o seu mercado consumidor, assim, ao ouvir seu funcionário, a mesma estará obtendo informações privilegiadas à medida que é o funcionário quem lida diretamente com os clientes e, portanto, o detentor do conhecimento das necessidades e desejos das pessoas. Portanto, valorizar esta comunicação, através do comprometimento de ambos os lados, trata-se de uma forma de se ter uma organização mais participativa e bem vista internamente, e conseqüentemente, fora também. Cabe ressaltar, que atualmente a tecnologia proporciona uma série de recursos para facilitar a comunicação interna;

c) Comunicação interna de massa e suporte da informação: sugere-se recursos como intranet, vídeos institucionais, reuniões setoriais, cartazes motivacionais, palestras e jornais internos, esses irão auxiliar no estímulo e desenvolvimento da comunicação e transmissão de informações entre todos na empresa. É interessante que a organização crie um ambiente transparente e confiável, pois na maioria das vezes a opinião do público interno tem considerável influência nas opiniões do público externo;

- d) Gerenciamento de recursos humanos: desde a captação de um funcionário deve existir uma preocupação da empresa em ter escolhido a pessoa certa. Todavia, não existem profissionais 100% prontos, por isso se torna necessário que a empresa possua um programa estruturado de gerenciamento de recursos humanos. Cabe ressaltar a questão do *empowerment*, que consiste em dar autoridade ao funcionário para que ele possa encontrar soluções para os problemas ocorridos e tomar decisões que respondam às necessidades dos clientes sem ter de antemão a aprovação do seu superior. Enfim, esta delegação de poder acaba proporcionando um motivo para o bem estar do funcionário;
- e) Comunicação externa de massa: ferramentas de comunicação de marketing externo ajudam na construção de imagens que refletem um sentido de credibilidade, tranquilidade e confiança. Portanto, antes de lançar uma campanha externa, deve ser realizada uma apresentação para os funcionários a fim de que os mesmos se sintam comprometidos em zelar pela promessa transmitida através da publicidade;
- f) Desenvolvimento de sistemas e o suporte tecnológico: cada vez mais, as organizações têm adotado banco de dados para armazenar gostos e preferências de seus clientes (internos e externos). Para tanto, o suporte tecnológico soma-se à medida que um sistema de informação conecta dados e viabiliza suportes para a tomada de decisão. Gerir eficazmente a tecnologia em prol da organização é vital, pois a partir disso, tem-se resultados estratégicos em tempo hábil e atualizado;
- g) Recuperação interna de serviço: este item diz respeito à reflexão da organização em assumir e tentar recuperar a auto-estima e a disposição de seu funcionário. Ações cotidianas no ambiente de trabalho, às vezes, encontram entraves no seu desenvolvimento devido a comportamentos e temperamentos diversos das pessoas que ali trabalham. Portanto, saber lidar com as diferenças é complexo e muitas vezes, requer jogo de cintura para lidar com os naturais choques e atritos que poderão surgir advindos de divergência de opiniões, falhas no serviço, ou simplesmente, incompatibilidade de personalidades. Ao menor sinal de que algo não está bem deve ser tomada alguma atitude a fim de minimizar ou extinguir,

evitando-se assim que isso possa, de alguma maneira, interferir negativamente em algum relacionamento com o cliente;

h) Pesquisa de mercado e segmentação: pesquisas internas, assim como externas são sempre bem-vindas, pois possibilitam uma forma de se ouvir os anseios e as necessidades do público. Uma pesquisa redigida com fidedignidade na apresentação dos dados poderá subsidiar um balizador de quais ações devem ser tomadas para se corrigir e/ou melhorar a performance organizacional.

Desta forma, desde o ingresso de um novo funcionário, a organização deve familiarizá-lo com o novo ambiente de trabalho, filosofia e objetivos organizacionais. Existem diversos instrumentos que vão desde as informações fornecidas por colegas e chefias até os chamados *house-organs* (jornais ou revistas dedicadas aos colaboradores). Todavia, o essencial é que as lideranças devem sempre assumir o papel de transmitir aos funcionários a ideia de que todos devem se comprometer com a organização, criando-se desta forma um clima de parceria e confiança (MEIRA e OLIVEIRA, 2004).

A abordagem de Endomarketing envolve também uma série de ferramentas, as quais servem de instrumentos que podem ser utilizados para a implantação de um programa de Endomarketing eficaz. A escolha pelos instrumentos reside nas especificidades e disponibilidade de recursos de cada organização, cabendo a cada uma decidir e adaptar a sua realidade.

Assim, na sequência, Brum (1998) apresenta alguns instrumentos operacionais que podem ser adotados, tais como:

- Confecção de vídeos que podem ser institucionais, de apresentação dos bens/produtos ou serviços (possibilitarão o conhecimento da equipe interna sobre o que a empresa faz);
- Manuais técnicos e educativos que irão apresentar os produtos, serviços, lançamentos da organização;
- Revista com história em quadrinhos;
- Jornal interno com a utilização de encartes, como por exemplo, área de recursos humanos, projetos, etc. E ainda, pode ser utilizado também a versão do jornal de parede;

- Cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o intuito de comunicar novas informações para a equipe interna;
- Canais diretos (reunião com o diretor, demais chefias);
- Palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, sua evolução e perspectivas futuras de atuação;
- Grife interna que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios;
- Memória, isto é, o resgate da história da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
- Rádio interno para a divulgação de notícias;
- Vídeo jornal para divulgação de eventos, assim como para pronunciamentos da direção e de demais lideranças;
- Intranet;
- Convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades;
- Manuais de integração: muito adotados para divulgação de aspectos inerentes à cultura organizacional.

Portanto, a partir das atividades a serem desenvolvidas e que se desdobram nos instrumentos, o endomarketing consegue cumprir seu papel, sendo que este processo deve continuamente ser avaliado e controlado. Logo, cada organização deve analisar sua realidade elencando quais pontos devem ser melhorados e o que é viável, conforme sua disponibilidade de recursos.

3.2.3 Clima organizacional e Endomarketing

A reflexão sobre o Endomarketing pressupõe compreender num primeiro momento o diagnóstico da atual satisfação dos funcionários. Entende-se que através de pesquisas de clima organizacional possibilita-se levantar dados que intermediarão o fim, isto é, que constitui a proposta de um Programa de Endomarketing.

Portanto, o clima traça a situação atual, e por sua vez, o Endomarketing propõe ações que viabilizarão as melhorias necessárias levantadas. Ressalta-se que não existe uma relação mútua de existência, entretanto, realizar um processo

abrangendo os dois elementos, tanto o clima organizacional quanto o Endomarketing, as chances de se ter um programa de gestão de pessoas mais bem sucedido são fortalecidas.

Em termos históricos, apresenta-se que em meados da década de 1960 iniciaram-se estudos compreendendo a temática de clima organizacional. Acerca disso, enaltece-se o pioneirismo dos Estados Unidos através de trabalhos desenvolvidos por Forehand e Gilmer (1964), que envolviam investigações sobre as variações ambientais e o comportamento organizacional.

O clima organizacional evoca relação de três termos, os quais se configuram em três palavras-chaves, que comumente são referenciadas de maneira direta ou indireta ao clima, os quais são: satisfação dos funcionários, percepção dos funcionários e cultura organizacional (SILVA, 2006). Para Luz (2003) clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.

De acordo com Coda (1997 apud LUZ, 2003) o clima organizacional diz respeito ao indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa conforme os diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de Recursos Humanos (RH), modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. Assim, o clima organizacional indica de que maneira as pessoas estão se sentindo em relação à motivação, satisfação pessoal, exercício de liderança e à ética nas relações (ABREU, 1997).

Conforme Chiavenato (2004), o clima organizacional pode ser analisado a partir de dois vieses: moral alto e moral baixo. Nesse sentido, um clima organizacional moral alto resulta em uma satisfação por parte dos colaboradores, Assim, predominam atitudes positivas que impactam em um ambiente de trabalho agradável, com confiança, entusiasmo, dedicação, entre outros aspectos. Logo, esses fatores favorecem uma motivação no trabalho. Por outro lado, um clima organizacional moral baixo pode ser diagnosticado quando algumas variáveis organizacionais afetam de maneira negativa o ânimo e a motivação dos colaboradores, portanto esses aspectos podem ser desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham, prejudicando de forma nociva o clima organizacional.

Cabe ressaltar que clima difere de cultura organizacional, à medida que o primeiro se configura como um fenômeno temporal, refletindo um estado momentâneo de ânimo do funcionário de uma organização; já a cultura, por sua vez, decorre de práticas recorrentes, permeadas ao longo do tempo. Portanto, pode-se inferir que entre clima e cultura existe uma relação de causalidade, isto é, cultura como causa e o clima como consequência (LUZ, 2003).

O instrumento para avaliar o clima são as Pesquisas de Clima Organizacional, as quais possibilitam analisar a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional. E ainda, esta pesquisa é considerada uma ferramenta de apoio à gestão na criação e/ou manutenção de um ambiente de trabalho satisfatório.

Atualmente, existem vários modelos de estudo de clima organizacional, tanto nacionais quanto internacionais. Os principais modelos são os desenvolvidos por: Litwin e Stringer (1968), Kolb et al (1986), Sbragia (1983), Levering – GPTW (1984), Luz (2003) e Rizzatti (2007).

A partir dos estudos de Levering (1984), nasceu o modelo GPTW (Great Place to Work Institute). No Brasil começou a ser utilizado em 1997 e trata-se do modelo utilizado pela Revista Exame, no “Guia Exame – as 100 melhores empresas para você trabalhar”. Este modelo apresenta a pesquisa de clima sob a ótica de cinco variáveis, sendo que cada uma representa o seguinte (LEVERING, 1984) e que podem ser melhor visualizadas na Figura 1:

- a) Credibilidade: representa o grau de acesso e abertura nas comunicações, competências em coordenar os recursos humanos e materiais, integridade e consistência das decisões;
- b) Respeito: refere-se ao suporte possibilitado aos empregados em decisões relevantes, tratando-os como indivíduos com vida pessoal, apoiando-os em seu desenvolvimento;
- c) Imparcialidade: trata-se de equidade, isto é, tratamento equilibrado para todos em termos de recompensas, bem como ausência de favoritismo em recrutamento e promoção;
- d) Orgulho: no trabalho realizado pelo indivíduo, no resultado alcançado por um membro ou pelo grupo, bem como nos produtos e serviços oferecidos pela empresa; e,

e) Camaradagem: qualidade da hospitalidade, intimidade e comunidade no ambiente de trabalho, senso de equipe.

A perspectiva dos funcionários

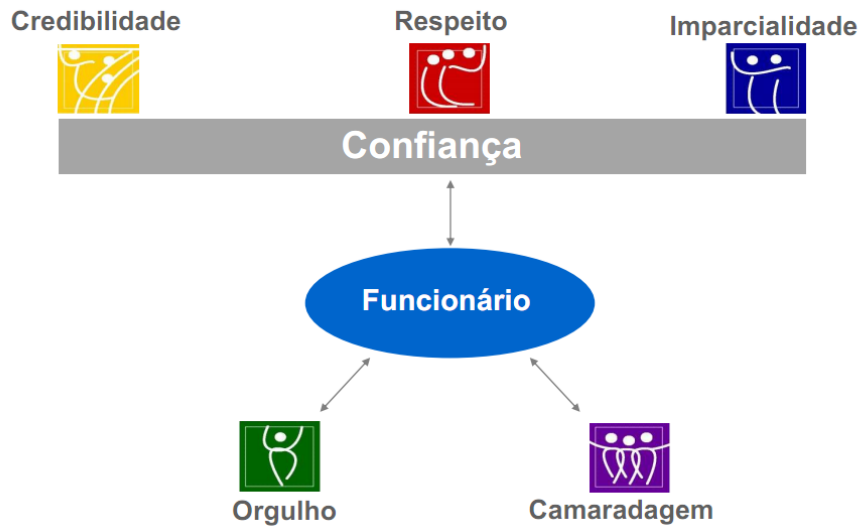


Figura 1 – A perspectiva dos funcionários em relação às variáveis do Modelo GPTW
Fonte: Associação Brasileira de Recursos Humanos/RJ (2011).

Sob o enfoque do modelo GPTW, o funcionário de qualquer organização desenvolve 3 (três) relações básicas: a primeira com a direção da empresa em todos os seus níveis (Confiança), a segunda com a própria tarefa, o trabalho em equipe e a contribuição da empresa para a comunidade (Orgulho), e a terceira com os colegas (Camaradagem). Destaca-se que no nível de confiança se engloba às dimensões de credibilidade, respeito e imparcialidade (FURTADO; CARVALHO NETO e LOPES, 2007). Na Figura 2, apresenta-se a perspectiva dos funcionários em relação as cinco dimensões.

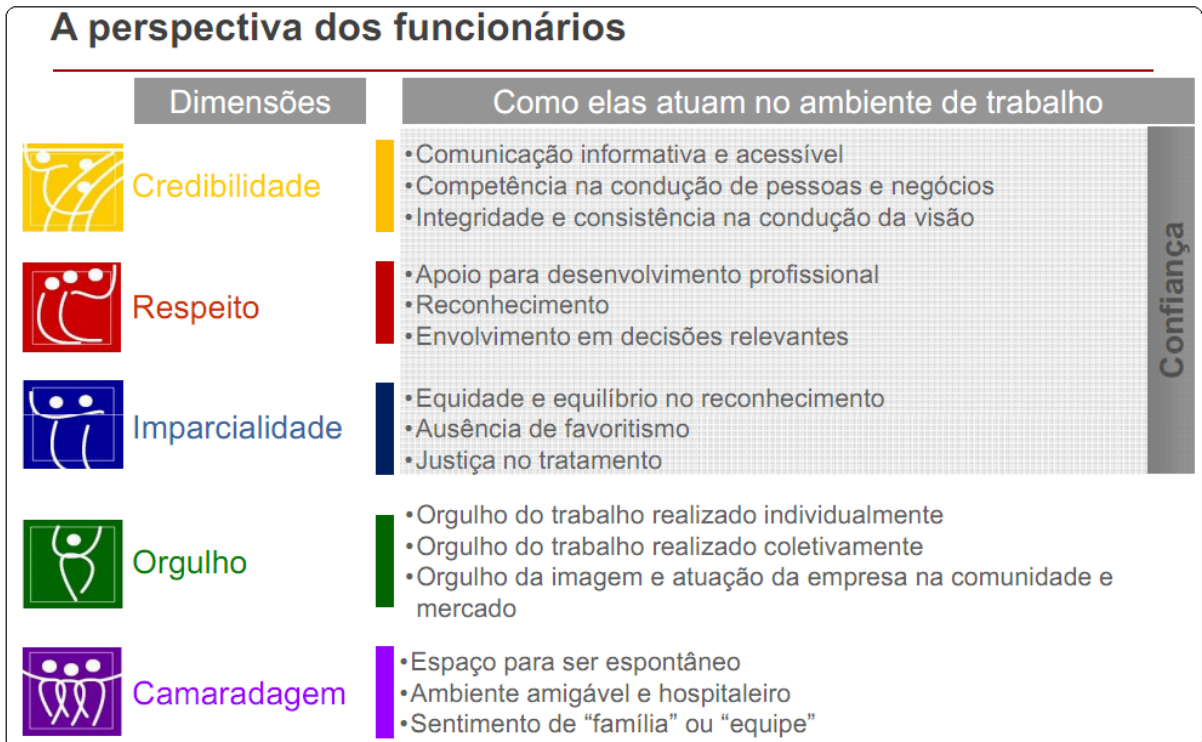


Figura 2 – A perspectiva dos funcionários e como as variáveis atuam no ambiente de trabalho
 Fonte: Associação Brasileira de Recursos Humanos/RJ (2011).

A partir dos resultados das pesquisas de clima organizacional, sinaliza-se como o clima é percebido, sendo assim, no Quadro 2, podem ser melhor visualizadas as diferenças das percepções do clima pelos colaboradores, divulgando-se quais são os desdobramentos de um resultado desfavorável, neutro ou favorável em um ambiente de trabalho (LUZ, 2003).

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: RESULTADO		
Desfavorável	Neutro	Favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de credibilidade mútua	Baixa credibilidade mútua	Alta credibilidade mútua
Falta retenção de talentos	Baixa retenção talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação a mudanças	Baixa adaptação a mudanças	Maior adaptação a mudanças

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: RESULTADO		
Continuação		
Desfavorável	Neutro	Favorável
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com qualidade	Médio comprometimento com qualidade	Alto comprometimento com qualidade
Clientes/usuários insatisfeitos	Clientes/usuários indiferentes	Clientes/usuários satisfeitos

Quadro 2 – Resultado da pesquisa de clima organizacional
 Fonte: Luz, 2003.

Logo, corrobora-se o papel da organização conhecer bem seu cliente interno, identificando o que o seu funcionário pensa sobre a empresa, seu departamento, seus direitos, deveres e obrigações. Portanto, é fundamental que exista um planejamento sistemático por parte da organização em realizar um diagnóstico que retrate de maneira fidedigna a sua realidade, e neste sentido, um programa de Endomarketing potencializa suas chances de ser bem-sucedido à medida que realiza de antemão uma boa pesquisa de clima organizacional, que irá lhe fornecer subsídios precisos de como se encontra a realidade e qual o rumo que deve ser seguido.

4 METODOLOGIA

O relatório de estágio curricular trata-se de um instrumento resultante da experiência obtida pelo aluno ao final do curso, com o intuito de lhe proporcionar um contato prévio com a realidade que terá como profissional. Desse modo, busca-se consolidar o processo formativo do discente através da construção e aplicação do conhecimento acumulado no decorrer da sua vida acadêmica (SEVERINO, 2007).

Portanto, neste capítulo são apresentados os processos operacionais para o desenvolvimento desta pesquisa, através da exposição de quais métodos subsidiaram a presente investigação. O desenvolvimento metódico e planejado deste estudo, o qual foi constituído de momentos, passam a ser compartilhados a seguir, contemplando os seguintes elementos: abordagem metodológica; definição das áreas e sujeitos pesquisados; estratégia para coleta de dados; e, por fim, a estratégia para análise e discussão dos resultados.

4.1 Abordagem metodológica

O trabalho de investigação assume o caráter de um sistema coordenado e coerente de conceitos e proposições (GIL, 2008). Portanto, um planejamento acurado serve de balizador para o cumprimento efetivo das ações, evitando a improvisação e situações inesperadas.

O APERS foi a instituição escolhida para a realização do estágio e, devido ao seu caráter inédito e dos objetivos propostos, classifica-se quanto ao nível de pesquisa como exploratório. Ou seja, almeja-se proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato e ainda, este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado. Portanto, busca-se levantar informações sobre um determinado objeto, mapeando as condições de manifestação do mesmo (SEVERINO, 2007).

O modo de praticar a investigação, em decorrência de diversas perspectivas epistemológicas que se podem adotar e de enfoques diferenciados que se podem assumir no trato com os objetos pesquisados, revela-se que esta pesquisa se define

como um estudo de caso. Isto é, caracteriza-se por concentrar através do estudo de um caso particular, considerando-o significativo e representativo de um conjunto de casos análogos (SEVERINO, 2007).

Conforme Gil (2008), o estudo de caso é referenciado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Nesta abordagem, vislumbra-se que o estudo de caso realizado no APERS apresentou como propósitos explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos e ainda, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação (YIN, 2001).

4.2 Definição das áreas e sujeitos pesquisados

Para a realização do presente estágio, em um primeiro momento, foram realizadas leituras iniciais, a fim de se definir qual o assunto relevante de ser investigado no Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul. Justifica-se que a escolha da instituição alvo desta pesquisa recaiu no fato de que a acadêmica pertence ao quadro funcional, no cargo de arquivista na referida organização.

A partir do conhecimento do assunto e do interesse em aplicá-lo no APERS, de início, realizou-se uma apresentação do plano de estágio às lideranças do Arquivo, buscando saber se as mesmas tinham interesse nesta investigação e se validavam a realização desta pesquisa. Após aprovação, efetivamente, deu-se início à realização do estágio na referida instituição.

A realização do estágio empregou a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional (Apêndice A) abrangendo somente os funcionários com vínculo de estatutários ou cargos comissionados, representando 37 (trinta e sete) pessoas, exceto a diretora. Sendo assim, a investigação congregou uma parte do universo total do APERS (estagiários e terceirizados não participaram devido a alta rotatividade, bem como por não terem influências nos processos decisórios da instituição).

Outro instrumento de coleta de dados utilizado foi a realização de entrevistas com as lideranças do APERS (Apêndice B), onde se entrevistou a diretora e as duas

chefes de divisão, isto é, chefias da Divisão de Pesquisa e Projetos e Divisão de Documentação. Desse modo, após a análise dos resultados da pesquisa de clima, trabalhou-se na construção e aplicação de entrevistas que procurassem ouvir o que as dirigentes desta instituição percebem sobre o clima organizacional, além de exporem uma análise da gestão de pessoas em geral do APERS e contribuindo, por conseguinte, para a elaboração da proposta do Programa de Endomarketing para o APERS.

4.3 Estratégia para coleta de dados

Conforme apresentado, como parte do desenvolvimento de um Programa de Endomarketing e atendendo diagnosticar a presente instituição, foi aplicado um instrumento de coleta de dados, que neste caso recaiu em uma pesquisa de clima organizacional com os funcionários do Arquivo Público; objetivando identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno. De posse destas informações, foram delineadas quais ações seriam necessárias para oportunizar melhorias, potencializar os pontos fortes e ainda, procurando alinhar os objetivos pessoais aos da organização e vice-versa.

O instrumento para coleta de dados adotado na presente pesquisa consubstanciou-se em um questionário dividido em duas partes. A primeira parte apresentou questões gerais (como faixa etária, gênero, entre outras) e a segunda apresentou o modelo *Great Place to Work Institute*, o qual foi desenvolvido por Levering (1984) e que se trata de um instrumento testado e avaliado em nosso país.

Com base na análise das variáveis estabelecidas no modelo *Great Place to Work Institute* para o estudo de clima organizacional, foram estabelecidas as seguintes dimensões para o desenvolvimento do presente trabalho, a saber: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

Quanto às variáveis e o número das questões correspondentes são: Credibilidade (Questões: 10, 12, 13, 14, 16, 17); Respeito (Questões: 02, 06, 07, 22, 27); Imparcialidade (Questões: 03, 08, 18, 24); Orgulho (Questões: 04, 09, 11, 15, 18, 20, 25); e, Camaradagem (Questões: 01, 05, 19, 21, 23, 26).

Cabe ressaltar que o questionário GPTW foi adaptado ao ramo e perfil da organização e o mesmo foi elaborado com o aval das lideranças, isto é, algumas perguntas que os gestores não consideravam pertinentes foram retiradas. Portanto, teve-se uma preocupação em adaptar o questionário original que continha 54 afirmações, deixando-o em 27 (vinte e sete) perguntas fechadas e com escala do tipo Likert, a fim de ficar mais adequado à realidade organizacional e de mais fácil interpretação pelos respondentes, todavia zelando pela presença das cinco variáveis existentes neste modelo.

Outro fator preponderante nesta etapa corresponde à validação do questionário através de um pré-teste com dois funcionários. Ou seja, antes de aplicar o instrumento com todo universo, foi realizada, de antemão, uma validação quanto à interpretação, relevância das afirmações, coerência, redação e português do presente questionário.

Quanto à aplicação conseguiu-se atingir os 37 colaboradores, pois todos estavam presentes neste período destinado a esta etapa (Maio/2011). Todavia, destaca-se que nem todos retornaram o instrumento, perfazendo-se assim, que o índice de resposta do APERS foi de aproximadamente 87%. Vale ressaltar que o questionário foi aplicado pela própria pesquisadora, a fim de zelar pelo sigilo e veracidade das respostas, bem como para dirimir quaisquer dúvidas que poderiam surgir; e que o mesmo, foi aplicado no período de expediente, no próprio setor de trabalho.

Por sua vez, as entrevistas foram realizadas com as pessoas que ocupam os cargos de liderança na organização, objetivando coletar e analisar as suas percepções sobre o clima do ambiente. A elaboração do protocolo das entrevistas compreendeu a partir do embasamento teórico de gestão de pessoas, a construção de questionamentos que apontassem também explicações para o que fora diagnosticado na pesquisa de clima.

Assim, agendou-se uma reunião com cada uma, de maneira individual, sendo que se tornou interessante adotar esta estratégia à medida que se possibilitaram confrontar as informações coletadas tanto dos colaboradores quanto das chefias, a fim de já se viabilizar respostas aos apontamentos levantados por ambos os lados. As entrevistas tiveram duração entre 1 a 2 horas e foram realizadas conforme a seguinte agenda:

- Diretora: 16 de junho de 2011 (quinta-feira).
- Chefe da DIDOC: 15 de junho de 2011 (quarta-feira).
- Chefe da DIPEP: 15 de junho de 2011 (quarta-feira).

Concomitantemente a esta ação, através de observações e pesquisas no acervo documental da Seção de Apoio Administrativo foram analisadas as rotinas administrativas, bem como se pesquisou os processos que se relacionam aos objetivos do Programa de Endomarketing. Esses fluxos puderam auxiliar na mensuração do que está bom, o que pode ser melhorado, o que pode ser extinto e ainda, o que pode ser criado.

4.4 Estratégia para análise de dados

Após a coleta, avançou-se para outra etapa: a análise, tabulação e discussão dos dados. Conforme apresentado, o instrumento de coleta de dados (PCO) foi dividido em duas etapas, sendo a primeira parte focada nos dados gerais dos colaboradores e a segunda, nos dados específicos da pesquisa.

Dessa forma, o uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas descritivas e cálculo de médias com o auxílio do software Microsoft Excel. Através disso, possibilitou-se realizar ainda cruzamentos de variáveis entre as informações coletadas, culminando na identificação dos níveis de satisfação e insatisfação dos colaboradores e, por conseguinte, identificar a percepção do clima organizacional do Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul.

Por sua vez, o Programa de Endomarketing divide seus instrumentos em dois níveis: diagnóstico e programa de ação. Primeiramente o diagnóstico proporcionará um programa eficiente que se deve ajustar à realidade da instituição, buscando observar seus pontos fracos e identificar em que devem ser corrigidos, o que neste caso, consubstanciou-se na Pesquisa de Clima Organizacional, entrevistas e nas observações. O segundo nível ocorrerá quando, mesmo que já se tenha uma cultura de serviços existente, faz-se necessário um novo processo (BEKIN, 1995). O mesmo autor, ainda afirma que o sucesso de um programa de implantação do

Endomarketing, depende 10% do programa ou plano, enquanto os 90% restantes ficam por conta da sua execução e gerenciamento.

Atendendo ao outro nível elaborou-se, conseqüentemente, o Plano de Ação para o APERS delineado através do suporte da ferramenta de gestão 5W2H. Conforme Periard (2009) nela se congrega uma espécie de *checklist* das atividades que devem ser desenvolvidas pela organização, culminando-se num mapeamento das respectivas atividades, onde se estabelecerá o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área, quanto custará e ainda, todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita. Portanto, no âmbito do APERS, procurou-se agregar esta ferramenta no intuito de contemplar alternativas para solucionar problemas levantados na pesquisa de clima organizacional e nas entrevistas.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados deste estudo, considerando os objetivos propostos e discutidos teoricamente, com base na fundamentação teórica que integra este trabalho. Desse modo, foi caracterizado inicialmente o perfil dos sujeitos pesquisados, isto é, dos funcionários estatutários e comissionados, através dos dados gerais coletados na primeira parte do questionário. Após, apresenta-se os resultados e a análise da segunda parte do instrumento que remete ao Modelo GPTW e que corresponde à Pesquisa de Clima Organizacional (PCO).

Dialogando com os dados da PCO são contextualizadas as informações extraídas das entrevistas realizadas com as lideranças do APERS. Portanto, são considerados todos os resultados levantados até o momento, através dos diferentes instrumentos, a fim de se ter um diagnóstico e, por conseguinte, prospectar um futuro Plano de Ação para a instituição.

5.1 Dados gerais

Quanto à faixa etária (Gráfico 1), percebe-se que o maior percentual corresponde às pessoas acima de 46 anos. Esta representatividade pode ser explicada devido ao fato da maioria das pessoas já ter sido contratada há anos e a equipe que ingressou há pouco, em 2010, dispersou-se principalmente nas opções de 19 a 25 anos (20%) e 26 a 35 anos (26,7%).

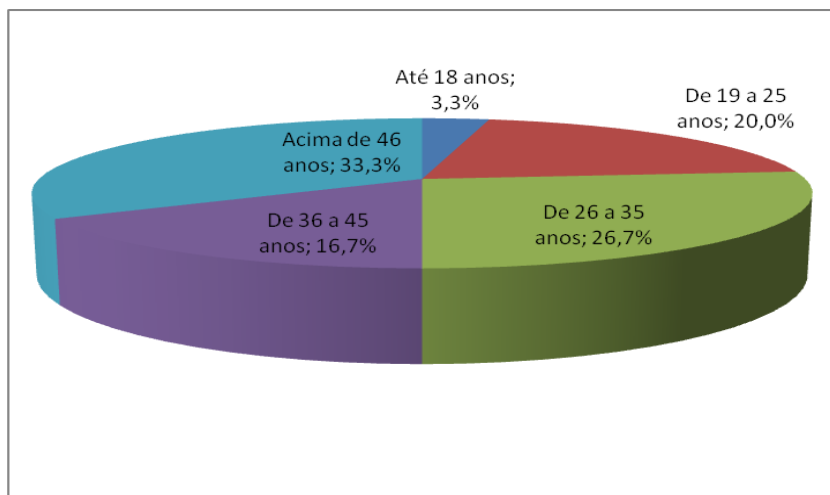


Gráfico 1 – Faixa etária dos servidores do APERS

Outra questão levantada na pesquisa trata-se do gênero dos respondentes. Assim, observou-se que há predominância do sexo feminino, com uma diferença de 38% a mais para as mulheres que representam 69% do total da amostra participante (Gráfico 2). Uma das explicações para este resultado advém desta instituição ter um elevado número de profissionais arquivistas, e conforme estudos da área, como o de Dorneles (2005) e Bortoluzzi (2009) o Curso de Arquivologia ainda possui uma identificação maior com o público feminino.

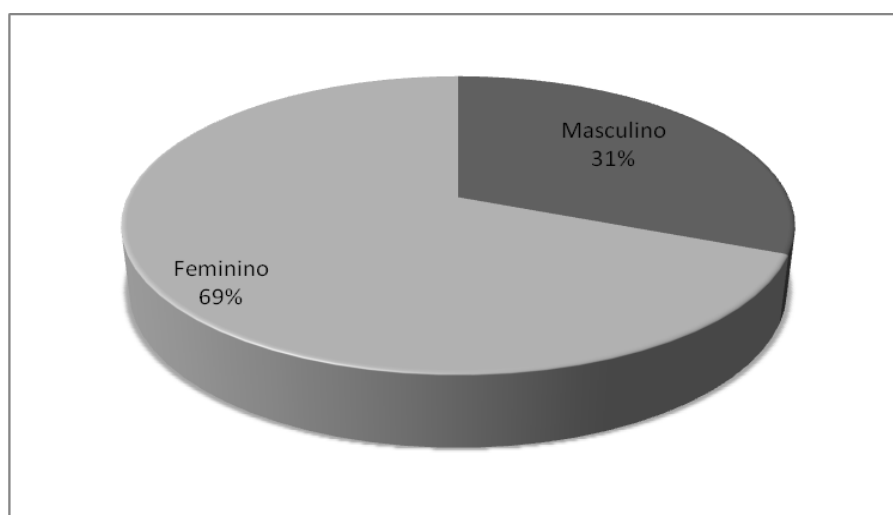


Gráfico 2 – Gênero dos servidores do APERS

Com relação ao estado civil, 50% dos servidores do APERS são solteiros. As pessoas casadas correspondem a 34%, os que possuem contrato de união estável são 10% e viúvo ou divorciado, cada um atingiu 3%.

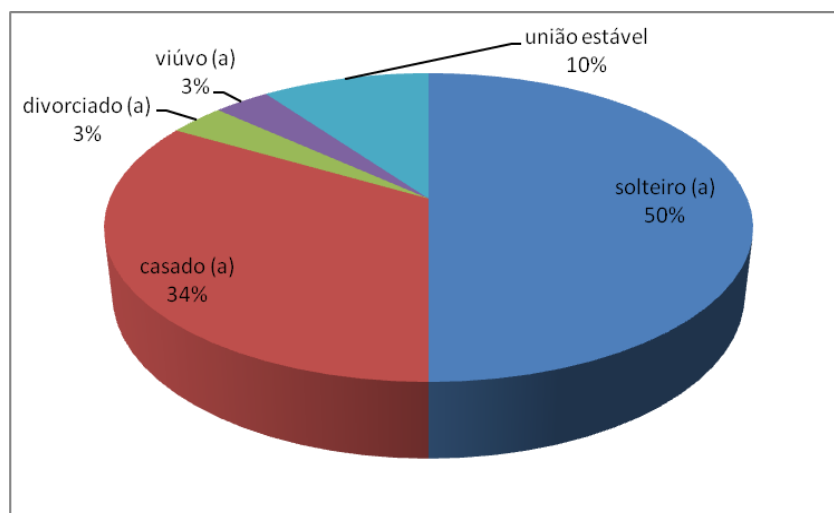


Gráfico 3 – Estado civil dos servidores do APERS

A partir desse resultado, pode-se inferir, que de maneira geral, as pessoas solteiras possuem uma disponibilidade maior para a instituição. Essa constatação pode ser visualizada no APERS, pois muitos funcionários possuem prontidão em ficar até mais tarde ou trabalhar em algum evento, fora do horário de expediente.

No que diz respeito à escolaridade, através do Gráfico 4 percebe-se que o percentual dos respondentes que possui ensino superior ou mais corresponde a 70,1%. Isso pode ser explicado, pelo fato de se ter vários servidores pertencentes ao quadro de nível superior, principalmente no cargo de arquivista (17) e que, portanto, exige-se o ensino superior em Arquivologia.

Nesta instituição existe uma equipe mais antiga de funcionários e há também, uma equipe mais recente. Esta fusão de profissionais vem agregar à instituição, pois já se teve no APERS cursos e palestras ministrados pelos próprios colegas, pois os mesmos tinham propriedade acerca de determinado assunto. Estes profissionais, específicos de determinadas áreas como Arquivologia e História, realizam alguns cursos de aprimoramento externos que, conseqüentemente, favorecem um melhor desenvolvimento das atividades do próprio APERS.

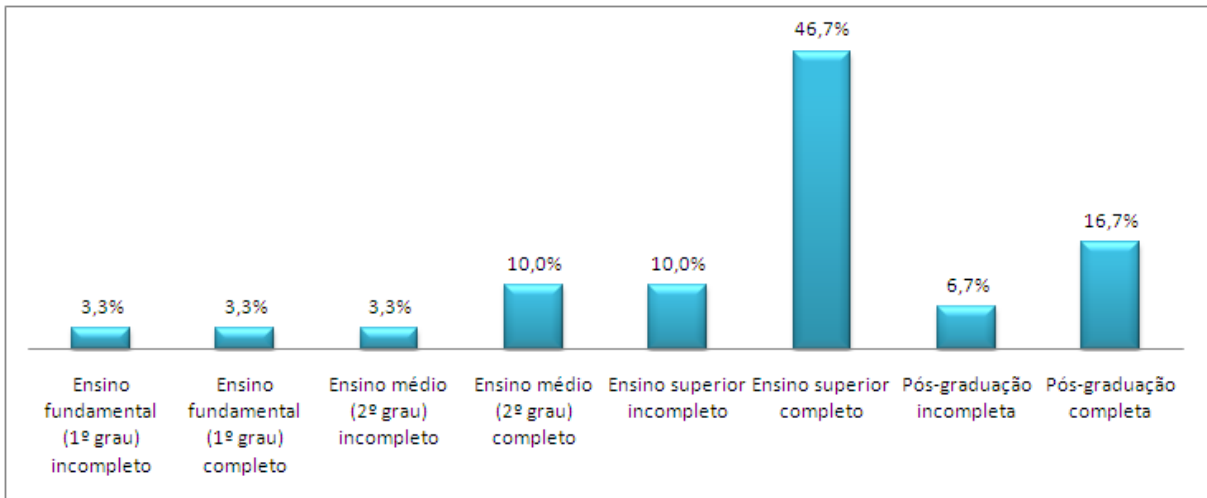


Gráfico 4 – Escolaridade dos servidores estatutários e comissionados do APERS

Na pergunta referente ao vínculo com o APERS (Gráfico 5), 73% possuem a natureza estatutária, e portanto, são submetidos a um estatuto estabelecido em Lei. No Rio Grande do Sul, o marco jurídico desse assunto se trata da Lei Complementar n. 10.098 de 03 de fevereiro de 1994, que dispõe sobre o estatuto e regime jurídico único dos servidores públicos civis do Estado do Rio Grande do Sul.

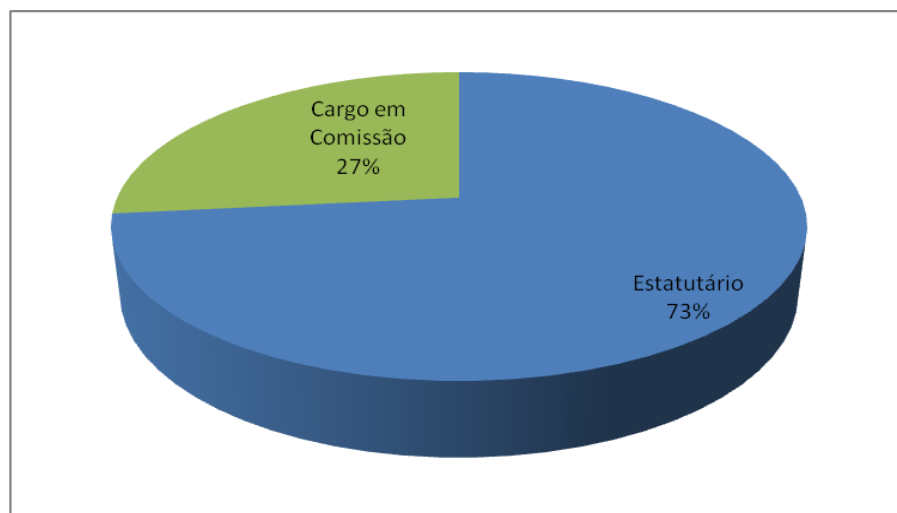


Gráfico 5 – Vínculo dos servidores do APERS

O servidor estatutário é aquele nomeado em caráter efetivo e que após o cumprimento do período do estágio probatório adquirirá a estabilidade. Assim, o servidor público estável somente perderá o cargo em virtude de sentença judicial

transitada em julgado, ou mediante processo administrativo em que lhe tenha sido assegurada ampla defesa (LEI COMPLEMENTAR N. 10.098/1994). Por sua vez, os cargos em comissão se tratam de cargos de confiança de livre exoneração.

Outra questão analisada tange ao setor de atuação dos servidores. Através do Gráfico 6, o índice de resposta recaiu principalmente na Divisão de Documentação (42%) e Divisão de Pesquisa e Projetos (48%). Na Seção de Apoio Administrativo é onde se tem o menor contingente de pessoal, isto é, 10% apenas.

Na Divisão de Pesquisa e Projetos encontram-se o maior número de arquivistas, que é o cargo de maior abundância na instituição. Na Divisão de Documentação se tem os colaboradores que atuam principalmente com a área de atendimento aos pesquisadores e cidadãos. Por sua vez, a Seção de Apoio Administrativo congrega servidores relacionados ao cargo de agentes administrativos.

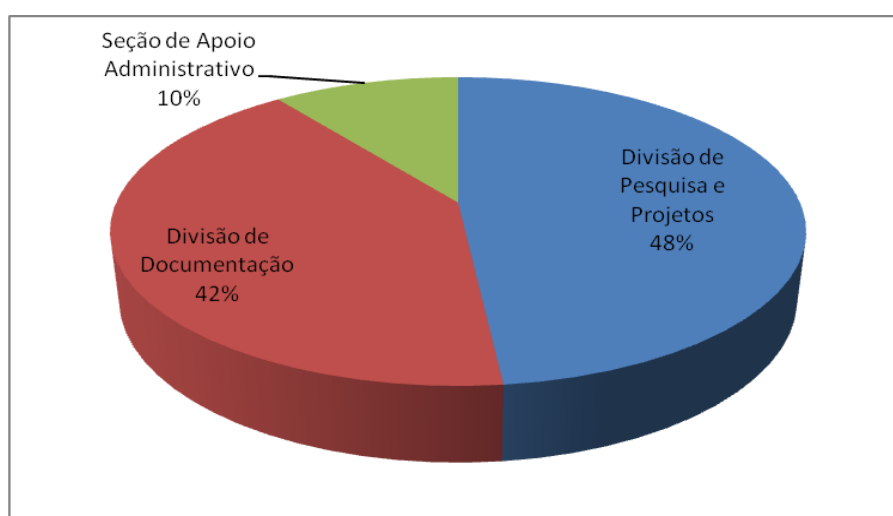


Gráfico 6 – Setor de atuação dos servidores do APERS

Quanto ao tempo de trabalho (Gráfico 6), a opção mais assinalada foi até 6 (seis) meses de atuação. Esse índice pode ser explicado, pois em 2010 houve um grande concurso da SARH e o APERS recebeu novos funcionários, os quais entraram em exercício, na sua maioria, entre o período de outubro a novembro de 2010.

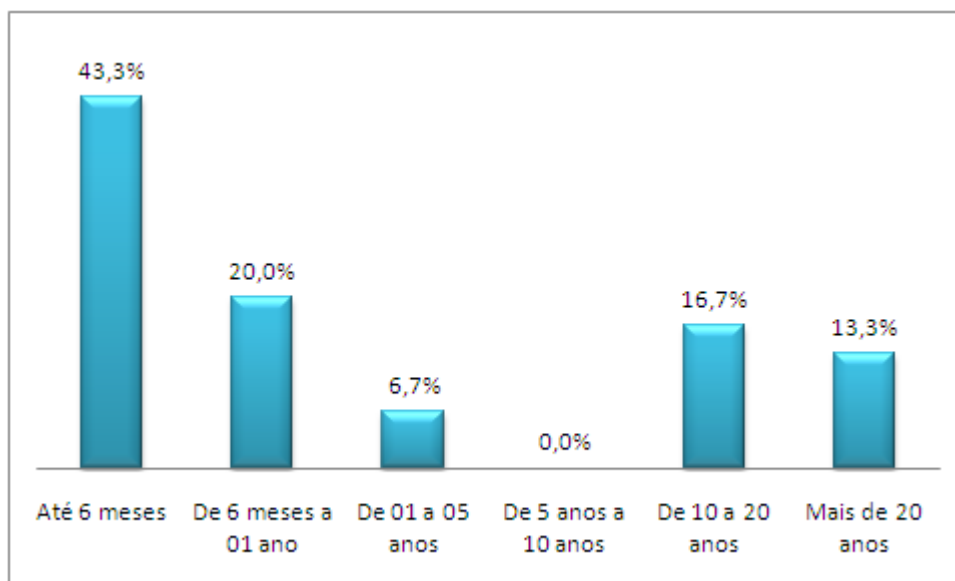


Gráfico 7 – Tempo de trabalho dos servidores do APERS

O ingresso de novos servidores foi um acontecimento marcante para a instituição, pois desde a década de 90 não se realizava mais concursos para a instituição. Desse modo, um aspecto assinalado por todos é de que hoje se tem uma equipe com um estimável potencial de agregar, e ainda, existe um compartilhamento de conhecimentos, talvez não ainda formalizado, mas se observa que os funcionários mais antigos estão repassando informações para os colegas mais novos, no sentido de não se perder a bagagem construída pelo APERS.

Outro aspecto interessante de mencionar diz respeito ao momento da entrada de novos servidores, os quais se sentiram bem-vindos, existindo, portanto, um contentamento pela receptividade que os funcionários já pertencentes ao APERS dedicaram aos novos. É possível afirmar que nas próprias reuniões das equipes existe uma equidade, isto é, todos são ouvidos da mesma maneira, independente de trabalhar há anos ou não.

No Gráfico 8, apresenta-se a faixa salarial dos servidores do APERS e observa-se que 40% possuem rendimentos entre R\$ 2.181,00 até R\$ 3.270,99. Conforme o Manual do Quadro de Pessoal da Administração Direta⁷, documento este elaborado pelo Governo do Estado do RS e que regula a carreira do funcionalismo, este valor pode ser considerado baixo, à medida que representa um

⁷ Fonte: *Website* da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos. Disponível em: <www.sarh.rs.gov.br>. Acesso em: 23 mai. 2011.

5.2 Pesquisa de Clima Organizacional

Na sequência, apresentam-se os resultados da segunda parte do questionário aplicado, com o objetivo de levantar um panorama do clima organizacional do Arquivo Público do Estado do RS, de acordo com o Modelo GPTW (1984) e adaptado a essa realidade institucional.

5.2.1 Fator credibilidade

Conforme o Gráfico 9, pode-se afirmar que no total de 60,1% concordam ou concordam totalmente de que no APERS existe o sentimento de confiança e responsabilidade. E para se obter a credibilidade, as palavras precisam ser seguidas pelas ações, isto é, os gestores devem evidenciar uma eficaz comunicação e devem procurar envolver as pessoas para que as mesmas consigam saber suas relações com os objetivos da organização.

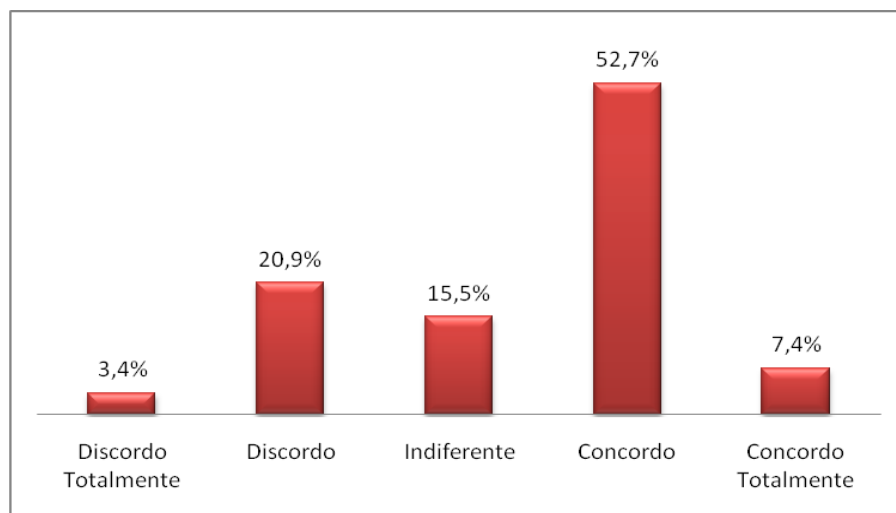


Gráfico 9 – Médias apresentadas na variável credibilidade

Esse resultado permite constatar que existe uma credibilidade, ou seja, existe uma relação de confiança construída entre a liderança e seus funcionários. Conforme Tolovi Jr. (2010) a credibilidade é um elemento de grande importância para o sucesso empresarial. O mesmo apresenta que é possível dizer que líderes

com alta credibilidade são aqueles que: I) cumprem o que prometem; II) têm competência para gerir pessoas e alocar tarefas; III) comunicam-se com sua equipe frequentemente; III) são abertos, acessíveis, honestos e éticos; e, IV) agem de acordo com o que dizem.

Na perspectiva da credibilidade, a questão relacionada que interferiu significativamente no resultado de discordância foi a seguinte afirmação “A diretoria tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer para chegar lá”. Portanto, existe uma parcela de funcionários que acredita que se poderia melhorar a visão e a forma de se prospectar as futuras ações a serem desenvolvidas pela instituição.

Ao encontro disso, durante a entrevista com as lideranças ficou perceptível que a visão do APERS não é um consenso e se trata de algo ainda a ser construído de acordo com a filosofia organizacional da SARH.

Para a entrevistada E1, a visão que o APERS deveria ter é a de ser reconhecido através de suas duas áreas de atuação, ou seja, no viés da educativo/cultural e também em gestão. Enfim, que a instituição fosse reconhecida pelo executivo estadual, que não houvesse “estranhamentos de quem somos nós e o que fazemos”. Quando questionada sobre como fazer para atingir esta visão, E1 respondeu que atuaria politicamente, estabelecendo políticas transversais, tentando dialogar com outras secretarias, propondo parcerias, entre outros. Assim, a partir deste cenário, é essencial instigar internamente os funcionários para que participem destes movimentos.

A entrevistada E2 respondeu que “hoje o APERS não possui uma visão formalizada, a SARH inicia um processo de definição da sua missão e visão, talvez a partir disto iremos construir a do APERS”. E por sua vez, E3 apresentou que se pretende trabalhar para atingir a excelência e para tanto, será necessário que as pessoas vistam a camisa da instituição.

Conforme entrevista à Revista Melhor – Gestão de Pessoas⁹ (2011), o CEO do GPTW Shiozawa defendeu que as organizações devem propiciar a autoconfiança nos colaboradores para gerar comprometimento e resultados. Por conseguinte, a confiança começa, fundamentalmente, na liderança e inclui cumprir promessas, não ter um comportamento diferente do discurso e acima de tudo, nunca deixar de falar a verdade, e ainda, se um chefe quer que sua equipe seja comprometida, ele deve ser

⁹ Revista Melhor – Gestão de Pessoas. Edição 06/2011. Disponível em: < <http://revistamelhor.uol.com.br/revista.asp>> . Acesso em: 10 jun. 2011.

comprometido. Dentro desse contexto, ele enfatiza a importância de um bom ambiente de trabalho, que possua comunicação aberta, honesta e transparente com os funcionários, e a integridade nas relações internas, promovendo percepção de justiça e dos benefícios mútuos.

Tolovi Jr. (2010) apresenta que são atitudes individuais que caracterizam a credibilidade, todavia existem práticas que reforçam esses comportamentos, por exemplo: organizações que conduzem reuniões, na qual a diretoria se expõe a grupos de funcionários de diversos níveis hierárquicos para responder qualquer pergunta. Assim, nesta construção da credibilidade há uma dose de vulnerabilidade e os líderes que querem fazer a diferença têm de aceitar essa vulnerabilidade, o que nem sempre é confortável.

Contextualizando à realidade do APERS, visualiza-se que na variável credibilidade existe um contentamento bom, todavia que pode ser ainda mais aprimorado. Destaca-se que ações como reunião geral e a utilização da ferramenta de comunicação “direto¹⁰” (e-mail institucional) foram itens lembrados pelas entrevistadas como instrumentos que auxiliam na comunicação.

5.2.2 Variável respeito

Na “Variável respeito”, a partir do Gráfico 10, visualiza-se que todos percentuais ficaram abaixo de 50%, não se tendo unanimidade de uma maioria. Assim, os maiores índices ficaram nos contrapontos de discordo com 29,1% e no outro lado concordo com 41,3%.

¹⁰ Esta ferramenta será melhor apresentada no próximo capítulo, isto é, no Plano de Ação para o Programa de Endomarketing.

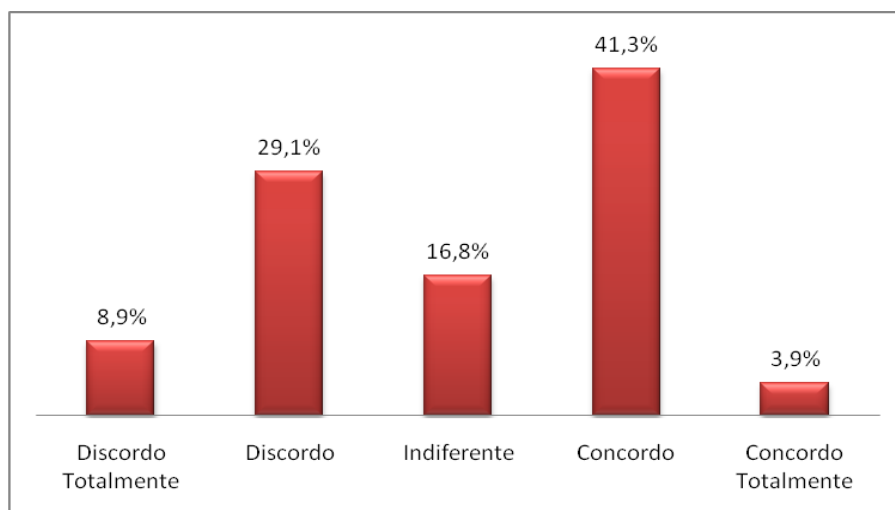


Gráfico 10 – Médias apresentadas na variável respeito

A variável foi atingida negativamente principalmente pelo enfoque da questão dos equipamentos e demais ferramentas de trabalho. Desse modo, a afirmação número 02 do questionário: “Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho” foi a que apresentou uma das maiores expressividades de rejeição por parte dos respondentes.

Analisando as rotinas da equipe, uma das maiores queixas dos servidores diz respeito ao estado precário dos computadores. Estas máquinas encontram-se um tanto defasadas em tecnologia, sendo lentas e restritas no seu funcionamento. Outro descontentamento tange também aos equipamentos como condicionadores de ar, restritos a alguns ambientes e os poucos que existem, funcionam de maneira parcial ou não são adequados para o espaço.

No questionário, o último apontamento se trata de um espaço para os respondentes escreverem livremente sobre o que pensam em relação ao ambiente de trabalho, clima organizacional e recursos humanos em geral. As principais respostas foram:

“Ambiente de trabalho precisando de alguns ajustes, como melhores equipamentos (ar condicionado, computadores, cadeiras, material de escritório e higiene pessoal)”.

“Requiro: novos computadores, novas poltronas, novos cursos sobre relações interpessoais no trabalho. Inclusive cursos gerenciados pelos próprios colegas do Arquivo”.

“Acredito que a mudança mais urgente seria a renovação de tecnologia do APERS. Os eletrônicos em geral, desde condicionadores de ar até os computadores

estão defasados. O espaço físico também requer melhorias. O ambiente de trabalho é tranquilo e favorece o cumprimento das atividades”.

Na entrevista, abordaram-se quais seriam as alternativas para se solucionar este problema com os recursos patrimoniais, como por exemplo, os computadores. Para E1 a opção mais viável é a captação de recursos via projetos incentivados, isto é, tentar conquistar recursos financeiros através de editais de patrocínio. Hoje no APERS, um dos projetos incentivados existentes trata-se Projeto Segurança Preventiva do Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul, o qual foi selecionado pelo Programa CAIXA de Apoio ao Patrimônio Cultural Brasileiro – Patrocínio 2011/2012. Quanto ao seu estágio, o mesmo se encontra aguardando a liberação da verba para se iniciar a instalação das câmeras de segurança visando, dessa forma, zelar pela preservação das fontes documentais, bem como pela segurança das pessoas que por esta instituição circulam. Neste projeto está previsto além da instalação de câmeras, a aquisição de novos computadores para suporte ao monitoramento.

E1 ainda defendeu que “para melhorar a infra-estrutura também é necessário se trabalhar em rede, constituindo parcerias entre instituições do poder executivo estadual, e também, com outros poderes e outros órgãos, pois podemos ir além do executivo, como por exemplo, estreitando laços com instituições de ensino como UFRGS, PUC, entre outras”.

E2 e E3 compartilham também da proposta de se obter recursos financeiros via editais de patrocínio, e conforme E3 foi pedido para que rotineiramente fossem olhados os *sites* que constam oportunidades de tentar captar recursos através de projetos incentivados e ainda lembrou que também foi encaminhado um documento ao Tribunal de Contas do Estado, para que quando a instituição trocasse seus equipamentos, doassem os antigos para o APERS. E2 também agregou que existe a tentativa de elaborar e incluir bons projetos do APERS, os quais possam ser contemplados com o orçamento do PPA.

Outro elemento que atingiu de maneira não satisfatória a variável respeito foi a afirmação “Oferecem-me treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional”. A resposta foi de que 57% assinalaram entre discordo totalmente ou discordo. Através das observações das rotinas administrativas, bem como em pesquisas documentais, verifica-se que não existe

uma cultura de se propiciar programações de cursos de capacitação, com certa rotina. Não existe um plano de carreira para os técnicos científicos do estado, e como sugestão, aponta-se a necessidade de criação de um plano, onde o mesmo poderia prever ascensão através da realização de cursos de capacitação.

Quando questionadas sobre treinamento e desenvolvimento, E1 apresentou que existe uma turma mais antiga no APERS, com uma maior experiência e que assume muitas vezes o papel de facilitadores, pois realizam uma espécie de treinamento com os novos servidores, mas tudo isso, no âmbito interno. Quanto a algo externo, o governo do estado está planejando para acontecer a partir de 2012 cursos de formação continuada para os servidores.

E2 respondendo a questão de treinamento e desenvolvimento afirma que esta ação é zero, praticamente não se tem. Destaca que o APERS precisa de mais cursos internos e externos (com o auxílio da FDRH, por exemplo). Por sua vez, E3 defende que já se teve cursos e acredita que se for pensado no curto prazo, podem ser utilizados os próprios funcionários para ministrar cursos de capacitação e desenvolvimento.

As entrevistadas sugeriram como capacitações necessárias, as seguintes: Língua estrangeira (principalmente para quem atua na Sala de Pesquisa), excelência no atendimento, treinamento sobre o sistema de informatização Administração de Acervos Públicos (AAP), Preservação, Sistema de Arquivos do Estado – SIARQ/RS, cursos na área de relacionamentos interpessoais, comportamento. Para E1 as duas principais necessidades, em termos de equipe qualificada, recai em ter funcionários com domínio em tecnologia, que se trata de uma das principais fragilidades hoje do APERS, e nessa seara, destaca que além de pessoal qualificado em informática, necessita-se também melhores equipamentos tecnológicos e um suporte mais eficaz da Divisão de Informática, que é o setor que auxilia as demais subunidades da SARH, no que tange informática. A segunda necessidade apontada por E1, diz respeito a um corpo técnico preparado para trabalhar na captação de recursos através dos editais de projetos incentivados.

Algumas observações levantadas nos questionários respondidos pelos funcionários, também evocam o seguinte:

“O APERS poderia encontrar uma alternativa para capacitar seus servidores, através de treinamentos realizados pelos próprios servidores (internos) ou através

de parcerias com a SARH, por exemplo. Sugestão de cursos na área de gestão, tecnologias e psicologia”.

“Gostaria que a Diretora e as coordenadoras explicassem melhor os projetos existentes no APERS. Em relação aos recursos humanos deveria haver uma análise do perfil dos funcionários antes da colocação dos mesmos nas funções, por ex., na recepção faz-se necessário, pessoas treinadas para o atendimento ao público”.

Assim, neste sentido de programas de treinamento e desenvolvimento vislumbra-se que o governo está fomentando iniciativas para atender esta demanda. E fica claro, a partir das entrevistas e do questionário que tanto as chefias quanto os liderados possuem um interesse em se qualificar e participariam de iniciativas de cursos internos. Portanto, algumas ações começam a ser discutidas conjuntamente e serão desdobradas em futuras ações para se melhorar o potencial humano desta organização.

Por outro lado, o item que favoreceu positivamente a variável respeito foi o consentimento dos respondentes de que a diretoria demonstra reconhecimento e agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra e ainda, é fácil se aproximar da diretoria e falar com ela. Desse modo, corrobora-se que na instituição existe um reconhecimento e apreciação aos esforços extras.

Nas entrevistas, quando desafiadas a responder quais formas de recompensa utilizam com seus funcionários, E1 e E3 comentaram que procuram elogiar. E1 enfatizou que fica expresso com todas as letras quando se sente satisfeita e que além de elogiar, incentiva também colocando outros desafios, instigando a ir mais além; outro aspecto mencionado por E1 neste aspecto ainda, diz que se considera uma pessoa aberta a novidades, que viabiliza a implementação de ideias e pedidos e que é parceira para sugestões. De encontro, E2 afirma que reconhecer por elogio considera perigoso, pois pode gerar algum tipo de favoritismo, inveja ou ciúmes. Outra tática utilizada pelas chefias como forma de reconhecimento é a existência de certa flexibilidade nos horários, assim como a possibilidade de fornecer folga quando o servidor solicita.

Na variável respeito é possível observar que por um lado há um desfavorecimento de prover os funcionários com tudo aquilo que eles precisam, como por exemplo, bons computadores, equipamentos, recursos e treinamentos necessários. Por outro lado, através do resultado deste fator pode-se afirmar que os

servidores identificam que as chefias sabem reconhecer seus subordinados e fazem com que eles sejam parceiros nas atividades propostas pela instituição.

Portanto, a partir da variável respeito é essencial que a organização reconheça e respeite que o colaborador tem uma vida particular que também lhe exige comprometimento. Estimular e elogiar avanços e pequenas vitórias, valorizando a diversidade também é essencial. Outra questão relevante nesta variável é de que sempre deve existir o respeito entre os funcionários de diferentes áreas e isso, na maioria das vezes, somente é possível com bastante interação e fazendo com que as pessoas entendam que o trabalho daquela pessoa, por menor que seja, é fundamental para o funcionamento da empresa (LEVERING, 1984).

5.2.3 Fator imparcialidade

A variável imparcialidade diz respeito a uma igualdade de oportunidade de reconhecimento; no ambiente de trabalho abominam-se atos de discriminação e procura-se agir com justiça nas decisões. Assim, no Gráfico 11, pode ser visto os percentuais desta variável, considerando-se os respondentes que concordam ou concordam totalmente, 55% acreditam que existe imparcialidade na instituição.

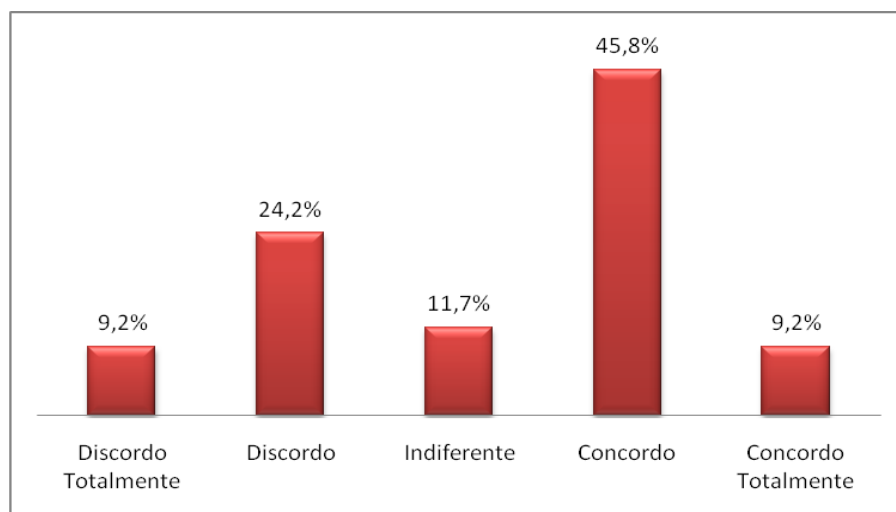


Gráfico 11 – Médias apresentadas na variável imparcialidade

Nos questionários, as afirmações que envolviam que todos tem a oportunidade de receber um reconhecimento especial, que as pessoas são bem tratadas, independentemente de sua idade, cor, raça, gênero ou posição na instituição, houve um considerável consentimento dos funcionários. Por outro lado, o que impactou negativamente nesta variável tange à questão salário.

A afirmação mais rejeitada pelos servidores, de todo o questionário, foi a seguinte: “As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem”. Nesse sentido, verifica-se um expressivo descontentamento do funcionalismo com a sua remuneração financeira. Isso não se trata de uma novidade, pois há anos não se recebe um reajuste salarial adequado e neste ano de 2011, já houve mobilizações contra o governo a fim de pressionar para se tentar melhorias salariais para a categoria.

Conforme relato de colegas mais antigos, os funcionários de nível superior admitidos no concurso da década de 90 recebiam o equivalente a 10 (dez) salários mínimos e ao longo dos anos não existiu reposição e hoje, o salário destes profissionais fica entre 5 a 6 salários. Também foi apresentado que no concurso da década de 90 ingressaram vários arquivistas e pouco a pouco, os mesmos tentaram outros concursos e acabaram migrando para locais onde a remuneração era superior ao que era pago pelo estado. E isso é uma situação que pode acontecer novamente, com os novos concursados.

Nesse sentido, as entrevistadas comentaram que se preocupam em como reter este quadro de pessoal existente. Pois por mais que tenha sido realizado um grande concurso em 2010, existe uma notável estimativa de exonerações e isso, já está acontecendo.

E3 respondeu que “Reter pessoal, enfim, ter recursos humanos suficientes e efetivados, isto é, ter um quadro efetivo/estável”, trata-se de um dos principais desafios impostos ao APERS. Outro questionamento recaiu sobre quais estratégias o governo lançaria para reter seus recursos humanos e as respostas foram as seguintes:

E2: “Não planeja nada, pelo menos não vi nenhuma ação”.

E3: “Eu penso que primeiramente não devemos trancar as pessoas, pois queremos as pessoas aqui bem. Aqui neste setor já perdemos alguns funcionários que entraram neste último concurso (remoção)”.

Nessa abordagem, perguntou-se também quanto à política remuneratória, se as mesmas visualizavam e acreditavam em melhorias salariais e a resposta unânime foi que sim. “Claro, este governo tem a preocupação com a reposição salarial do executivo estadual” (E1). “Acredito e também quero... todavia, vejo uma falha do nosso sindicato” (E2). “Eu acredito no governo Tarso, creio que o aumento não será imediato, mas ao longo de sua gestão sairá algo para nós” (E3).

Confronta-se que por um lado há um grande descontentamento relacionado à variável imparcialidade que é o fator remuneratório, contudo, existe uma satisfação de trabalhar na instituição e das pessoas se sentirem bem tratadas, de forma igualitária. E talvez seja por essa razão, que muitos permaneceram na instituição e por ainda não terem procurado outras opções de trabalho.

Sendo assim, conforme Levering (1984) a imparcialidade é a justiça, isto é, um ingrediente básico sem o qual, torna-se complexo manter um ambiente de trabalho saudável, logo, trata-se da dimensão da equidade e da ausência de favoritismos. Tolovi Jr. (2010) finaliza que a imparcialidade é a catalisadora da confiança, que um ambiente corporativo deve contar com regras claras e jamais alteradas no decorrer do certame e ainda, a manutenção da imparcialidade é desafiadora e nunca é perfeita, por conseguinte, o sucesso dessa empreitada depende fundamentalmente da atitude dos líderes, todavia pode ser estimulada e reforçada por ações corporativas que os mantenham constantemente alertas a essa necessidade.

5.2.4 Fator orgulho

O comprometimento e o prazer de “vestir a camisa” são lemas intrínsecos à variável orgulho. A partir do Gráfico 12, mostram-se as médias dos funcionários do APERS em relação ao orgulho de fazerem parte dessa instituição. A maioria

compartilhou que concorda ser comprometido com a missão do Arquivo, totalizando 58,6 %.

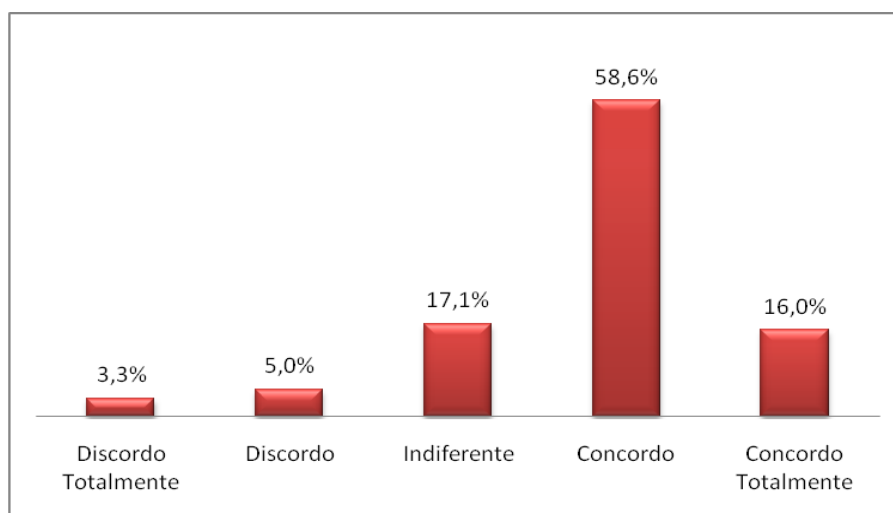


Gráfico 12 – Médias apresentadas na variável orgulho

Nesta abordagem de orgulho, 74,6% responderam que concordam ou concordam totalmente e, isso significa que, elas confirmam que as pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho; que o trabalho tem um sentido especial; quando vê o que realiza aqui sente um orgulho; que se sente bem pela forma como a instituição contribui com a comunidade; que possui um orgulho de contar às pessoas que trabalha nesta instituição; e que, se sente valorizada e que pode fazer a diferença.

Na entrevista, E1 mencionou que a maioria dos funcionários é comprometida com suas atividades. Ela defendeu que um trabalho se torna agradável ainda mais quando existe um espírito de equipe e isso é ótimo, pois conseguir efetivar um trabalho é uma das realizações mais valiosas.

A entrevistada E2 acredita que existe o comprometimento e que muitas vezes não sabe de onde, “pois somos carentes em recursos, ganhamos pouco e mesmo assim, podemos contar com as pessoas”. Ainda afirmou “melhorar o salário é importante, mas não é só isso e este é o grande desafio... motivar não só com salário, mas não sei como... Tivemos experiências anteriores que foram interessantes, como: a ASTEC (Assessoria Técnica) juntamente com a Divisão de Pessoal, ambas subunidades de nossa Secretaria elaboraram uma grade de cursos

com o auxílio da FDRH e esta ação deu uma renovada no pessoal. Também tivemos um seminário do servidor público (2003), o qual poderá ter uma nova edição neste novo governo”.

“Eu acredito e respondo por minha equipe. Os funcionários, muitas vezes, reduzem ou nem fazem horário de almoço a fim de conseguirem realizar suas atividades. E quanto ao comprometimento, acredito que isso vem de cada pessoa” (E3).

Portanto, é possível notar que existe um senso de pertencimento por parte dos funcionários, existindo um valor sentimental por esta centenária instituição e que acaba repercutindo no prazer de vir trabalhar. Assim, outro apontamento da entrevista questionava se as lideranças percebiam algum descontentamento por parte dos servidores e as respostas foram:

“Existe uma minoria que não está engajada, pois seu projeto pessoal não passa pelo trabalho no APERS” (E1). “De modo geral não. O povo até está mais animado” (E2). “Não é rotineiro, mas tem vezes que percebo sim” (E3). A partir dessas respostas, infere-se que existe uma minoria que não tem se envolvido e desafiado novas atividades, pois conforme enunciado por E1, a vida particular vai de encontro com as oportunidades lançadas através do trabalho no APERS.

Dessa forma, pode-se perceber que alguns funcionários hoje prospectam outras oportunidades de trabalho, e para tanto, continuam com o vínculo junto ao APERS pela questão da estabilidade e pelo sustento financeiro. Essa situação pode comprometer o trabalho em equipe, bem como as atividades de integração, por exemplo.

Portanto, a formação de equipes comprometidas e coesas é um desafio imposto aos gestores, pois se torna necessário a criação de processos internos que despertem no funcionário a ideia de que ele é, de fato, importante para a empresa e que o mesmo não somente pode como deve fazer a diferença. O servidor que tem orgulho de pertencer à empresa na qual trabalha é uma pessoa mais motivada e que desempenha, conseqüentemente, muito melhor suas atividades. Nesse sentido, desponta o Endomarketing com o intuito de promover a consciência do “fazer parte da empresa”, proporcionando de antemão a satisfação ao seu cliente interno para que o resultado se reflita no cliente externo, posteriormente (BEKIN, 1995).

Por fim, o mesmo autor declara que o envolvimento do funcionário nas questões da empresa gera motivação. Logo, participar da tomada de decisões importantes ou da melhoria na qualidade do ambiente interno são ações que despertam orgulho em fazer parte da empresa.

5.2.5 Fator camaradagem

A variável camaradagem evoca a qualidade da hospitalidade, intimidade e senso de equipe (LEVERING, 1984). No Gráfico 13, observa-se que 68,3% concorda ou concorda totalmente de que no APERS existe um bom relacionamento entre os colegas. Portanto, os aspectos componentes desta variável são referentes à hospitalidade, isto é, a forma como um novo integrante da organização é recebido por chefias e colegas, comunidade no ambiente de trabalho e senso de equipe (GIOTTO, 2009).

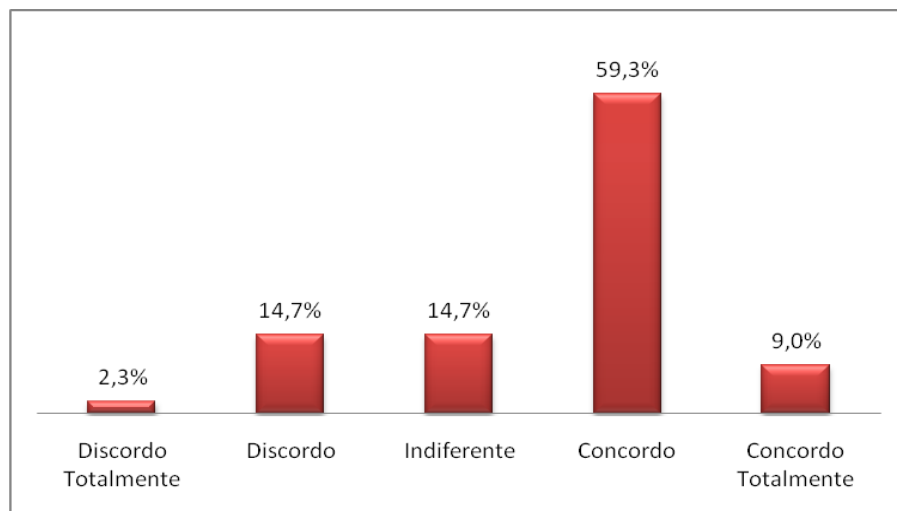


Gráfico 13 – Médias apresentadas na variável camaradagem

Portanto, a maioria dos funcionários concorda que o APERS é um lugar agradável para se trabalhar; que se pode contar com a colaboração das pessoas; que as pessoas se importam umas com as outras; que existe um sentimento de família aqui dentro; e, que quando ingressou na instituição sentiu-se bem-vindo.

Uma das questões contempladas na entrevista, perguntava como a chefia avaliava os relacionamentos interpessoais e de que maneira poderia se melhorado a integração entre os diversos níveis e divisões do APERS. Para E1, de vez em quando existe algum conflito, mas não é algo rotineiro. Uma das ações que prevê no sentido também de integração, serão os cursos de formação continuada que estão previstos no ano que vem. A entrevistada E2 comenta que tem sim conflitos e que muitas pessoas se desconhecem também. A questão da hierarquia também é complicada e enfatiza “precisamos realizar mais cursos, estimular mais o trabalho em equipe, misturar mais o pessoal”. Conforme E3 existem conflitos, contudo não interferem no rendimento. Ela procura não deixar interferir, não alimentar. A fim de melhorar a integração, sugere almoços, *happy hour*, festa junina.

Coaduna com a sugestão de atividades de integração uma das respondentes ao questionário, quando menciona que “poderíamos ter momentos que propiciassem uma maior integração de todos os funcionários, despertando um sentimento maior de equipe aqui dentro”.

Apesar de ser evidenciado que existem conflitos internos, uma observação interessante coletada no questionário menciona que “pelo fato de trabalhar nesta casa há mais de vinte anos tenho um grau de amizade e conhecimento dos colegas muito grande e sou uma pessoa fácil de conviver. Não tenho queixas do convívio com os colegas”.

Todavia, apesar de nas entrevistas, bem como nos questionários haver uma menção de que existem conflitos, mas que os mesmos não afetam, chamou a atenção algumas respostas do questionário e que são interessantes e preocupantes e que merecem ser compartilhadas acerca do coleguismo existente no APERS, hoje. Um respondente mencionou que percebe que “vários colegas não conseguem interagir e ser tolerante às pessoas, tornando-se difícil realizar algum tipo de trabalho em equipe com os mesmos”. Outro apresentou que “algumas pessoas no ambiente de trabalho, acabam devido a motivos que desconheço, tornando o ambiente pesado e desmotivando os colegas por atitudes infantis e depreciativas. O importante é respeitar as diferenças, ser educado a fim de obter um bom convívio com todos”.

Acerca disso, acredita-se que, pela qualidade das relações interpessoais e da capacidade do desenvolvimento das tarefas organizacionais por meio do panorama

sinérgico de equipes, a percepção do clima de camaradagem da organização facilitará uma integração mais abrangente e produtiva do indivíduo (GIOTTO, 2009). Portanto, torna-se fundamental que os gestores estejam sempre ouvindo e dialogando com seus funcionários a fim de conjuntamente, estabelecerem um bom clima e que o mesmo favoreça um ambiente propício à produtividade, qualidade e motivação das pessoas. Portanto, é crucial saber administrar os conflitos para que os mesmos não tomem proporções maiores e que acabem contaminando todo o ambiente.

Questionou-se também como as lideranças avaliavam o clima organizacional do APERS, as respostas foram: Para E1 o clima é bom; E2 referenciou que de maneira geral, não existe uma boa integração e comunicação. “Por exemplo, o pessoal que trabalha no térreo, temos pouco contato. Também pecamos muito na recepção dos colegas novos, falta uma integração mais formal. Enfim, algo mais institucionalizado, não temos manuais. Particularmente, falta registrar. Eu não sou muito organizada e o APERS falha nisso. De modo geral, percebo que o clima é bom, pois o lugar e o próprio ambiente fazem com que as pessoas tenham um valor sentimental, do estagiário à direção, todos têm um carinho pelo Arquivo. Também sinto que falta um estímulo de fazer mais coisas para integração do pessoal”. De acordo com E3, a mesma procura deixar o clima harmonioso e reconhece que os funcionários, na maioria das vezes, são até voluntários nas atividades que desenvolvem, realizando além de suas atribuições e horários. “Se existe algum problema, procuro conversar para resolvermos, a fim de não comprometer o trabalho, independentemente de alguma questão pessoal. Também procuro saber se a pessoa está bem”.

Sendo assim, enaltece-se a importância das cinco dimensões até o momento explanadas, pois todas são agentes responsáveis pelo delineamento de um clima organizacional favorável. Uma instituição preocupada, de fato, com seus funcionários visa contemplar em suas políticas e práticas de gestão de pessoas os cinco fatores deste Modelo GPTW, a saber: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem. Propiciar um ambiente com estes elementos não se trata de uma missão fácil de ser atingir, entretanto é algo a ser batalhado e almejado por qualquer organização que focaliza como seu principal ativo: as pessoas.

5.2.6 Outros resultados

Outros dados relevantes extraídos da pesquisa de clima organizacional envolviam questionamentos de quais eram os principais fatores que motivavam os funcionários a permanecer no APERS. No Gráfico 14, visualiza-se que as respostas mais lembradas foram: I) em primeiro lugar, com 23,6% foi gostar do que se faz; II) em segundo, com 19,1% a questão da estabilidade; e, III) por fim, em terceiro, com 12,4% é o fato de se trabalhar em uma instituição que possui uma imagem e prestígio perante a sociedade.

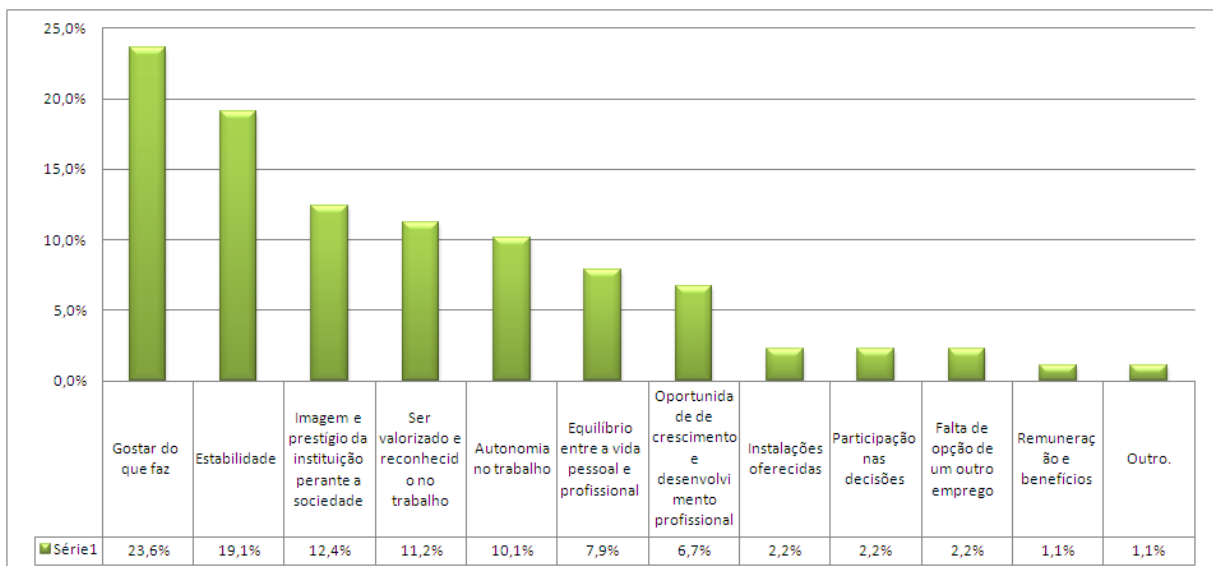


Gráfico 14 – Médias apresentadas nos principais fatores que motivam os funcionários a permanecer no APERS

Estas respostas vão ao encontro da concordância existente na variável orgulho, isto é, de existir um pertencimento e das pessoas terem um carinho especial pela instituição. Conversando com os funcionários e através da participação de eventos organizados pelo APERS, percebe-se que não é só o salário que faz as pessoas ali estarem. Portanto, não é somente a questão de se ter uma fonte de renda que lhe forneça sua sobrevivência, mas acima de tudo, existe em muitos profissionais uma realização profissional, pois principalmente, para quem ocupa o cargo de arquivista, ter a oportunidade e a vivência de atuar no órgão máximo de arquivos no estado é algo privilegiado e recompensador.

A estabilidade também é um grande motivador, pela qual as pessoas criam um vínculo e não se desligam por qualquer motivo ou situação. Adquirir a estabilidade é uma especificidade do serviço público, de quem teve nomeação através de concurso público e que passou pelo período de estágio probatório.

Outro item bastante lembrado foi a imagem e prestígio que o APERS possui perante a sociedade. O Arquivo possui um patrimônio documental de valor inestimável e os interessados desta área sabem que nestes 18 (dezoito) milhões de documentos, aproximadamente, preserva-se a memória do povo gaúcho. Diversos serviços são prestados de forma gratuita pelo arquivo à sociedade, tais como: atendimento a pesquisadores, emissão de certidões, visitas guiadas, oficinas de educação patrimonial, entre outros. Portanto, o APERS atua tanto na vertente da cultura como no viés de gestão. Este último se consolida por meio de seu Sistema de Arquivos do Estado (SIARQ/RS), o qual fomenta as políticas de gestão documental para os órgãos do estado, bem como dos municípios, conforme o Decreto n. 47.022/2010¹¹, que reorganiza o SIARQ/RS e dá outras providências.

No Gráfico 15, apresentam-se as principais características que os funcionários julgam de maior importância, caso hoje pudessem escolher outro local para trabalhar. A alternativa mais assinalada foi que escolheriam a instituição que pagasse melhor salário e que tivesse um plano de carreira estruturado. Isso vai ao encontro do descontentamento no fator de imparcialidade, que denota que os funcionários do estado reivindicam melhores salários e a elaboração de um plano de carreira para esta categoria, visto que ainda não existe.

É perceptível, conforme já referenciado no fator acima, que a principal queixa do funcionalismo público estadual (executivo) é a remuneração. Por conseguinte, acompanhou-se algumas movimentações no sentido de mobilizar a categoria para pressionar o governo a fim de se exigir a reposição salarial, entretanto, o governo alega que a atual saúde financeira do poder executivo estadual não é propícia e viabilizadora para conceder a reivindicação desta categoria, neste momento. Existem chances de haver uma melhoria salarial, mas isso somente poderá se concretizar ao longo da atual gestão do governo gaúcho.

¹¹ Fonte: *Website* do SIARQ RS. Disponível em: <<http://www.apers.rs.gov.br/portal/siarq.php>> . Acesso em: 28 mai. 2011.

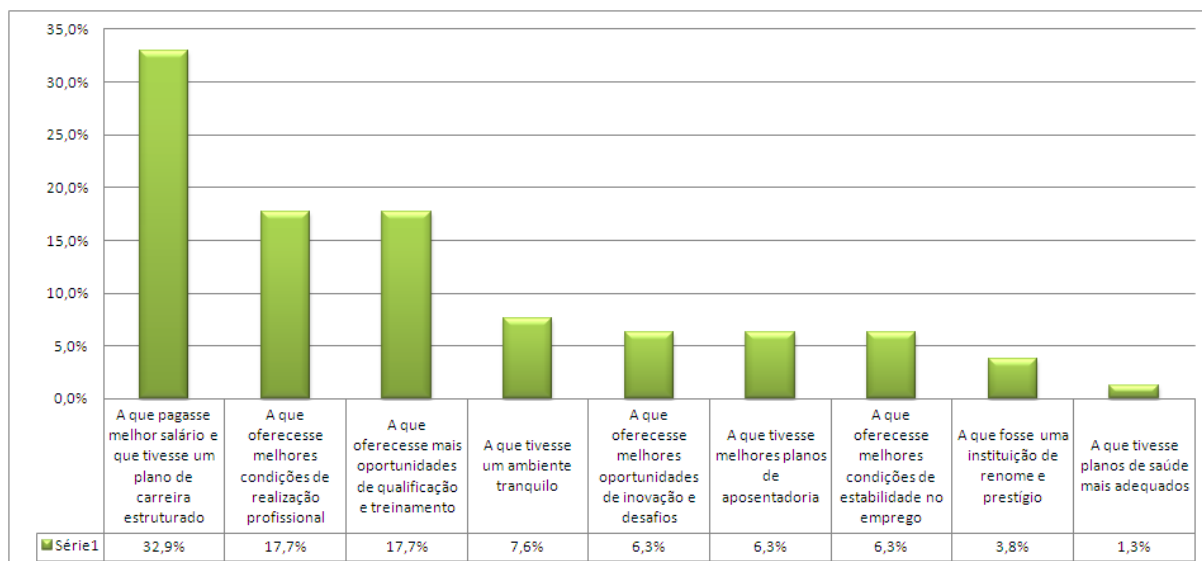


Gráfico 15 – Principais características que os funcionários julgam mais importantes, se hoje pudessem escolher uma outra instituição para trabalhar

Outra instituição que os servidores migrariam seria aquela que oferecesse melhores condições de realização profissional e a que oferecesse mais oportunidades de qualificação e treinamento. Programas e políticas de treinamento e desenvolvimento ainda são ínfimos, necessitando serem melhores planejados e voltados às reais necessidades dos funcionários. Uma alternativa para a elaboração de cursos de formação continuada trata-se da parceria com a FDRH.

Esta escola de governo tem realizado oficinas para capacitar o pessoal sobre o escopo de sua atuação, bem como de que maneira é possível se explorar as potencialidades deste tipo de escola. Assim, através de atitudes como esta se favorece que as Escolas de fato, assumam o papel de uma instituição voltada para o aprimoramento das ações destinadas à melhoria dos sistemas organizacionais, assim como dos processos administrativos/legais desenvolvidos (ZOUAIN, 2003).

No Gráfico 16, apresentam-se as respostas ao questionamento de que forma os funcionários do APERS se vêem daqui há 4 anos. O maior percentual, isto é, 44,4% confirmam que prevêm estar trabalhando em outro emprego público, em um cargo melhor. Isso novamente corrobora o descontentamento, principalmente, quanto à questão salarial e coaduna com a preocupação que as atuais lideranças do APERS têm em reter os recursos humanos existentes.

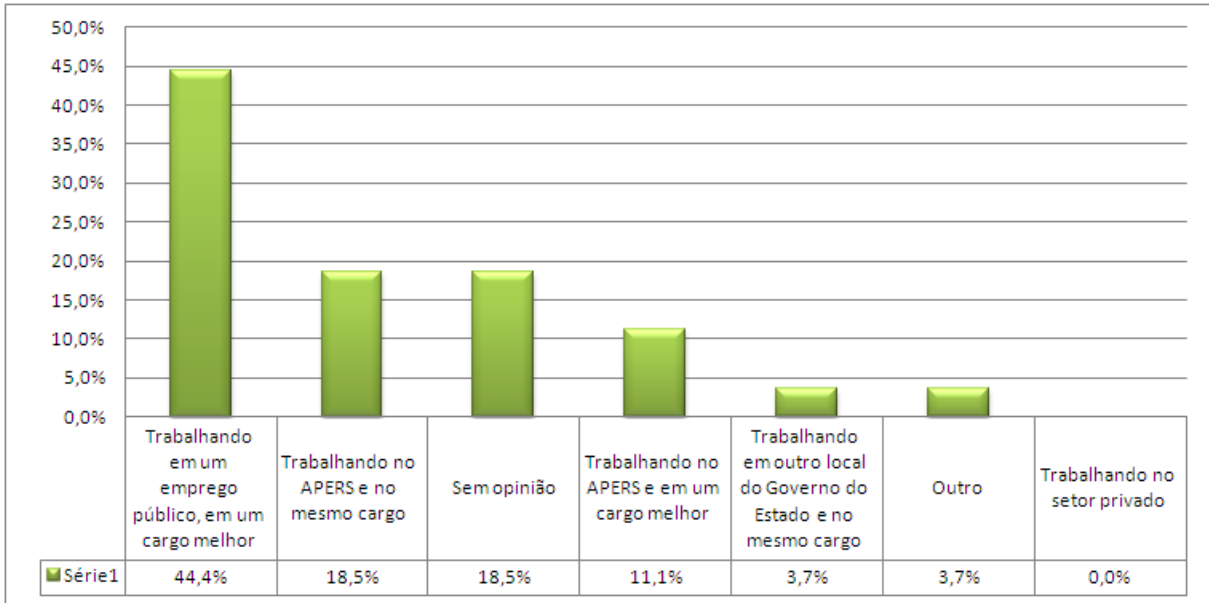


Gráfico 16 – Como os funcionários do APERS se imaginam daqui há 4 anos

A partir disso, é possível compreender esta situação contextualizando às palavras de Chiavenato (1999) que defende que a satisfação das necessidades nem sempre é plenamente alcançada, isto é, pode existir uma barreira ou um obstáculo que impeça a satisfação da necessidade e assim, toda vez que a satisfação é bloqueada por uma barreira, ocorre uma frustração. Desse modo, a fim de existir um bom relacionamento, bem como um clima organizacional e profissional saudável, a organização deve primar em uma boa comunicação, pois ela é fundamental para que se tenha um funcionário trabalhando feliz, com uma produtividade eficaz, gerando benefícios para a organização e resultados cada vez mais positivos.

Os resultados sinalizaram que as variáveis que obtiveram uma avaliação mais baixa foram: I) respeito – no que tange ao descontentamento com os equipamentos e treinamentos; II) imparcialidade – relacionado a insatisfação com a remuneração salarial. Em contrapartida, as variáveis com melhor avaliação foram as variáveis finais do GPTW, isto é, orgulho e camaradagem, nas quais se denota que as pessoas gostam do que fazem e que existe um bom relacionamento entre as pessoas e suas tarefas.

Outros resultados coletados através do cruzamento de variáveis, possibilita inferir que os servidores que possuem até 1 (um) ano de trabalho, são os mais propensos a buscarem uma outra oportunidade, através de um outro emprego

público, em um cargo melhor. E ainda, os funcionários com ensino superior são os que apresentaram maior descontentamento, principalmente em relação a questão salarial e equipamentos/ferramentas de trabalho.

Assim, de posse desses resultados divulgados até então, vislumbra-se que de maneira geral, existe um clima organizacional favorável no APERS. As pessoas sentem orgulho de fazer parte desta instituição e gostam do que fazem, sentem prazer em realizar suas atividades em prol dessa organização. Todavia, enaltece-se uma preocupação no sentido de que os servidores estão consideravelmente descontentes com a questão remuneratória, bem como, com os equipamentos e ferramentas de trabalho.

Portanto, no capítulo seguinte, de acordo com a apresentação, análise e discussão dos resultados e ainda, à luz dos preceitos teóricos da Administração apresenta-se um Plano de Ação. Nesse documento estão contempladas iniciativas que poderão propiciar alguns ajustes e melhoria do clima, e ainda, fomentar um Programa de Endomarketing que vise a valorização do público interno do APERS.

6 PLANO DE AÇÃO PARA O PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Neste capítulo, expõe-se o Plano de Ação para o APERS, de acordo com os subsídios levantados a partir da Pesquisa de Clima, observação das rotinas administrativas e entrevistas realizadas com as lideranças. Esse plano, bem como outras ações já em execução, contribuem para o fomento do “Programa de Endomarketing: uma proposta para o Arquivo Público do Estado do RS”.

Portanto, divulga-se o Plano de Ação, Calendário de Confraternizações e Calendário de Capacitações que são ações futuras propostas para o APERS. Neste primeiro momento são apresentadas quais atividades são executadas hoje pelo Arquivo, a saber:

✓ Comunicação:

- Murais: foram colocados quatro murais no terceiro andar, do prédio administrativo, que é o local de maior concentração de pessoas. A Seção de Apoio Administrativo e a Equipe de Preservação possuem murais que comunicam novidades e assuntos de interesse dos funcionários. A partir da realização desse estágio, verificou-se que os murais precisam ser revistos, principalmente quanto a sua localização.
- Ferramenta Direto: o Direto é a ferramenta de comunicação utilizada como e-mail institucional. Esse canal de comunicação, além de servir de correio eletrônico, também pode ser utilizado para agendamento de reuniões, por exemplo. Portanto, assuntos de interesse para os funcionários, como eventos, cursos e notícias, procura-se sempre repassar utilizando este instrumento.

✓ Integração:

- Encontro de Arquivistas: uma vez ao mês, realiza-se um encontro com os arquivistas que ingressaram neste último concurso do Governo do Estado. Nessa reunião, que ocorre nas dependências do APERS e que é organizado por esta instituição, debate-se sobre temas da área arquivística, informam-se novidades e algumas deliberações, assim como se realiza uma troca de experiências entre os participantes;

- Aniversariantes do Mês: esporadicamente alguns aniversariantes do mês realizam uma confraternização para comemorar seu aniversário, juntamente com os demais colegas. No mês de junho, por exemplo, teve-se uma comemoração com bolo e salgadinhos. Sugere-se que seria interessante haver uma formalização de eventos como este, pois propiciam momentos de integração entre os colaboradores;
 - Almoço: uma vez ao mês, preferencialmente em uma sexta-feira, realiza-se um almoço que visa a integração entre todos os funcionários do APERS.
- ✓ Treinamento e Desenvolvimento:
- Neste ano, fomentaram-se poucas iniciativas nessa área. No Quadro 05 a ser apresentado nas próximas páginas, existe uma programação prevista de eventos que proporcionarão a capacitação dos servidores do APERS (Calendário de Capacitações). Conforme já mencionado, neste primeiro ano serão viabilizados cursos internos, pois o Governo planeja cursos de formação continuada que serão ofertados a partir do ano que vem (2012);
 - Neste primeiro semestre, realizou-se um treinamento na área de preservação. Está se planejando um novo treinamento para o segundo semestre e que poderá ser algo ministrado pelo Corpo de Bombeiros de Porto Alegre.
 - Parceria Escola de Governo FDRH: a FDRH tem realizado eventos no sentido de oportunizar subsídios para os agentes sociais que pensam em estabelecer alguma parceria com essa instituição. Portanto, existe um programa do APERS que, dentre suas ações, visa capacitar os servidores que atuam com a gestão documental no Estado. Estas capacitações serão tanto internas, quanto externas e possivelmente utilizarão além da educação presencial, a modalidade de educação à distância. Para tanto, participou-se de reuniões com a escola de governo apresentando esse projeto e pensando em outras oportunidades de atuação conjunta. Hoje, alguns funcionários do APERS estão liderando este grupo de trabalho e participando dos

cursos da FDRH em Pedagogia no Serviço Público, a fim de se ter um conhecimento e alavancar os projetos do APERS;

- Outra iniciativa implementada neste semestre, é que cada funcionário ao participar de algum evento externo, ao retornar, elabore algo a ser compartilhado entre os colegas que possuem interesse pela temática.

Portanto, nas páginas a seguir, como parte integrante de uma proposta do Programa de Endomarketing para o APERS, apresenta-se o Quadro 3, que contempla o Plano de Ação para o Programa de Endomarketing com o auxílio da ferramenta 5W2H, que aponta ações norteadoras para um melhor desenvolvimento das pessoas, bem como da própria organização.

Este planejamento, construído com o auxílio da ferramenta 5W2H¹², trata-se de um *checklist* das atividades que devem ser desenvolvidas. Desse modo, esta ferramenta de gestão foi adaptada à realidade do APERS, contemplando as seguintes perguntas: “O que? Como? Quem? Quando? Onde? Por quê? Quanto?”.

Assim, neste plano elencou-se como primeira ação a realização de uma reunião para apresentação dos resultados da Pesquisa de Clima, sendo que o alvo deste encontro foram todos os respondentes, bem como as lideranças do APERS. Esse momento propiciou o debate da atual situação da organização, bem como quais propostas de melhorias eram viáveis e necessárias.

A segunda ação proposta corresponde a criação do mural “Gestão de Pessoas em Foco”, o qual poderá contemplar assuntos relacionados a saúde e segurança do trabalhador, notícias do sindicato, comunicados, programação de cursos e eventos, novidades, entre outras matérias relacionadas a recursos humanos. Sugere-se que este mural seja colocado em um local de grande circulação de pessoas, isto é, próximo ao corredor que dá acesso aos banheiros e cozinha, no terceiro andar.

As duas ações seguintes correspondem a estruturação de um Calendário de Confraternizações e Calendário de Capacitações Internas. Esses calendários são sugestões que vem ao encontro das medidas de melhorias propostas conforme o resultado da Pesquisa de C.O e das entrevistas.

¹² O modelo da planilha 5W2H adotada neste estudo está disponível em: <<http://blog.arthurgouveia.com.br/downloads/>> . Acesso em: 15 mai. 2011.



O plano ainda terá a ação de realizar a avaliação e manutenção do clima organizacional, através de pesquisas internas e reuniões participativas. Esta mensuração será efetuada de maneira periódica e sempre que necessário serão feitos os ajustes adequados. Por conseguinte, a partir de uma orientação através desta ferramenta de gestão, a qual foi construída respeitando as especificidades do APERS, é possível inferir que a partir desse estudo realizou-se uma proposta que poderá trazer benefícios mútuos, tanto para a instituição quanto para o servidor.

Após, tem-se como sugestão o Quadro 4 que se trata do Calendário de Confraternizações e por fim, o Quadro 5 que comporta o Calendário de Capacitações Internas. Acredita-se que a partir deste conjunto de propostas formula-se uma série de ações voltadas à valorização dos servidores do APERS e que podem ser incorporadas à cultura dessa organização.

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por quê	Quanto (R\$)
			Início	Fim			
Apresentar o resultado da Pesquisa de Clima Organizacional	Agendar uma reunião com a presença das lideranças e os respondentes do questionário	Aline Vedoin	6/7/2011	6/7/2011	APERS	A ação visa discutir os dados coletados da pesquisa, com o intuito de prospectar futuras ações de melhorias, bem como debater a situação atual	0,00
Mural: Gestão de Pessoas em Foco	Colocação de um mural no 3º andar, visando contemplar assuntos relacionados a gestão de pessoas	Aline Vedoin	1/6/2011	31/12/2011	APERS	A ação visa constituir um canal de comunicação mais efetivo entre organização - funcionários, contemplando informações próximas à realidade do público interno, tais como: gestão de pessoas, saúde e segurança, meio ambiente, notícia do sindicato, lazer, cultura e entretenimento. Pode-se criar o Jornal Mural.	0,00
Estruturar um calendário de confraternizações	Planejar um calendário com comemorações de aniversários e demais datas festivas para a organização	Aline Vedoin	1/6/2011	31/12/2011	APERS	A ação visa atingir uma maior integração e valorização dos funcionários	0,00
Planejar e organizar um calendário de cursos de capacitação para os funcionários, com o aval da Diretoria	Captar entre os próprios funcionários, possíveis facilitadores de cursos e treinamentos. Para facilitadores externos, contatar a SARH e FDRH.	Aline Vedoin	1/6/2011	31/12/2011	APERS	A ação visa atender às necessidades de qualificação e capacitação dos funcionários do APERS.	0,00
Realizar a avaliação e manutenção do clima organizacional	Efetuar, periodicamente, a avaliação e manutenção do clima organizacional, através de pesquisas internas e reuniões participativas	Aline Vedoin	1/6/2011	31/12/2011	APERS	A ação visa incorporar à cultura organizacional, instrumentos de gestão relacionados a recursos humanos, objetivando melhorar a qualidade, produtividade e satisfação dos colaboradores	0,00

Quadro 3 – Plano de Ação para o Programa de Endomarketing
Fonte: Própria autora.

No Quadro 4, apresenta-se o Calendário de Confraternizações proposto, contemplando em cada mês alguns eventos fixos e outros temáticos, atendendo alguma festividade característica daquele momento, como por exemplo, a festa junina.

 CALENDÁRIO DE CONFRATERNIZAÇÕES 	
Janeiro	Comemoração dos aniversariantes do mês (toda última sexta-feira – 16hs30min). Almoço de integração.
Fevereiro	Comemoração dos aniversariantes do mês (toda última sexta-feira – 16hs30min). Almoço de integração.
Março	Comemoração dos aniversariantes do mês (toda última sexta-feira – 16hs30min). Evento comemorativo ao Dia da Mulher (palestra) Semana de integração, dentro da programação de Aniversário do Arquivo.
Abril	Comemoração dos aniversariantes do mês (toda última sexta-feira – 16hs30min). Almoço de integração.
Maiο	Comemoração dos aniversariantes do mês (toda última sexta-feira – 16hs30min). Almoço de integração.
Junho	Comemoração dos aniversariantes do mês (toda última sexta-feira – 16hs30min). Festa Junina do APERS.
Julho	Comemoração dos aniversariantes do mês (toda última sexta-feira – 16hs30min). Feijoada. 8 de julho: Dia do Pesquisador.
Agosto	Comemoração dos aniversariantes do mês (toda última sexta-feira – 16hs30min). Almoço de integração. 19 de agosto: Dia do Historiador.
Setembro	Comemoração dos aniversariantes do mês (toda última sexta-feira – 16hs30min). Almoço de integração. Mateada.
Outubro	Comemoração dos aniversariantes do mês (toda última sexta-feira – 16hs30min). Almoço de integração. 20 de outubro: Dia do Arquivista.
Novembro	Comemoração dos aniversariantes do mês (toda última sexta-feira – 16hs30min). Almoço de integração.
Dezembro	Comemoração dos aniversariantes do mês (toda última sexta-feira – 16hs30min). Festa de final de ano e revelação do amigo-secreto.

Quadro 4 – Calendário de Confraternizações

Fonte: Própria autora.

A partir desse calendário, procura-se uma maneira de formalizar as festividades organizadas pelo APERS. Através desse planejamento, a instituição terá uma agenda que irá programá-la e poderá evitar alguma omissão e/ou esquecimento. Este calendário será flexível, isto é, novos eventos poderão ser inseridos, assim como melhorias às confraternizações já propostas.

No Quadro 5, divulga-se o Calendário de Capacitações Internas, contendo propostas de cursos relevantes para o treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Devido ao primeiro semestre de 2011 já ter decorrido, o cronograma proposto elenca apenas atividades propostas para o 2º semestre.

CALENDÁRIO DE CAPACITAÇÕES INTERNAS				
2011				
Mês	Assunto	Responsável	Público-alvo	Facilitador
Julho	Palestra relacionada ao Dia do Pesquisador (o papel do APERS)	Equipe do Projeto Educativo	Todos funcionários do APERS	A definir
Agosto	Treinamento de proteção e combate a sinistros	Equipe de Preservação	Todos funcionários do APERS	Corpo de Bombeiros
	Curso de Libras	FADERS ¹³		A definir
Setembro	Treinamento sobre o Sistema de Administração de Acervos Públicos AAP	Equipe de Descrição	Funcionários e estagiários usuários do Sistema AAP	A definir
Outubro	Palestra: Relações interpessoais no serviço público	Aline Vedoin	Todos funcionários do APERS	A definir
Novembro	Palestra relacionada ao Meio Ambiente	Aline Vedoin	Todos funcionários do APERS	A definir
Dezembro	Palestra e dinâmica relacionada a importância do trabalho em equipe	Aline Vedoin	Todos funcionários do APERS	A definir

Quadro 5 – Calendário de Capacitações Internas
Fonte: Própria autora.

Além desta programação prevista para 2011, sugerem-se os seguintes temas para 2012, a saber: ergonomia; segurança do trabalho; acessibilidade e inclusão; ética profissional; qualidade de vida X hábitos alimentares; e, excelência no atendimento ao público. Sendo assim, destaca-se que este calendário foi construído visando atender às necessidades dos funcionários do APERS, e ainda, alinhado aos valores elencados pela SARH, como por exemplo, ética e responsabilidade sócio-ambiental.

¹³ Fundação de Articulação e Desenvolvimento de Políticas Públicas para Pessoas Portadoras de Deficiência e de Altas Habilidades no Rio Grande do Sul (FADERS)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo geral propor um Programa de Endomarketing para o Arquivo Público do Estado do RS. Portanto, realizou-se um diagnóstico da situação atual por meio da Pesquisa de Clima Organizacional (com o auxílio do Modelo GPTW), realização de observações das rotinas administrativas, bem como pelas entrevistas com as lideranças do APERS.

No que se refere à Pesquisa de Clima, afirma-se que o APERS possui um clima organizacional favorável, ou seja, as cinco características de um bom clima (credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem), de maneira geral, foram visualizadas positivamente nas respostas coletadas dos questionários. Todavia, infere-se que existem alguns ajustes necessários para uma progressiva melhoria do clima.

Os resultados analisados demonstram que apesar de haver um clima favorável, é interessante a instituição rever e criar estratégias a fim de que o APERS consolide um ambiente motivador à qualidade, produtividade e valorização do servidor. Algumas propostas foram apresentadas por meio de um Plano de Ação, ressaltando este instrumento pela sua flexibilidade, isto é, o qual aceita novas inserções, bem como alterações e adequações. O plano já começou a ser colocado em prática e espera-se que seja proveitoso e eficaz ao que se propõe atingir, ou seja, colaborar para viabilização de um Programa de Endomarketing, que vise a valorização do servidor do Arquivo Público.

Dentre as ações sugeridas, evoca-se que o fomento de ações voltadas para a melhora da comunicação, comprometimento, integração, treinamento e desenvolvimento possibilitarão explorar melhor as potencialidades dos profissionais que fazem parte dessa instituição. Logo, cabe destacar o papel das lideranças visualizarem e acreditarem nos benefícios que um programa de Endomarketing pode trazer para sua organização.

Destaca-se que no desenvolvimento da presente investigação, constatou-se que são poucos os estudos no setor público que visam identificar qual a satisfação dos servidores e quais medidas podem auxiliar para se ter funcionários motivados e realizados profissionalmente. Portanto, defende-se a importância de que novos

estudos sejam desenvolvidos, a fim de se dar continuidade à análise e investigação sobre a gestão de pessoas, e em especial, no viés do funcionalismo público.

Sendo assim, a partir desses estudos serão oportunizados subsídios para identificar os fatores que levam ao descontentamento e desmotivação dos servidores, e além de se diagnosticar algo, estar-se-á propondo ferramentas e soluções em gestão que auxiliarão para a melhoria do clima organizacional e para a valorização dos funcionários. Por fim, espera-se que este trabalho proporcione contribuições para que se tenham, cada vez mais, servidores públicos comprometidos com os serviços prestados à sociedade brasileira, e neste caso, conforme estudado através desse relatório de estágio, o APERS possa contemplar uma equipe motivada e com colaboradores alinhados a filosofia desta organização.

REFERÊNCIAS

ABREU, B. F. Z. **Gestão de pessoas nas instituições de ensino superior**: um estudo sobre clima organizacional em IES do DF. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2007.

ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO RS. **Site institucional**. Disponível em: <www.apers.rs.gov.br>. Acesso em: 17 abr. 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS – ABRH. **Melhores empresas para trabalhar**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/ARQS/Apresenta_o_Processo_Melhores_-_Caf_2011_-_Rio_de_Janeiro.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2011.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scot. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. Um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BERGUE, S. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BORTOLUZZI, R. **Perfil dos acadêmicos do Curso de Arquivologia (2008)**: Um estudo na Universidade Federal de Santa Maria. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Arquivologia, UFSM. Santa Maria, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRUM, A. M. **Um olhar sobre o Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

_____. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo, Ed. Atlas, 1997.

COSTA, C. F. da. et al. **Clima organizacional: um estudo comparativo entre modelos de avaliação de clima em instituições de ensino superior**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (III). Resende: 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/745_Artigo%20Clima%20organizacional.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2010.

COSTA, D. **Uma visão de Endomarketing**. 2003. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/3606/uma-visao-de-Endomarketing.html#>> . Acesso em: 30 mai. 2011.

DEPARTAMENTO DE ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Relatório Geral 1999 – 2001: Ações realizadas, ações planejadas e ações de gestão da SARH. 2002.

DORNELES, S. L. **O perfil dos acadêmicos do Curso de Arquivologia da UFSM (2004)**. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Arquivologia, UFSM. Santa Maria, 2005.

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

FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.fdrh.rs.gov.br/>> . Acesso em 28 mai. 2011.

FURTADO, R. A.; CARVALHO NETO; LOPES, D. P. T. O que as listas de melhores empresas para trabalhar dizem sobre as organizações, seus empregados e os consultores e pesquisadores de RH?. In: Encontro da EnANPAD, 31. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOTTO, O. T. **Gestão de pessoas**: políticas institucionalizadas em uma empresa no sul do país. Programa de Mestrado em Administração. Blumenau, 2009. Disponível em: <http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=611>. Acesso em: 29 mai. 2011.

GRONROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLY, M. J. **O discurso e a prática**: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de pessoas. In: Revista de Administração Contemporânea, 2001.

LEVERING, R. **The 100 best companies to work for in América**. New York: Addison – Wesley, 1984.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MEIRA, P.; OLIVEIRA, R. **O Endomarketing**. 2004. Disponível em: <<http://www.Endomarketing.com/artigo9.htm>>. Acesso em 16 mai. 2011.

MELLO, C. A. B. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros: 1993.

PERIARD, G. O que é o 5W2H e como ele é utilizado. **Sobre administração**. 30 jul. 2009. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>> . Acesso em: 26 mai. 2011.

PIMENTA et al. **Gestão de pessoas e a criação de significado no trabalho**: uma análise comparativa das melhores empresas para trabalhar no Brasil. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (VII). 2010. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos10/525_SEGET1%20gabriela.pdf . Acesso em: 29 mai. 2011.

RIO GRANDE DO SUL. Lei complementar n. 10.098, de 3 de fevereiro de 1994. Dispõe sobre o estatuto e regime jurídico único dos servidores públicos civis do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em:

<http://www.al.rs.gov.br/legiscomp/detalhes.aspx?idNorma=527&numNormaComp=10098&SiglaComp=LEC>>. Acesso em: 21 mai. 2011.

_____. Lei n. 12.697, de 4 de maio de 2007. Dispõe sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em <http://www.sops.rs.gov.br/legislacao/lei_12921.pdf> . Acesso em: 12 mai. 2011.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 24.ed. Petrópolis:Vozes, 1999.

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública**. Porto Alegre: Editora Saraiva, 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SHARKANSKY, I. **A formulação de políticas nos órgãos governamentais**. Trad. Sérgio Latour. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

SILVA, H. C. da. **Estudo sobre clima organizacional na empresa Mazer Distribuidora Ltda**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Porto Alegre: UniRitter, 2006.

TOLOVI JR., J. **Credibilidade: uma percepção que faz a diferença**. 2010. Disponível em: <<http://www.lideraonline.com.br/artigo/49109-credibilidade-uma-percepcao-que-faz-a-diferenca.html>>. Acesso em: 02 jun. 2011.

VALENTE, J. F. **Endomarketing no serviço público**. In: ObservatórioRH. 2010. Disponível em: <<http://observatoriorh.blogspot.com/2010/03/Endomarketing-no-servico-publico.html>> . Acesso em 05 abr. 2011.

ZOUAIN, D. M. **Escolas de Governo e Escolas de Serviço Público**. Panamá: CLAD, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

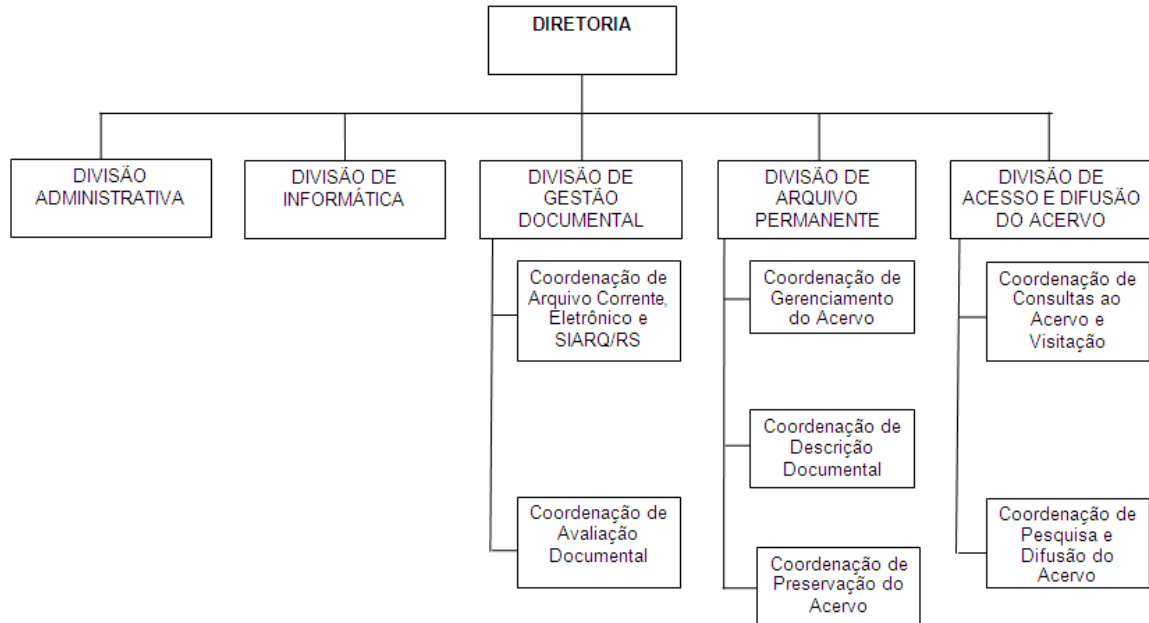
ANEXOS

ANEXO A - [Organograma do Governo do RS](#)

ANEXO B - [Organograma da SARH](#)

ANEXO C – Organograma do APERS

ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO DO ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL



ANEXO D – Fotos do APERS

Figura 3 – Fachada do APERS (Abril/2011)
Fonte: ASCOM/SARH.

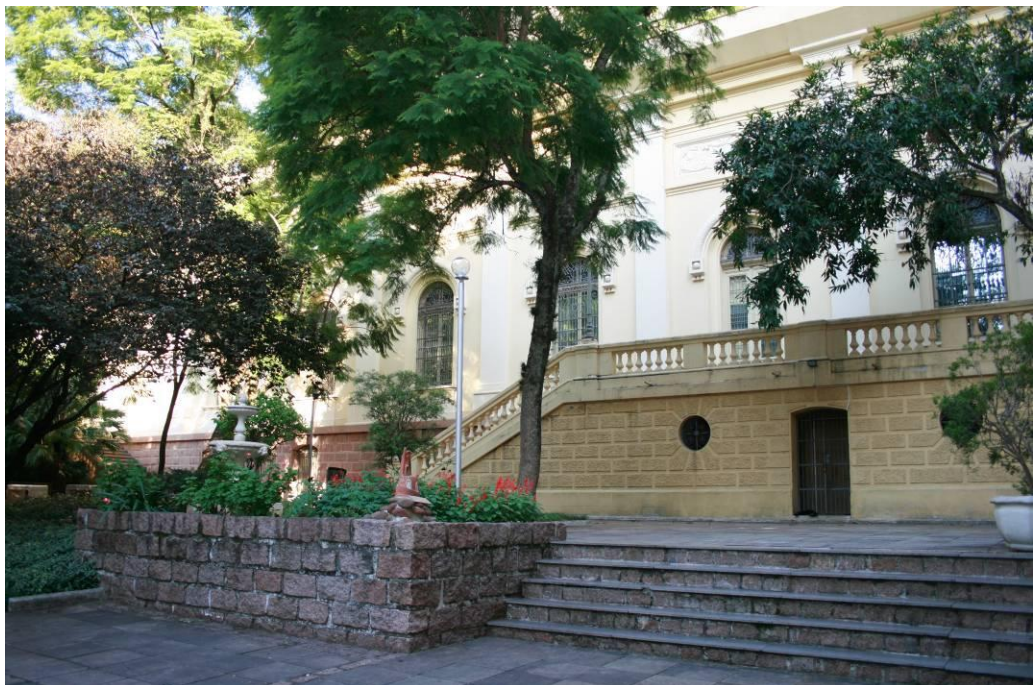


Figura 4 – Pátio do APERS (Abril/2011)
Fonte: ASCOM/SARH.

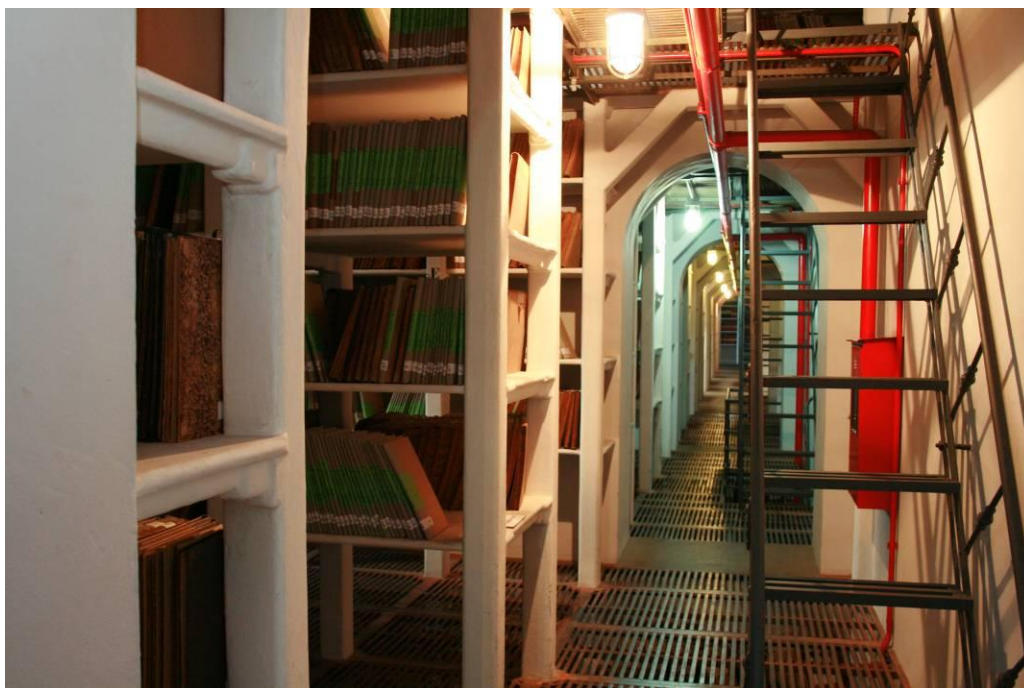


Figura 5 – Prédio 1: Acervo (Abril/2011)
Fonte: ASCOM/SARH.



Figura 6 – Prédio 2: Acervo (Abril/2011)
Fonte: ASCOM/SARH.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário



QUESTIONÁRIO: Pesquisa de Clima Organizacional no APERS

O objetivo deste questionário consiste na identificação das percepções dos funcionários do APERS, em relação à instituição, colegas de trabalho e setores, além da análise do nível de comprometimento e satisfação dos servidores do Arquivo. A partir deste instrumento serão coletados dados para a construção do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração na Universidade Federal de Santa Maria, intitulado: **“Programa de Endomarketing: uma proposta para o Arquivo Público do Estado do RS”**.

O questionário não requer identificação e as informações serão trabalhadas em conjunto, não havendo análise e divulgação individual das respostas.

Gratos pela contribuição,

Aline Vedoin – alinevedoin@yahoo.com.br

Professor Orientador Marcelo Trevisan - marcelotrev@gmail.com

I) Dados gerais

1. Faixa etária:

- Até 18 anos De 19 a 25 anos De 26 a 35 anos
 De 36 a 45 anos Acima de 46 anos

2. Gênero:

- Masculino Feminino

3. Escolaridade:

- Ensino fundamental (1º grau) incompleto Ensino fundamental (1º grau) completo
 Ensino médio (2º grau) incompleto Ensino médio (2º grau) completo
 Ensino superior incompleto Ensino superior completo
 Pós-graduação incompleta Pós-graduação completa

4. Estado civil:

- solteiro(a) casado(a) divorciado(a) viúvo(a) união estável

5. Vínculo com o APERS:

- Estatutário
 Extranumerário
 Cargo em Comissão

6. Setor de atuação:

- Divisão de Pesquisa e Projetos
 Divisão de Documentação
 Seção de Apoio Administrativo
 Outro

	Afirmações (Continuação)	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
13	A diretoria tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer para chegar lá					
14	A diretoria confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las					
15	Eu me sinto bem com a forma pela qual a instituição contribui com a comunidade					
16	Tanto a diretoria quanto a chefia imediata sabem coordenar as pessoas e distribuir tarefas adequadamente					
17	Este é um lugar psicológico e emocionalmente saudável para trabalhar					
18	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade, cor, raça ou gênero					
19	Aqui as pessoas se importam umas com as outras					
20	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui					
21	Existe um sentimento de “família” ou de “equipe” por aqui					
22	As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal					
23	Nós sempre comemoramos eventos especiais					
24	Sou bem tratado, independentemente de minha posição na instituição					
25	Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença					
26	Quando ingressei na instituição me senti bem-vindo					
27	As instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho					

III) Dos itens abaixo, assinale os três (3) principais fatores que o motivam a trabalhar e permanecer no APERS:

- Remuneração e benefícios Instalações oferecidas
 Autonomia no trabalho Gostar do que faz
 Ser valorizado e reconhecido no trabalho Participação nas decisões
 Estabilidade
 Oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional
 Falta de opção de um outro emprego
 Imagem e prestígio da instituição perante a sociedade
 Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
 Outro. Qual? _____

IV) Marque com um “x”, as três (3) características abaixo que você julgaria mais importantes, se hoje pudesse escolher outra instituição para trabalhar:

- A que oferecesse melhores oportunidades de inovação e desafios
 A que tivesse melhores planos de aposentadoria
 A que oferecesse melhores condições de estabilidade no emprego
 A que oferecesse melhores condições de realização profissional
 A que pagasse melhor salário e que tivesse um plano de carreira estruturado
 A que oferecesse mais oportunidades de qualificação e treinamento
 A que tivesse planos de saúde mais adequados
 A que fosse uma instituição de renome e prestígio
 A que tivesse um ambiente tranquilo
 Outro.
 Qual? _____

V) Como você se imagina daqui 4 anos?

- Trabalhando no APERS e no mesmo cargo
 Trabalhando no APERS e em um cargo melhor
 Trabalhando em outro local do Governo do Estado e no mesmo cargo
 Trabalhando em um emprego público, em um cargo melhor
 Trabalhando no setor privado
 Sem opinião
 Outro.
 Qual? _____

VI) Utilize este espaço para relatar suas observações, reivindicações, críticas, sugestões e/ou elogios em relação ao ambiente de trabalho, clima organizacional e recursos humanos do Arquivo Público do Estado do RS.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista



ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO RS

Pesquisa de clima organizacional 2011

Roteiro de entrevista com lideranças

Entrevistadora: Aline Vedoin

Nome e cargo do entrevistado: _____

1. Hoje, como você avalia o clima organizacional do APERS?
2. Em sua opinião, quais são os pontos fortes do APERS no que diz respeito a recursos humanos?
3. No APERS, você acredita que as pessoas se comprometem e dão o máximo de si para realizarem suas atividades? Como poderíamos melhorar o comprometimento entre os diversos níveis e setores da organização?
4. Quanto à comunicação interna, como você a avalia? Existem dificuldades nas trocas de informação? Alguma sugestão de como poderíamos melhorá-la?
5. Quanto ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários, como você avalia esta prática hoje? Quais idéias são possíveis de implementar nesta instituição? Quais capacitações para seus funcionários você considera de maior relevância hoje?
6. Quanto aos relacionamentos interpessoais do APERS, como você os avalia hoje? Existem conflitos internos? Como poderíamos melhorar a integração entre os diversos níveis e setores da organização?
7. Quais formas de recompensa, reconhecimento e valorização você utiliza para seus funcionários?
8. Você percebe que existe um desânimo e desmotivação por parte dos funcionários?
9. Que ações podem ser utilizadas para captar recursos para melhorar e modernizar os equipamentos e ferramentas de trabalho?
10. Quando precisas realizar alguma tomada de decisão mais estratégica, de que forma você a realiza? Sozinho, com as demais lideranças, com alguns funcionários ou com a participação de todos?
11. Quanto à política remuneratória, você visualiza e acredita em melhorias salariais?
12. Quando pensa na trajetória desta instituição, o que considera que foi uma grande conquista?
13. Quais ações a instituição planeja para reter seus recursos humanos?
14. Você sabe qual é a visão da instituição e como faremos para chegar lá?
15. Quais são os principais desafios para esta instituição no futuro?
16. Os resultados desta instituição estão abaixo ou acima do esperado?