

Valdelice da Silva Souza

**O IMPACTO DA FUSÃO DO MCTI COM O MC NO CLIMA
ORGANIZACIONAL DO DEPIS**

Brasília – DF

O IMPACTO DA FUSÃO DO MCTI COM O MC NO CLIMA ORGANIZACIONAL DO DEPIS

Autora: Valdelice da Silva
Souza
Escola Nacional de
Administração Pública

Palavras-chave: Clima organizacional. Motivação. Reestruturação.

Resumo

Este artigo analisa o clima organizacional da equipe do Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social (DEPIS) após todo o processo de reestruturação administrativa ocorrida com a fusão dos Ministérios das Comunicações e da Ciência, Tecnologia e Inovação. A metodologia utilizada foi de abordagem quantitativa com a utilização da pesquisa *survey* por meio de um questionário aplicado aos servidores desse departamento. O clima organizacional analisado é baseado nas percepções dos servidores com relação a todo processo de reestruturação, em especial à extinção da Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social (SECIS) e sua transformação em DEPIS, assim como o relacionamento desses servidores com a sua chefia imediata e seu nível de motivação no setor atual. Os resultados obtidos conseguiram responder claramente a pergunta da pesquisa e mostra como essa mudança impactou de sobremaneira a motivação e o clima organizacional da equipe.

1. INTRODUÇÃO

O assunto clima organizacional vem ganhando cada vez mais importância nas organizações por estar diretamente ligado à realização dos seus objetivos, uma vez que as percepções de clima podem influenciar a satisfação no trabalho, o comprometimento e a rotatividade de servidores, além de outras variáveis. Para tanto, estudos de clima organizacional devem ser realizados porque são muito úteis para que possa realizar um diagnóstico geral da organização, assim como indicar as áreas que necessitam de uma atenção especial. Além disso, não basta apenas apontar que o clima está desfavorável, mas é necessário identificar onde, porque e como atuar para melhorá-lo. (KELLER e AGUIAR, 2004)

Resende e Benaiter (1997 apud KELLER e AGUIAR, 2004) afirmam que o clima organizacional expressa “a situação de um determinado momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.” No que diz respeito a mudanças organizacionais, é de suma importância realizar estudos de clima para verificar se o ambiente organizacional sofreu algum impacto, seja positivo ou negativo. Assim sendo, dependendo do resultado, é necessária uma ação de gestão estratégica para melhorá-lo.

Em relação à mudança organizacional, para que aconteça esse processo é necessária uma intensa mobilização dos atores envolvidos, no sentido de estarem comprometidos, pois se não houver uma avaliação positiva da mudança que se almeja implantar é provável que venha surgir um aumento expressivo dos níveis de resistência no âmbito interno, podendo, portanto, gerar um clima organizacional desfavorável. (LIMA, JACOBINI e ARAUJO, 2015)

Diante do exposto, cabe ressaltar a trajetória recente da Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social (SECIS), do Ministério de Ciência da Tecnologia e Inovação (MCTI). A SECIS foi criada pelo Decreto nº 4.724, de 9 de junho de 2003, com a missão de viabilizar a inclusão e o desenvolvimento social com o apoio da Ciência, Tecnologia e Inovação. Entretanto, em 12 de maio de 2016 ficou determinada pela Presidência da República a fusão do Ministério das Comunicações (MC) com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), alterando sua estrutura por meio da Medida Provisória 726. Diante disso, em 19 de outubro de 2016 foi publicado o Decreto nº 8.877/2016 aprovando a Estrutura Regimental e o

Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do novo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). Nessa reestruturação a SECIS foi extinta, após 13 anos de existência, e suas atribuições foram absorvidas pelo novo Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social (DEPIS), vinculado à Secretaria de Políticas e Programas de Pesquisa e Desenvolvimento (SEPED).

Ressalta-se que antes dessa reestruturação se concretizar, os servidores da extinta secretaria formalizaram uma carta direcionada ao Excelentíssimo Senhor Ministro de Ciência, Tecnologia e Inovação, manifestando suas opiniões contrárias à condução da reestruturação do MCTI, tanto na sua fusão quanto na extinção da SECIS. Entretanto, mesmo com a concretude da fusão, e por consequência, a extinção da Secretaria, obtiveram o êxito de, pelo menos, a equipe permanecer junta num mesmo departamento (DEPIS) e não se fragmentar como propostas iniciais feitas pela administração.

Por conseguinte, a equipe do DEPIS passou por um processo de mudança de sua estrutura organizacional, acrescentadas por exonerações e nomeações de gestores, o qual careceu de planejamento na sua condução e que pode ter impactado significativamente o clima organizacional da equipe. Diante desse contexto, o presente estudo procura analisar o clima organizacional do Departamento de Políticas e Programas Inclusão Social em relação à sua mudança de estrutura organizacional após a fusão do MCTI com o MC ocorrida em novembro de 2016.

Isto posto, este artigo buscou analisar o clima organizacional vigente no DEPIS por meio de um questionário com perguntas relacionadas a percepções do clima organizacional, processo de reestruturação, relacionamento entre chefias e subordinados, motivação, além de produtividade e processo de trabalho. Por conseguinte, os resultados obtidos podem gerar uma grande preocupação e uma atenção maior que os gestores têm que ter com a sua equipe, principalmente no que diz respeito à motivação.

1.1 Pergunta de pesquisa

A fusão do MCTI com o MC ocorrida em novembro de 2016 trouxe algumas consequências internas no decorrer do seu processo. Dentre elas, a extinção da SECIS, passando a ser o DEPIS vinculado à SEPED. Além da mudança na sua

estrutura administrativa houve alterações também no quadro dos seus gestores. Diante disso, tornou-se perceptível que essas mudanças de estrutura e a carência de planejamento no seu processo impactaram no clima organizacional da equipe desse Departamento. Sendo assim, de que forma o clima organizacional no Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social modificou-se em relação à mudança de sua estrutura?

1.2 Objetivo geral

Diagnosticar o clima organizacional vigente no Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social em relação à mudança de sua estrutura organizacional pós novembro de 2016.

1.3 Objetivos específicos

Descrever as percepções que os servidores do Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social têm em relação à mudança de sua estrutura organizacional pós novembro de 2016; descrever as percepções de clima organizacional junto aos servidores do Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social.

1.4 Justificativa

1.4.1 Relevância teórica/científica

As consequências negativas que um clima organizacional mal administrado pode causar numa equipe de trabalho influencia diretamente na produtividade dos seus serviços. No que diz respeito ao serviço público isso se torna um problema mais sério, pois pode prejudicar à sociedade de maneira em geral que necessita das políticas públicas do Estado.

Ademais, torna-se importante aprofundar no assunto devido ao cenário político brasileiro em que invariavelmente ocorrem reestruturações administrativas nos órgãos, principalmente ministeriais, e que situações como as que essa equipe está enfrentando podem ser vistas constantemente. Diante disso, buscar soluções que minimizam e até mesmo que possam eliminar com as consequências negativas que uma reestruturação administrativa causa no clima organizacional de uma equipe é de suma importância para o enfrentamento do problema que venha a surgir.

1.4.2 Relevância gerencial/prática

O estudo proposto é decorrente da experiência da própria autora por ter presenciado todo processo de reestruturação decorrente da fusão do MCTI com o MC, e por consequência, o impacto que teve no clima organizacional do DEPIS após a mudança na sua estrutura organizacional pós novembro de 2016. Além disso, o estudo proporcionará para que gestores procurem entender melhor o conceito e as influências que o clima organizacional provoca e interfere no nível de produtividade da equipe junto à organização.

1.4.3 Relevância social

O estudo justifica-se ainda pela importância do trabalho desenvolvido pela equipe do DEPIS, onde até o ano de 2016, a então SECIS, tinha a gestão de aproximadamente 1.000 projetos. Além disso, sua atuação está centrada para que o conhecimento científico seja apropriado pela sociedade, com foco na inclusão social, no incremento da renda e à melhoria da qualidade de vida da população, disseminação de novos conhecimentos, novas tecnologias e métodos, com vistas a ampliar o acesso à população a novos bens e serviços, e que gerem melhorias concretas para a coletividade. Assim sendo, o impacto negativo de um clima organizacional pode afetar diretamente na produtividade e por consequência nos seus serviços prestados à sociedade no que diz respeito de continuar levando a política de programas de inclusão social ofertada pelo do Ministério ao seu público-alvo.

Neste artigo, apresentamos os resultados de uma pesquisa referente ao clima organizacional aplicada aos servidores do Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social, do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Na primeira seção, apresentamos a introdução trazendo um breve histórico sobre o tema proposto; na segunda seção, expomos o referencial teórico com o conceito de clima de organizacional, sua importância e ferramenta de análise; na terceira seção, discutimos a metodologia utilizada no estudo; na quarta seção, apresentamos os resultados e discussões; e na quinta e última seção, analisamos os resultados e sua relação com o tema proposto.

Assim sendo, até esta seção, foi apresentada a problemática que deu procedência ao tema proposto, a qual se originou com a fusão dos Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação com o das Comunicações, e por conseguinte a

extinção da Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social, transformada em Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social. Além disso, foi apresentado o problema de pesquisa, assim como seus objetivos geral e específicos, além da justificativa que trouxe as relevâncias teóricas, gerencial e social sobre o tema. Isto posto, apresentaremos na seção seguinte o referencial teórico do estudo com os conceitos e importância do clima organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se propõe a apresentar, com o objetivo de estabelecer a base teórica de sustentação deste estudo, um breve conceito referente ao Clima Organizacional e sua importância na relação indivíduo e organização. Assim como também apresentará ferramenta utilizada para fazer a análise do ambiente organizacional, denominada Pesquisa de clima organizacional.

O clima organizacional cada vez mais vem ganhando foco nas organizações devida à influência e o impacto que tem no comportamento e na produtividade dos seus colaboradores, tornando-se então um fator de grande importância para a gestão organizacional. Nesse sentido, é de fundamental importância entender o conceito e sua implicância na relação entre indivíduos e organização.

2.1 Clima Organizacional

2.1.1 Conceito

Por se tratar de um fenômeno comportamental, cujo entendimento tem desafiado estudiosos, o tema clima organizacional tem sido objeto de estudos de especialistas da psicologia organizacional e da administração, além de ter seu interesse aumentado nos últimos tempos pela crescente tomada de consciência da sua relação com o desempenho e os resultados da organização. (RESENDE e BENAITER, 1997 apud KELLER e AGUIAR, 2004)

Para Chiavenato (2014), o clima organizacional é a característica ou a qualidade do ambiente organizacional que é compreendida ou experimentada pelos indivíduos da organização e que influencia o seu comportamento. Está ligado à satisfação das necessidades dos membros da organização, podendo ser saudável ou doentio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, a depender de como os membros se sentem em relação à sua organização. É considerado o meio interno

ou a atmosfera psicológica característica de cada organização, sendo também o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus funcionários.

Na visão de Luz (2003), o clima organizacional é visto no grau de satisfação emocional e material dos indivíduos na organização e influencia fortemente no seu nível de produtividade e, conseqüentemente da organização. Diante disso, o clima deve ser favorável e proporcionar motivação, despertar interesse nos colaboradores e uma boa relação entre os indivíduos e a organização.

Além disso, Coda e Bergamine (1997) afirmam que o clima organizacional é um indicador tanto do nível de satisfação quanto de insatisfação que é experimentado pelos empregados no seu ambiente de trabalho por meio de alguns aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, e o tipo de chefia, e que quando não atendem suas necessidades, causa insatisfação. Cabe ressaltar que há uma relação entre a satisfação do indivíduo na organização e o seu desempenho, logo, um servidor insatisfeito no ambiente de trabalho poderá ter sua produtividade comprometida.

Segundo Chiavenato (2014) uma organização que proporciona um clima organizacional que atenda às necessidades dos seus empregados pode ter sua eficiência aumentada, pois além de afetar o comportamento desses, o clima organizacional pode servir de instrumento para integrar a motivação pessoal com os objetivos da própria organização. Chiavenato (2014, p. 470)¹, afirma ainda que:

[...] o clima organizacional depende do estado motivacional dos funcionários, pois constitui a percepção compartilhada da maneira como as coisas são no ambiente de trabalho e afeta o comportamento e a atitude das pessoas nesse ambiente.

Para Luz (2003), é de fundamental importância saber quais tipos de clima existem em relação à organização e os indivíduos, podendo ser considerado favorável, desfavorável ou neutro. Assim sendo, um clima considerado favorável é o que proporciona atitudes positivas em relação à organização, quando existe confiança, alegria, motivação, satisfação, participação, engajamento, dedicação e comprometimento da maioria dos indivíduos. Entretanto, o clima é considerado desfavorável quando as atitudes são negativas em relação à organização, quando algumas variáveis organizacionais afetam negativamente o entusiasmo dos

¹ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

indivíduos, podendo causar conflitos, desinteresse pela execução do trabalho, tensões, ruídos nas comunicações, resistência manifesta ou passiva às ordens, entre outros.

Nesse contexto, pode-se afirmar que o clima organizacional reflete na motivação, na satisfação, nos comportamentos, e como consequência, na produtividade e pode causar impacto também na qualidade do serviço prestado dos indivíduos da organização.

Além disso, Taniguchi e Costa (2009, p. 214)² assegura que:

[...] um clima organizacional é saudável quando os funcionários se envolvem mais com o trabalho, através da integração do grupo, da participação dos mesmos em eventos promovidos pela empresa, de cooperação entre setores da organização, do entusiasmo e satisfação dos funcionários demonstrada, no dia a dia, que é perceptível através da expressão e dos atos dos seus funcionários.

Luz (2003), afirma ainda que gerir o clima organizacional é uma ação estratégica para todas as organizações e que investir na sua gestão contribui para uma melhor qualidade nos serviços. Entretanto, é necessário que a organização conheça como se sentem e pensam seus funcionários em relação às diferentes variáveis que afetam o clima organizacional, como é o caso de salários e benefícios; relacionamento com colegas, supervisores e subordinados; comunicação interna; trabalho desenvolvido, entre outras. Para tanto é necessário realizar um diagnóstico do clima organizacional por meio da pesquisa de clima.

2.1.2 Pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta utilizada para fazer uma análise do ambiente organizacional e do conjunto de condições que possa caracterizar o nível de satisfação ou de insatisfação dos indivíduos na organização. Assim, a partir desse instrumento é possível mensurar o nível de relacionamento indivíduos e organização. De acordo com Bergamini e Coda (1997, p. 99)³:

a pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada.

² TANIGUCHI, K; COSTA, A.L. **Clima Organizacional: Uma Ferramenta Estratégica para Diagnóstico em Recursos Humanos**. Revista de Ciências Gerenciais, vol. 13 n° 18, 2009.

³ CODA, Roberto; BERGAMINI, Cecília W. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

Para Luz (2003), a pesquisa de clima, além de apontar as falhas existentes na relação da organização com os indivíduos, com a intenção de corrigi-las, aponta o grau de satisfação dos indivíduos com a organização num determinado momento. Ainda segundo esse autor, a organização deve considerar alguns fatores quando utilizar a adoção da pesquisa de clima como ferramenta de avaliação, como: objetivos da pesquisa, público-alvo, definição das variáveis organizacionais a serem pesquisadas, compromisso das chefias, escolha do método de pesquisa adequado, montagem do instrumento de pesquisa, definições quanto à aplicação do instrumento, tabulação, divulgação dos dados, ações corretivas e a repetição da pesquisa.

Segundo Coda e Bergamini (1997), para se ter uma adequada investigação referente ao clima organizacional de uma empresa, é necessário iniciar exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito. O seu modelo de análise de clima organizacional apresenta 10 (dez) fatores obtidos a partir dos indicadores que traduzem a realidade organizacional em um determinado momento, quais sejam: liderança (grau de opinião e orientação do chefe ao subordinado sobre o seu desempenho), compensação (balanceamento do pacote remuneratório), maturidade empresarial (compreensão dos membros sobre o mercado), colaboração entre áreas funcionais (grau de respeito e colaboração), valorização profissional (desenvolvimento e crescimento profissional), identificação com a empresa (objetivos mútuos), processo de comunicação (agilidade na comunicação, informações claras e necessárias), sentido de trabalho (importância do trabalho para os objetivos da organização), política global de recursos humanos (políticas e importância da área de RH) e acesso (grau de acesso a demais tipos de trabalho ao longo da carreira).

A pesquisa de clima é uma ferramenta muito importante para auxiliar a organização quanto à gestão de pessoas, uma vez que proporciona identificar o nível de satisfação que cada um de seus colaboradores se sentem em relação ao seu ambiente de trabalho. Entretanto, para que seu resultado seja satisfatório, é necessário que o mesmo seja debatido abertamente entre a equipe, sem caráter punitivo e com abertura para o erro, pois a finalidade da ferramenta é identificar os fatores os quais precisam ser trabalhados e como consequência impactará positivamente no desempenho e produtividade dos indivíduos na organização.

Diante disso, após apresentar o conceito do clima organizacional e sua importância e implicação na motivação e eficiência dos indivíduos na organização, além da ferramenta utilizada para diagnosticar e analisar o ambiente organizacional, denominada pesquisa de clima organizacional, discutiremos na seção seguinte a metodologia utilizada para o alcance dos resultados obtidos neste artigo.

3. MÉTODO

3.1 Desenho de tipificação da pesquisa

O tipo de pesquisa deste artigo consistiu numa abordagem quantitativa com a utilização da pesquisa *survey* por meio de questionário como instrumento de pesquisa, uma vez que essa tem por característica produzir descrições quantitativas de uma população (servidores do Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social). O recorte foi transversal, pois a coleta de dados ocorreu em um só momento, seu delineamento foi de caráter exploratório e descritivo, e com origem de dados primários.

3.2 Característica da organização em estudo

3.2.1. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC)

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) foi criado pelo Decreto 91.146, em 15 de março de 1985, e sua área de competência foi estabelecida pelo Decreto nº 5.886, de 6 de setembro de 2006. Como órgão da administração federal direta, o MCTI tinha como competências a política nacional de pesquisa científica, tecnológica e inovação; o planejamento, coordenação, supervisão e controle das atividades da ciência e tecnologia; a política de desenvolvimento de informática e automação; a política nacional de biossegurança; a política espacial; a política nuclear; e o controle da exportação de bens e serviços sensíveis.

Acrescenta-se também que, o Ministério das Comunicações (MC) foi criado pelo Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e sua área de competência foi estabelecida pelo Decreto nº 7.462, de 19 de abril de 2011. Como órgão da administração federal direta, o MC tinha como competências a política nacional de telecomunicações; a política nacional de radiodifusão; os serviços postais, telecomunicações e radiodifusão; e a política nacional de inclusão digital.

Entretanto, em 12 de maio de 2016 a Medida Provisória nº 726, convertida na Lei nº 13.341, de 29 de setembro de 2016, extinguiu o Ministério das Comunicações e transformou o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação em Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), expandindo o leque de contribuições do órgão na entrega de serviços públicos relevantes para o desenvolvimento do país.

A área de competência do atual MCTIC está estabelecida pelo Decreto nº 8.877, de 18 de outubro de 2016, e suas competências são: a política nacional de telecomunicações; a política nacional de radiodifusão; os serviços postais, telecomunicações e radiodifusão; as políticas nacionais de pesquisa científica e tecnológica e de incentivo à inovação; o planejamento, coordenação, supervisão e controle das atividades de ciência, tecnologia e inovação; a política de desenvolvimento de informática e automação; a política nacional de biossegurança; a política espacial; a política nuclear; o controle da exportação de bens e serviços sensíveis; e a articulação com os Governos dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, com a sociedade civil e com órgãos do Governo federal para estabelecimento de diretrizes para as políticas nacionais de ciência, tecnologia e inovação.

3.2.2. Secretaria de Políticas e Programas de Pesquisa e Desenvolvimento (SEPED)

Criada no ano de 2000, a Secretaria de Políticas e Programas de Pesquisa e Desenvolvimento (SEPED) tem por finalidade propor, implementar e gerenciar políticas e programas visando ao desenvolvimento científico, tecnológico e da inovação do Brasil. Ao longo da sua história, a SEPED tem atuado em áreas estratégicas para o desenvolvimento sustentável, planejando ações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) que promovam o avanço econômico, social e ambiental do País.

Composta desde 2016 por três Diretorias e nove Coordenações-Gerais, a SEPED tem priorizado áreas como segurança hídrica, energética e alimentar, bioeconomia, biotecnologia, saúde, mudanças do clima, geociências, ciências humanas e sociais, cidades sustentáveis, popularização da ciência, tecnologias sociais e assistivas, entre outras.

3.2.3. Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social (DEPIS)

Instituído em 2016, por meio do Decreto nº 8.877/2016, o qual aprovou a nova Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do novo MCTIC, e que extinguiu a Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social (SECIS), o Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social (DEPIS) é vinculado à SEPED/MCTIC e sua atuação é, basicamente a já anteriormente exercida pela SECIS, centrada para que o conhecimento científico seja apropriado pela sociedade, com foco na inclusão social, no incremento da renda e à melhoria da qualidade de vida da população disseminação de novos conhecimentos, novas tecnologias e métodos, com vistas a ampliar o acesso à população a novos bens e serviços, e que gerem melhorias concretas para a coletividade

O DEPIS é composto por duas Coordenações-Gerais, Coordenação Geral de Extensão Tecnológica (CGET) e Coordenação-Geral de Popularização e Divulgação da Ciência (CGPC), e tem como principais programas o apoio: a projetos e eventos de divulgação e educação científica; à criação e ao desenvolvimento de museus e centros de ciência e tecnologia; à educação em ciências por meio da realização de concursos científicos; à disseminação de novos conhecimentos, tecnologias e processos inovadores; à implantação e modernização de centros vocacionais tecnológicos; a projetos de tecnologias sociais; a projetos de tecnologias assistiva; a projetos de segurança alimentar e nutricional; e agroecologia e produção orgânica.

3.3 Caracterização do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa aplicado foi um questionário composto por 15 perguntas fechadas, além de 4 para o campo sócio/profissionais, o que foi suficiente para a coleta e análise dos dados, não havendo necessidade de adaptação durante a sua aplicação. As perguntas foram voltadas ao processo de fusão e reestruturação do órgão, ao clima organizacional da equipe do DEPIS e sua relação e comunicação com as chefias imediatas, além da motivação e produtividade dos servidores com relação às mudanças ocorridas. Ressalta-se que os questionários foram entregues aos colegas de trabalhos (servidores) e às chefias imediatas.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

Os questionários foram entregues pessoalmente aos participantes, que tiveram à disposição um envelope pardo num lugar visível a todos para que pudessem devolver preenchidos. Essa técnica foi utilizada com o intuito de resguardar o absoluto sigilo na identificação dos participantes. Além disso, foram entregues numa quarta-feira e apenas recolhidos na sexta-feira, dando tempo hábil para responderem e assim alcançar uma quantidade razoável para análise.

3.5 Perfil dos participantes

Foi aplicado questionário para 23 (vinte e três) servidores públicos lotados no Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social (incluindo chefias imediatas), os quais já pertenciam ao quadro da extinta Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social, conforme dados demográficos na tabela a seguir.

TABELA 1: DADOS DEMOGRÁFICOS DOS PARTICIPANTES

Variável	Escala	N	%
1. Sexo	1- Masculino	12	52
	2- Feminino	09	39
	3- Não respondeu o campo	02	9
2. Idade	1- até 30 anos	00	0
	2- 30 a 40 anos	13	57
	3- 41 a 50 anos	07	30
	4- acima de 51 anos	01	4
	5- Não respondeu o campo	02	9
3. Tempo de serviço SECIS/DEPIS	1- até 3 anos	04	17
	2- 3 a 6 anos	10	44
	3- acima de 6 anos	04	17
	4- Não respondeu o campo	05	22
4. Grau de escolaridade	1- Médio completo	02	9
	2- Superior incompleto	01	4
	3- Superior completo	14	61
	4 – pós graduação, mestrado, doutorado	03	13
	5 - Não respondeu o campo	03	13

Fonte: dados coletados na pesquisa de clima organizacional realizada em novembro de 2017

3.6 Procedimentos da análise de dados

A análise dos dados se deu pelos procedimentos quantitativos de frequência relativa (porcentagem) por meio de gráfico e tabela demonstrativa com a utilização do Microsoft Excel para a tabulação dos mesmos.

Após mostrar a metodologia utilizada para a coleta dos dados, na seção seguinte apresentaremos, em tópicos para melhor compreensão, os resultados obtidos por meio do questionário aplicado e as discussões sobre os mesmos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com os servidores do DEPIS referente ao clima organizacional da equipe após a mudança de sua estrutura decorrente da fusão do MCTI com o MC.

Conforme se discute a seguir, para melhor compreensão, os resultados foram separados por subtópicos: no primeiro apresenta os resultados da pesquisa relacionados ao processo de reestruturação ocorrido, no segundo mostra os questionamentos sobre o clima organizacional vigente, e no terceiro, e último, apresenta uma comparação das respostas dos servidores de como era na extinta SECIS e como está sendo no DEPIS seu relacionamento com a chefia imediata, sua motivação e produtividade, além de como a nova estrutura se comporta ao processo de trabalho.

4.1 Processo de reestruturação

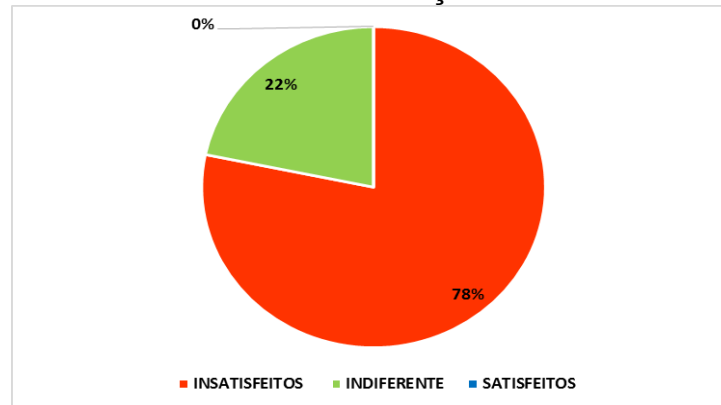
No que se refere ao processo de fusão do MCTI com o MC, foi possível deduzir com base nas opiniões identificadas dos participantes, a maioria (96%), que esse processo não foi conduzido de forma adequada. Do mesmo modo, no ponto de vista de 96% dos participantes não houve planejamento no processo de reestruturação do ministério. Além disso, depreende-se da resposta de todos os participantes (100%) que os servidores não foram consultados sobre o projeto da nova estrutura regimental do órgão. Nota-se, portanto, uma insatisfação por parte dos servidores desde o início e da execução do processo da reestruturação do ministério, a qual já deveria ter sido percebida e tratada pelos dirigentes do órgão para que não provocasse problemas futuros decorrentes do referido processo.

Diante disso, depreende-se das percepções dos participantes que esse processo de mudança não ocorreu à luz do que os autores Lima, Jacobini e Araújo (2015) afirmam que para que aconteça um processo de mudança organizacional é necessária uma intensa mobilização dos atores envolvidos, no sentido de estarem comprometidos, pois se não houver uma avaliação positiva da mudança que se almeja implantar é provável que venha surgir um aumento expressivo dos níveis de

resistência no âmbito interno, podendo, portanto, gerar um clima organizacional desfavorável.

Além disso, 78% dos respondentes, ou seja, a maioria, se mostrou insatisfeito em relação à extinção da Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social (SECIS), passando a ser o Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social (DEPIS). Entretanto, 22% se mostraram indiferente ao opinar sobre o assunto. Ademais, nenhum dos participantes mostrou satisfação com a referida extinção, conforme gráfico abaixo.

GRÁFICO 1 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES



Fonte: dados coletados na pesquisa de clima organizacional realizada em novembro de 2017

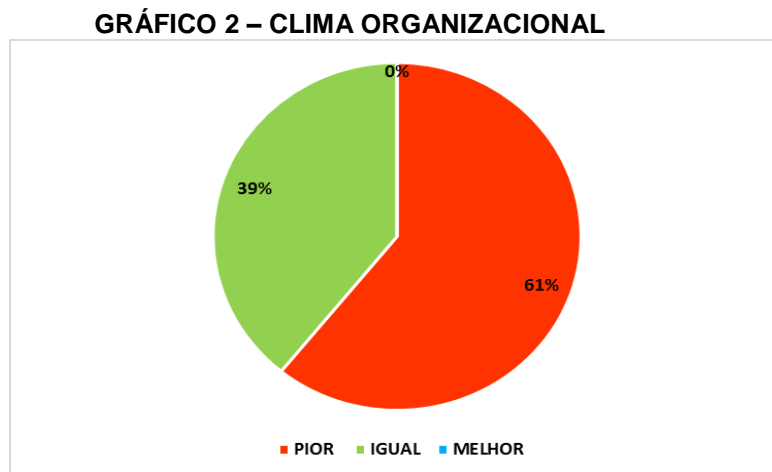
Diante do exposto, infere-se das respostas dos participantes uma grande preocupação por não apresentar nenhum nível de satisfação com a transformação da secretaria em departamento, uma vez que os autores Coda e Bergamine (1997) afirmam que o clima organizacional é um indicador tanto do nível de satisfação quanto de insatisfação que é experimentado pelos empregados no seu ambiente de trabalho e que há uma relação entre a satisfação do indivíduo na organização e o seu desempenho, logo, um servidor insatisfeito no ambiente de trabalho poderá ter sua produtividade comprometida. Decorrente disso, a organização também pode ter seus objetivos comprometidos.

Percebe-se que a deliberação de extinguir a SECIS não foi recebida positivamente pelos servidores do quadro, mesmo mantendo suas ações no novo Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social (DEPIS). Ressalta-se que o trabalho executado pelo órgão para levar a política de inclusão social para a sociedade depende do esforço e dedicação de cada servidor, logo, um servidor insatisfeito terá sua produtividade comprometida e isso poderá acarretar na entrega do produto final da organização (nesse caso, a política de inclusão social). Assim, é

de suma importância o gerenciamento da insatisfação constatada para que o serviço prestado ao cidadão não seja prejudicado; tampouco descontinuado.

4.2 Clima organizacional

No que diz respeito ao clima organizacional, a maioria dos participantes, no total de 61% das respostas, afirmam que o clima está pior no atual setor após o processo de mudança de estrutura, e a outra parcela, 39%, diz não ter modificado com relação ao clima que já existia na SECIS. Por outro lado, nenhum dos participantes, 0%, afirmou que houve melhora no clima organizacional após a mudança de estrutura decorrente da fusão dos ministérios. Nota-se, portanto, que a partir dessas opiniões, é possível concluir que a pergunta da pesquisa fora respondida, uma vez que mostrou que o clima organizacional no Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social modificou-se, e nesse caso, negativamente em relação à mudança de sua estrutura.



Fonte: dados coletados na pesquisa de clima organizacional realizada em novembro de 2017

Destaca-se aqui, de acordo com a opinião dos participantes, uma relevante preocupação referente ao clima organizacional da equipe do DEPIS, uma vez que Resende e Benaiter (1997 apud KELLER e AGUIAR, 2004) afirmam que o clima organizacional expressa “a situação de um determinado momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.” Assim, pode-se inferir que o clima organizacional da equipe se encontra insatisfatório devido ao momento que a organização passou com o processo de reestruturação.

Além disso, foi questionado aos participantes qual seria o seu nível de motivação na nova estrutura administrativa, onde numa escala de 0 (zero) a 10 (dez), sendo que o 0 representa o nível mais baixo e o 10 mais alto, puderam opinar suas notas. Assim, com base nas opiniões dos participantes, a nota média do nível de motivação dos servidores do Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social após todo o processo de reestruturação foi de 4,95.

Assim sendo, esses resultados remetem ao que afirma Luz (2003), onde diz que é muito importante ter conhecimento dos tipos de clima organizacional existente em relação à organização e os indivíduos, onde o clima organizacional considerado favorável é o que proporciona atitudes positivas em relação à organização, entretanto, é considerado desfavorável o clima quando as atitudes dos colaboradores são negativas em relação à organização, quando algumas variáveis organizacionais afetam negativamente o entusiasmo dos indivíduos, podendo causar conflitos, desinteresse pela execução do trabalho, resistência manifesta ou passiva às ordens, entre outros.

Neste sentido, baseadas nas opiniões dos participantes, tem-se, assim, o segundo objetivo específico deste artigo atingido ao descrever as percepções de clima organizacional junto aos servidores do Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social.

4.3 Comparação entre SECIS X DEPIS

Esta pesquisa buscou fazer uma comparação das opiniões dos participantes com relação de como era na Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social e de como está sendo no Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social, após todo processo de reestruturação. Em síntese, esses resultados são apresentados nas tabelas abaixo:

TABELA 2: NÍVEL DE RELAÇÃO COM A CHEFIA IMEDIATA

Variável	SECIS	DEPIS
Ruim	4%	17%
Razoável	9%	22%
Boa	87%	57%
Não opinou	-	4%

Fonte: dados coletados na pesquisa de clima organizacional realizada em novembro de 2017

Como demonstra acima, apesar de prevalecer a boa relação dos subordinados com sua chefia imediata no atual DEPIS, com 57%, com relação à SECIS percebemos uma redução de 30% neste componente, ao passo que o nível considerado ruim passou de 4% (SECIS) para 17% (DEPIS). De maneira semelhante, observa-se na tabela 3, abaixo, que o nível de comunicação entre chefia e subordinado, considerado “boa”, após o processo de reestruturação caiu pela metade, onde tinha 70% (SECIS) e agora reduziu para 35% (DEPIS). Assim, conforme afirma Luz (2003), é necessário que a organização conheça como se sentem e pensam seus funcionários em relação às diferentes variáveis que afetam o clima organizacional, como é o caso, entre outras, do relacionamento com colegas, supervisores e subordinados e a comunicação interna.

TABELA 3: NÍVEL DE COMUNICAÇÃO ENTRE CHEFIA E SUBORDINADO

Variável	SECIS	DEPIS
Ruim	13%	35%
Razoável	17%	30%
Boa	70%	35%

Fonte: dados coletados na pesquisa de clima organizacional realizada em novembro de 2017

No que se refere ao sentimento de motivação dos servidores antes e após a mudança de estrutura, tabela 4, o que se percebe é uma inversão de valores onde 61% dos servidores se sentiam motivados na SECIS e apenas uma parcela de 9% desmotivado, já no seu atual setor, DEPIS, apenas 13% se dizem motivados e 52% responderam dizendo se sentir desmotivados. Com base nessas respostas, ressalta-se o que diz Chiavenato (2014) ao afirmar que o clima organizacional depende do estado motivacional que se encontra seus colaboradores, pois, além de constituir a percepção compartilhada da maneira de como as coisas são no ambiente de trabalho, afeta as atitudes e comportamentos dos funcionários nesse ambiente.

TABELA 4: NÍVEL DE MOTIVAÇÃO EM RELAÇÃO À MUDANÇA DE ESTRUTURA

Variável	SECIS	DEPIS
Desmotivado	9%	52%
Indiferente	30%	35%
Motivado	61%	13%

Fonte: dados coletados na pesquisa de clima organizacional realizada em novembro de 2017

No que tange à produtividade na SECIS e no DEPIS em relação à demanda de trabalho, conforme tabela abaixo, apesar de ainda permanecer alta atualmente

(DEPIS), com 48%, percebe-se, também, uma redução em comparação à época da SECIS, onde, segundo os participantes respondentes, era considerada de 70%.

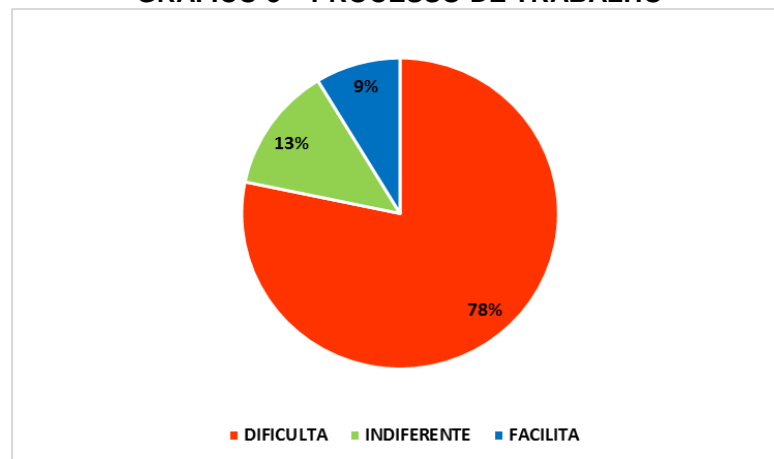
TABELA 5: NÍVEL DE PRODUTIVIDADE EM RELAÇÃO À DEMANDA DE TRABALHO

Variável	SECIS	DEPIS
Baixa	4%	9%
Razoável	26%	43%
Alta	70%	48%

Fonte: dados coletados na pesquisa de clima organizacional realizada em novembro de 2017

Ainda com base nas opiniões dos participantes, no que diz respeito ao processo de trabalho realizado pela equipe, com 78% das respostas, a maioria afirma que a nova estrutura dificulta esse processo. Nota-se, ainda, que outra parcela, 13%, responderam indiferente para este questionamento, e a minoria, 9%, acha que a nova estrutura facilita o processo de trabalho, conforme gráfico abaixo.

GRÁFICO 3 – PROCESSO DE TRABALHO



Fonte: dados coletados na pesquisa de clima organizacional realizada em novembro de 2017

Verifica-se, dessa maneira, o cumprimento do primeiro objetivo específico deste artigo ao descrever as percepções que os servidores do Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social têm em relação à mudança de sua estrutura organizacional pós novembro de 2016.

Além disso, baseado nos resultados apresentados, Bergamine e Coda (1997), asseguram que a pesquisa de clima de organizacional pode ser considerada um instrumento que faz análise do ambiente e das condições que possam caracterizar o grau do nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores na organização, além de caracterizar uma representação da realidade organizacional, retratando o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral diagnosticar o clima organizacional vigente no Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social em relação à mudança de sua estrutura organizacional pós novembro de 2016. Esse objetivo geral foi totalmente atingido, uma vez que se identifica o clima organizacional da equipe do DEPIS após todo processo de reestruturação administrativa decorrente da fusão do MC com o MCTI.

Ressalta-se que o tema clima organizacional ainda é pouco explorado por algumas organizações, porém com o crescimento dos estudos na área, pode-se afirmar que é de fundamental importância para a melhoria na gestão de pessoas na organização e, como consequência, para a melhorar os resultados organizacionais.

Diante do exposto, a literatura examinada aponta a importância que o clima organizacional saudável proporciona para o alcance de melhores resultados, no que diz respeito a produtividade, para a satisfação dos colaboradores e das interações positivas entre chefias, colegas e subordinados. Além disso, pode influenciar fortemente o seu comportamento e o seu nível de motivação. Assim, o trabalho procurou mostrar a importância desse tema e de se realizar uma pesquisa de clima organizacional no ambiente de trabalho com o intuito de conhecer as percepções dos servidores do DEPIS no atual cenário após a mudança na sua estrutura administrativa.

Nota-se que os resultados apontaram que esses servidores estão desmotivados e que o clima organizacional da equipe se encontra pior após a mudança de estrutura, o que indica, seguindo a literatura estudada, que eles estão enfrentando um nível de insatisfação causado por algum aspecto que não atende suas necessidades que, nesse caso, decorre da mudança de sua estrutura organizacional. Por conseguinte, esse clima desfavorável afetou negativamente a motivação dos servidores, como já constatou na pesquisa, o que pode, então, gerar futuros conflitos, desinteresses na execução do trabalho, queda no nível de produtividade da equipe – como já apurado na pesquisa -, tensões e podendo apresentar, ainda, uma resistência manifesta ou passiva às ordens.

Decorrente disso, os resultados já mostraram como esse clima desfavorável restou prejudicada a relação e a comunicação dos subordinados com a chefia imediata, onde foi constatada uma queda em relação ao ambiente anterior à

mudança de estrutura, quando os servidores pertenciam ao quadro da extinta SECIS, apesar de ainda serem consideradas boas. Entretanto, qualquer nível de queda na relação e na comunicação com a chefia pode significar um obstáculo para uma execução eficiente do trabalho. Logo, cabe ao gestor trabalhar para sanar essas limitações o mais rápido possível para evitar o surgimento de novos problemas.

Outrossim, o resultado da pesquisa realizada mostrou um alto grau de insatisfação (78%) desses servidores com a extinção da SECIS, o que pode ter dado início antes mesmo de ocorrer a mudança na estrutura administrativa quando os servidores se manifestaram, por meio de uma carta direcionada ao Excelentíssimo Senhor Ministro de Ciência, Tecnologia e Inovação, com opiniões contrárias à condução da reestruturação do MCTI. Destarte, nesse momento já deveria ter ocorrido uma intervenção da administração, no sentido de realizar uma gestão de pessoa mais eficaz, para evitar o que encontramos hoje no departamento: clima organizacional desfavorável e servidores desmotivados.

5.1 Limitações da pesquisa

Apesar do estudo ser focalizado no Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social, torna-se interessante dar sequência a este estudo junto aos demais setores do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, tendo em vista que a reestruturação na estrutura administrativa ocorreu no ministério como um todo após a fusão do Ministério das Comunicações com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Sendo assim, uma das limitações deste artigo é a quantidade de amostra que poderia ter uma maior amplitude juntos aos demais departamentos e secretarias do MCTIC para obtenção de um resultado mais completo e abrangente.

Entretanto, para a realização de um estudo desse porte, é necessário um intervalo de tempo maior de estudo o que não é exequível neste curso de Especialização. Sendo assim, sugere-se que possam dar continuidade à pesquisa num curso de mestrado, por exemplo, por se ter um tempo mais hábil para expandir a pesquisa e analisar seus resultados.

Ademais, outro fator relevante que pode ter influenciado, no que diz respeito à limitação da pesquisa, foram as mudanças de lotação e cessões para outros órgãos de alguns servidores que pertenciam ao quadro da extinta Secretaria de Ciência e

Tecnologia para Inclusão Social após a fusão ministerial. Depreende-se que o resultado da pesquisa seria mais efetivo se a totalidade de servidores que vivenciou o momento da reestruturação pudesse responder ao questionário. Porém, resta não prejudicada a pesquisa, uma vez que alcançou praticamente todos os servidores que atualmente estão lotados no DEPIS.

5.2 Agenda de pesquisa

Diante dos resultados apresentados, recomenda-se novos estudos para complementar e prosseguir com a análise do ambiente, não só do Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social, como do Ministério como um todo. A exemplo disso, vale aprofundar nos temas de cultura organizacional e liderança, pois o cenário político contemporâneo é instável e decorrente disso ocorre frequentemente fusões e reestruturações ministeriais, e entender a cultura de uma organização e seus estilos de liderança contribuirão para proporcionar um clima organizacional saudável e produtivo junto aos servidores e colaboradores do MCTIC.

Ressalta-se ainda a necessidade de continuar esse estudo, a exemplo disso, num curso de Mestrado, como abordado anteriormente, para construir, talvez, um Projeto de Intervenção que possa buscar e aplicar soluções aos problemas encontrados no clima organizacional da equipe em estudo, como mostrou os resultados.

Ademais, diante dos resultados, recomenda-se que sejam explorados em futuras pesquisas demais fatores que possam ter afetado o clima organizacional da equipe, e que esse trabalho possa ser retomado pela organização para refletir sobre as políticas de gestão de pessoas adotadas e traçar novas estratégias administrativas com o intuito de melhorar o clima organizacional, como por exemplo, investir na capacitação de gestores para melhorar a integração e comunicação com suas equipes, assim como promover oficinas de motivação e administração de mudanças com toda equipe, uma vez que o cenário político no país proporciona, quase sempre, mudanças em suas estruturas organizacionais, principalmente no Poder Executivo, a saber nos seus Ministérios.

Mediante o exposto, este artigo mostrou a importância que o clima organizacional tem na qualidade e na melhoria dos trabalhos organizacionais, e além disso, como é necessária a realização da pesquisa de clima organizacional para mensurar seu nível numa equipe de trabalho, e como os resultados dessa

pesquisa pode mostrar o nível de satisfação/insatisfação e motivação/desmotivação dos servidores com a organização.

Por fim, recomenda-se que, como desenvolvimento da pesquisa realizada neste trabalho, reaplicação e aprimoramento dessa pesquisa pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do órgão com o objetivo de certificar as percepções aqui encontradas e buscar soluções para gerir e corrigi-las com a brevidade que o caso requer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 8.877, de 18 de outubro de 2016.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superior - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo Federal - FCPE. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/decreto/D8877.htm>. Acesso em: 04 de set. de 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 4.724, de 9 de junho de 2003.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4724.htm>. Acesso em: 04 de set. de 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Medida Provisória 726, de 12 de maio de 2016.** Altera e revoga dispositivos da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios. Disponível :<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/Mpv/mpv726.htm>. Acesso em: 04 de set. de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 9 ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

CODA, Roberto; BERGAMINI, Cecília W. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.

KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F. **Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional.** Terra e Cultura. Londrina, ano XX, nº 39, 2004.

LIMA, Jean Marcel Cunto; JACOBINI, Juliana Perez Ruggiro, ARAUJO, Maria Arlete Duarte de. **Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte.** Rev. Adm. Pública. vol.49, n.6, 2015.

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

TANIGUCHI, K; COSTA, A.L. **Clima Organizacional: Uma Ferramenta Estratégica para Diagnóstico em Recursos Humanos.** Revista de Ciências Gerenciais, vol. 13 nº 18, 2009.

APENDICE A

QUESTIONÁRIO

Os Impactos da fusão do MCTI com o MC no clima organizacional do DEPIS

Idade:

Sexo:

Grau de escolaridade:

Tempo de serviço:

Como é do conhecimento de todos, em 12 de maio de 2016 ficou determinada pela Presidência da República a fusão do Ministério das Comunicações - MC, com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI, alterando sua estrutura por meio da Medida Provisória 726. Diante disso, em 19 de outubro de 2016 foi publicado o Decreto nº 8.877/2016 aprovando a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do novo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC. Diante disso, na sua opinião:

- 1) O processo de fusão do MCTI com o MC foi conduzido de forma adequada?

NÃO		SIM
-----	--	-----

- 2) Houve planejamento no processo de reestruturação do Ministério?

NÃO		SIM
-----	--	-----

- 3) Os servidores foram consultados sobre o projeto da nova Estrutura Regimental do órgão?

NÃO		SIM
-----	--	-----

- 4) Em relação à extinção da Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social – SECIS, passando a ser o Departamento de Políticas e Programas para Inclusão Social – DEPIS, os servidores se mostraram:

INSATISFEITOS	INDIFERENTE	SATISFEITOS
---------------	-------------	-------------

- 5) Em relação ao clima organizacional no seu atual setor após a mudança de estrutura, está:

PIOR	IGUAL	MELHOR
------	-------	--------

- 6) Como era sua relação com a chefia imediata antes da reestruturação?

RUIM	RAZOÁVEL	BOA
------	----------	-----

- 7) E após a reestruturação, sua relação com a atual chefia imediata é:
RUIM RAZOÁVEL BOA
- 8) Como era a comunicação entre chefia e subordinado antes da reestruturação?
RUIM RAZOÁVEL BOA
- 9) E após a reestruturação, como está sendo a comunicação entre chefia e subordinado?
RUIM RAZOÁVEL BOA
- 10) Como se sentia antes da mudança de estrutura, ainda SECIS?
DESMOTIVADO INDIFERENTE MOTIVADO
- 11) Como se sente no DEPIS após a mudança na sua estrutura?
DESMOTIVADO INDIFERENTE MOTIVADO
- 12) Sua produtividade na SECIS em relação à demanda de trabalho era:
BAIXA RAZOÁVEL ALTA
- 13) Sua produtividade no DEPIS em relação à demanda de trabalho é:
BAIXA RAZOÁVEL ALTA
- 14) Quanto ao processo de trabalho realizado pela equipe, a nova estrutura:
DIFICULTA INDIFERENTE FACILITA
- 15) Numa escala de 0 (zero) a 10 (dez), sendo que 0 representa o nível mais baixo de motivação e 10 o mais alto, como está sua motivação no ambiente de trabalho hoje?
-

CURRÍCULUM RESUMIDO DO AUTOR

Valdelice da Silva Souza é graduada em Secretariado Executivo Bilíngue pela Faculdade Jesus Maria José – FAJESU (2009), pós graduada em Gestão Pública pela Faculdade Anhanguera (2016). Ingressou no serviço público no ano de 2013 no Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), onde ocupa o cargo de assistente em ciência & tecnologia. Contato: 61 99292 3491, e-mail: valdelice.souza@mctic.gov.br