

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

BRUNA WOINORVSKI DE MIRANDA

**OS RECURSOS HUMANOS COMO INSTRUMENTOS PARA A EFICÁCIA DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

CURITIBA

2011

BRUNA WOINORVSKI DE MIRANDA

**OS RECURSOS HUMANOS COMO INSTRUMENTOS PARA A EFICÁCIA DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

Projeto técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ms. Samantha de Toledo Martins Boehs.

CURITIBA

2011

*À minha querida mãe, Nerci: sempre minha inspiração!  
Ao Jacson, meu amado esposo e minha diária motivação!*

*Minha sincera gratidão a Deus por mais esta conquista;  
A toda equipe do “Abrigo”, que me possibilitou realizar este trabalho;  
E aos professores que me orientaram nessa jornada.  
Agradeço de modo especial a mestre Samantha, pela compreensão e  
auxílio prestados no desenvolvimento deste trabalho.*

*“Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível!”.*

*São Francisco de Assis*

## RESUMO

O presente trabalho trata-se de um projeto técnico que se atém ao estudo do tema “Comportamento Organizacional”. Tem como foco a análise da realidade de uma instituição subordinada à administração pública municipal que atua na Política de Assistência Social (especificamente no eixo da Proteção Social Especial), na cidade de Ponta Grossa - Paraná: uma casa de acolhimento provisório para crianças e adolescentes de faixa etária entre sete e dezoito anos incompletos, do sexo feminino, que se encontram em situação de risco pessoal e/ou social. A problemática identificada no local refere-se ao comportamento do corpo funcional da instituição: verificou-se que, em algumas situações, houve divergência entre a postura esperada pela instituição e a postura desempenhada pelo empregado, devido à influência de valores pessoais do funcionário sobre algumas circunstâncias de trabalho. Utilizando dos procedimentos metodológicos da pesquisa bibliográfica; da observação não-participante no cotidiano da instituição; da coleta de informações (através do preenchimento de questionários semi-estruturados junto aos servidores do local); e da análise de conteúdo, foi possível comprovar essa realidade e alcançar o objetivo maior da pesquisa que consistiu em: propor novas formas de atuação que auxiliem a potencializar a atuação dos recursos humanos e que reforcem nos funcionários os valores institucionais, para que isso seja revertido em ações em prol do alcance dos objetivos da instituição. Vale ressaltar que essa instituição é uma das poucas existentes na região que atende esse público alvo, portanto, aí se faz a importância do estudo realizado que poderá contribuir muito com o local. Além disso, as ações propostas nesta pesquisa também podem contribuir com outras instituições que desenvolvem atividades semelhantes às desenvolvidas no universo da presente pesquisa e que visem potencializar a atuação dos seus recursos humanos e maximizar a eficácia de sua intervenção.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Valores Pessoais. Comportamento Organizacional. Gestão Pública.

## ABSTRACT

The present work it is a technical project that sticks to the study of the theme "Organizational Behavior". It focuses on the analysis of the reality of an institution subordinated to the municipal government that operates in Social Policy (specifically in the axis of Special Social Protection) in the city of Ponta Grossa - Paraná: a temporary foster home for children and adolescents aged between seven and eighteen years of age, females, who are at personal risk and / or social. The problems identified at the site refers to the behavior of the staff of the institution: it was checked that in some situations, there was a discrepancy between the expected position and posture by the institution performed by the employee due to the influence of personal values under some circumstances the employee work. Using the methodological procedures of literature; non-participant observation of daily in the institution's; collection of information (by filling in semi-structured questionnaires with the local servers) and content analysis, it was possible to verify the reality and achieve the major goal of the research consisted of: proposing new forms of action to help to maximize the performance of human resources and staff to enhance the institutional values, for this to be reversed in actions for achieving the objectives of the institution. It is noteworthy that this institution is one of the few in the region that meets this target, so if there is the importance of study that can contribute greatly to the site. In addition, the actions proposed in this research can also contribute to other institutions that conduct activities similar to those developed in the scope of this research with the aim to intensify the performance of its human resources and maximize the effectiveness of their intervention.

**Key-words:** Human Resources. Personal Values. Organizational Behavior. Public Management.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA .....	9
1.2 OBJETIVO GERAL .....	10
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	11
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA: ASPECTOS TEÓRICOS E CONCEITUAIS .....	13
2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PAPEL DO ESTADO .....	13
2.2 O SERVIÇO PÚBLICO E A FUNÇÃO DO SERVIDOR .....	14
2.3 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.4 VALORES PESSOAIS COMO FATORES QUE REPERCUTEM NA ATUAÇÃO DO SERVIDOR .....	18
3 METODOLOGIA.....	20
4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: CONTEXTUALIZANDO O AMBIENTE DE PESQUISA .....	21
4.1 DESCRIÇÃO GERAL .....	21
4.1.1 As Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes em Situação de Risco Social e/ou Pessoal.....	21
4.1.2 O “Abrigo” .....	22
4.2 DIAGNÓSTICO .....	23
4.2.1 Perfil dos Empregados .....	23
4.2.2 Empregados versus Ambiente de Trabalho .....	24
4.2.3 Valores Pessoais versus Servidores do Abrigo.....	27
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....	32
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	32
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	34
5.3 RECURSOS .....	36
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	37
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS .....	37
6 CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICES.....	41

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O “Abrigo”<sup>1</sup> é uma instituição subordinada à administração pública municipal da cidade de Ponta Grossa/Paraná, que atua no âmbito da Política de Assistência Social, especificamente no eixo da Proteção Social Especial, no atendimento de crianças e adolescentes do sexo feminino com idade entre sete e dezoito anos incompletos, que se encontram em situação de risco pessoal e/ou social<sup>2</sup>.

Sendo representante de uma das esferas do Estado, a instituição exerce funções públicas e tem o dever de priorizar interesses coletivos, especialmente da população usuária dos seus serviços. E, para atender aos interesses coletivos e suprir as demandas que emergem de sua população usuária, o Estado, neste caso representado pela esfera municipal, precisa administrar de forma eficaz, eficiente e efetiva<sup>3</sup> os recursos dos quais dispõe.

Dentre os diferentes recursos que o Estado dispõe, considera-se que os recursos humanos são os recursos mais importantes, pois são eles que efetivamente irão determinar o sucesso ou fracasso do Poder Público com relação ao alcance dos seus objetivos, conforme afirma Chiavenato (2008, p. 53) ao alegar que, antigamente, a maior riqueza das organizações era o capital financeiro, mas que, hoje em dia “[...] é o capital de gente, de talentos e de competência. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis”.

---

<sup>1</sup> Com o intuito preservar a identidade da instituição, bem como das pessoas que atuam no local, utilizar-se-á o termo “Abrigo” ao se referir à instituição pública/universo de pesquisa deste projeto técnico.

<sup>2</sup> **Situações de risco pessoal** são aquelas que ofendem direitos individuais da criança ou adolescente e que colocam em risco a sua vida ou integridade física e emocional (violência psicológica, física e sexual). **Situações de risco social** são aquelas que impedem as crianças ou adolescentes de conviverem socialmente sem terem algum dos seus direitos sociais ameaçados (abandono, mendicância, trabalho infantil).

<sup>3</sup> A **eficácia** diz respeito ao impacto que as ações do Estado (serviços públicos) causam nas demandas apresentadas pela população (em geral, quanto maior a capacidade da atuação do Estado em responder as problemáticas da população, maior será a sua eficácia); a **eficiência** refere-se à correta utilização e aplicação de todo tipo de recurso do qual o Estado disponibiliza a fim de sanar ou minimizar as problemáticas salientadas pela população; e a **efetividade** diz respeito à capacidade de, através da intervenção do Estado, continuar combatendo as demandas populacionais mesmo depois de encerrada a sua atuação.

Os funcionários públicos, investidos num cargo público, são a extensão do Estado e, portanto, devem fazer cumprir as obrigações do Estado. Dessa forma, partir-se-á do suposto de que, se houver divergência entre os valores pessoais dos funcionários e os da instituição pública em que eles atuam, a eficácia da Administração Pública pode ser comprometida.

Enquanto funcionária pública do “Abrigo” no período de 2009 a 2010, tive a oportunidade identificar algumas limitações da instituição junto aos seus recursos humanos, especialmente no que se refere à possibilidade de divergências entre os valores pessoais dos funcionários e os valores institucionais.

Estas questões serão foco na elaboração do presente projeto técnico, que visa realizar levantamento de informações sobre a prática dos funcionários públicos do Abrigo, evidenciando como a eficácia da Administração Pública depende e pode ser alcançada ou prejudicada através do (des)comprometimento e da ação dos seus recursos humanos, considerando os valores pessoais dos funcionários como fatores que influenciam diretamente a sua atuação.

Identificar essas características no cotidiano do Abrigo, permitirá confrontar os valores e interesses dos funcionários com os valores e objetivos da instituição, visando constatar se há divergência nessas concepções e, frente a isso, propor novas formas de atuação que potencializem a atuação dos recursos humanos na instituição em prol do alcance dos seus objetivos.

A identificação e proposição de novas formas de atuação na referida instituição são entendidas como relevantes, visto que tal instituição é, dentre um contingente pequeno existente na região, uma das principais Casas de Acolhida que atuam no eixo da Proteção Social Especial de crianças e adolescentes, em caráter temporário.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Frente à problemática da divergência de valores pessoais dos funcionários públicos em relação aos interesses do Poder Público, o objetivo geral deste projeto técnico consiste em propor novas formas de atuação que potencializem a atuação dos recursos humanos e que reforcem nos funcionários os valores institucionais, para que isso seja revertido em ações em prol do alcance dos objetivos da

instituição, especialmente no que se refere ao desenvolvimento e proteção das crianças e adolescentes acolhidas no local.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconhecer as competências e responsabilidades do Abrigo enquanto instituição integrante da Política de Proteção Social Especial, com relação aos serviços sócio-assistenciais que a instituição oferece;

- Realizar um comparativo entre a realidade encontrada na instituição e as recomendações das legislações específicas com relação ao corpo funcional da instituição (Orientações Técnicas para as Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes e NOB RH - norma que regulamenta os recursos humanos nos serviços, programas e projetos de assistência social);

- Verificar as fragilidades e potencialidades do Abrigo no que se refere ao trabalho desenvolvido pelos seus recursos humanos com base nos valores pessoais que cada um possui sobre os principais aspectos que permeiam a realidade da instituição.

### 1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A Política de Assistência Social no Brasil é dividida em dois grandes eixos: o eixo da Proteção Social Básica (onde são desenvolvidas atividades de cunho preventivo, ou seja, que visam proteger a comunidade e as famílias de situações que possam colocar em risco algum de seus direitos sociais); e o eixo da Proteção Social Especial (onde são desenvolvidas ações de cunho paliativo, ou seja, que visam além de proteger, reintegrar pessoas que já tiveram, em alguma ocasião, algum direito social violado).

As ações que compõem o eixo de Proteção Social Especial da Política de Assistência Social no Brasil são de extrema importância, pois essas ações, muitas vezes, são decisivas na vida de muitas pessoas. É através dessas intervenções, por exemplo, que muitas famílias conseguem uma moradia; têm acesso a alimentação adequada ou conseguem ingressar no mercado de trabalho.

No caso do Abrigo, a sua importância é ainda maior, pois se trata de uma instituição com intervenção voltada para o atendimento de crianças e adolescentes

que se encontram em situação de risco pessoal e/ou social e, conforme rege o ECA – Estatuto da Criança e Adolescentes (1990) em seu artigo quarto:

É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.

Parágrafo único. A garantia de prioridade compreende:

- a) primazia de receber proteção e socorro em quaisquer circunstâncias;
- b) precedência de atendimento nos serviços públicos ou de relevância pública;
- c) preferência na formulação e na execução das políticas sociais públicas;
- d) destinação privilegiada de recursos públicos nas áreas relacionadas com a proteção à infância e à juventude.

Dessa forma, considerando a relevância das ações que se encontram no eixo da Proteção Social Especial e o dever do Estado, juntamente com a sociedade em geral, de desenvolver de forma prioritária ações que assegurem a efetivação dos direitos sociais das crianças e adolescentes, a proposição de ações que visem otimizar qualquer uma das atividades desenvolvidas pelo Abrigo através do presente projeto técnico podem ser vistas como relevantes e necessárias.

E, como salientado anteriormente, pautando-se no fato de que os recursos humanos são a base e o principal instrumento para que qualquer instituição possa alcançar com êxito os seus objetivos, identificamos a relevância deste projeto.

Vale ressaltar que o presente projeto técnico, apesar de desenvolvido com base em características peculiares de uma instituição, pode servir de base para outras instituições que desenvolvem ações semelhantes e que visam potencializar as ações dos seus recursos humanos.

## 2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA: ASPECTOS TEÓRICOS E CONCEITUAIS

### 2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PAPEL DO ESTADO

A administração pública pode ser entendida como o conjunto de instituições sem fins lucrativos que desenvolvem produtos ou executam serviços de utilidade pública com base nas necessidades apontadas pela população, e que são subordinadas a uma das esferas de governo: municipal, estadual ou federal. Pode, ainda, ser definida com uma forma de organização burocrática do Estado, para que este possa cumprir com os seus deveres perante a sociedade.

Os deveres do Estado perante a sociedade, de modo geral, consistem em assegurar que os todos os direitos sociais da população sejam respeitados e cumpridos. Conforme o artigo sexto da Constituição Federal Brasileira (1988), constituem os direitos sociais do cidadão “a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados”.

Para alcançar essa meta, o Estado se utiliza de estratégias e instrumentos que são desenvolvidos junto à população (como planos, programas e projetos), de acordo com os recursos (financeiros, materiais e humanos) de que dispõe – recursos estes, arrecadados de forma coletiva, dentre toda a sociedade, já que a sua atuação deve ser voltada para todos.

Partindo do suposto de que a atuação do Estado deve visar ao máximo os interesses coletivos/públicos, é de bom senso que o Estado tenha por objetivo a prática de uma boa gestão pública. Isso significa otimizar a sua atuação identificando as reais necessidades da população, verificando suas fragilidades e potencialidades, e utilizando da melhor forma os seus recursos em prol da coletividade.

A eficácia, a eficiência e a efetividade devem sempre ser almejadas pelo Estado na execução dos serviços públicos. O alcance desses três parâmetros determina o nível da qualidade do serviço ofertado pelo Estado e, para alcançar estes parâmetros, o Estado deve gozar de grande capacidade de gestão, ou seja, deve saber realizar um diagnóstico situacional sobre a realidade em que pretende intervir, estabelecer metas, mensurar os recursos dos quais dispõe e administrar

esses recursos utilizando-os de forma que sejam suficientes para alcançar os objetivos propostos.

## 2.2 O SERVIÇO PÚBLICO E A FUNÇÃO DO SERVIDOR

Dentre os recursos dos quais o Estado dispõe para alcançar os seus objetivos, encontram-se os recursos humanos. Os recursos humanos atuam de forma direta na administração pública e são os responsáveis por colocar em prática as ações planejadas pelo Estado para que este possa cumprir com os seus deveres junto à população.

Atuando de forma conjunta e interligada para o Estado, os recursos humanos compõem o “serviço público”, que nada mais é do que

[...] o conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades de natureza permanente conferidas a um servidor público com as características de criação por lei, denominação própria, número certo e pagamento pelos cofres públicos, de provimento em caráter efetivo ou em comissão. (SEB, 2006, p. 14).

De maneira geral, os empregados/servidores públicos (recursos humanos que trabalham para alguma das Esferas do Estado), possuem vínculo efetivo com a Administração Pública, especialmente quando suas atividades estão relacionadas com o desenvolvimento de produtos ou serviços de caráter permanente e essencial à população (como os que são vinculados às áreas da educação, saúde ou assistência social).

Apesar de existirem outras formas de vínculo empregatício com a administração pública<sup>4</sup>, o vínculo de forma efetiva dos empregados/servidores públicos é, normalmente, estabelecido com o objetivo de que haja continuidade nos produtos ou serviços prestados pelo Poder Público à população. Ou seja, a partir do seu vínculo empregatício com o Estado, o empregado/servidor público passa a ser

---

<sup>4</sup> O vínculo dos **servidores estatutários**, que são ocupantes de cargos públicos providos por concurso público e que são regidos por um estatuto definidor de direitos e obrigações; dos **empregados públicos** (também chamados de funcionários públicos), ocupantes de emprego público também provido por concurso público, contratados sob o regime da CLT; e dos **servidores temporários**, que exercem função pública (despida de vinculação a cargo ou emprego público), contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, prescindindo de concurso público. (VINCI JUNIOR, 2005). Existem, ainda, os empregados que ocupam cargos de livre nomeação (mais conhecidos como “comissionados” e/ou “de confiança”), que, geralmente, ocupam funções gerenciais e de chefia na administração pública.

extensão do próprio Estado, por isso, é sua função trabalhar para que os deveres e objetivos do Estado para com a população sejam alcançados.

Além disso, o caráter da continuidade dos serviços é uma garantia de que o Estado permanecerá cumprindo com sua obrigação de atender as demandas da população, através dos serviços prestados pelos seus empregados/servidores.

Porém, essa característica da continuidade pressupõe que haja um comprometimento por parte das pessoas envolvidas, e capacitação contínua para que os objetivos do Estado sejam alcançados por meio da sua atuação. Assim, o investimento e suporte necessário aos recursos humanos atuantes no serviço público são atividades que consistem a gestão de recursos humanos - uma das atribuições do Estado na gestão pública, necessária para que o mesmo obtenha êxito em suas ações.

### 2.3 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Dentre todas as atividades que compõem a gestão, sem dúvida, a mais complexa e que exige grande atenção por parte do gestor é a capacidade de administrar os recursos que dispõe para alcançar os seus objetivos. E, como já salientado, dentre todos os recursos que o Estado disponibiliza, os recursos humanos são os mais importantes de todo esse processo e a sua correta gestão é fator decisivo para o sucesso da sua intervenção.

No entanto, esse modo de pensar há pouco tempo entrou em discussão num cenário em que os recursos humanos são considerados o maior capital da uma instituição, pois são vistos como os responsáveis por colocar em prática a intenção do Estado. Até então, o foco da gestão na administração pública era direcionado a recursos financeiros e materiais que, na visão de muitos, era o que determinaria os limites e as possibilidades de atuação do Estado.

Com relação aos recursos humanos, Lins & Miron (2009, p. 212), opinaram que deve haver a realização de pelo menos três objetivos para que a sua gestão encontre êxito, a saber:

[...] (1) encontrar um balanceamento adequado da distribuição de profissionais nas atividades estratégicas do Estado; (2) obter elevados níveis de comprometimento dos profissionais com os objetivos da administração; e (3) promover o desenvolvimento contínuo dos profissionais

tendo em vista as competências necessárias para fazer frente aos desafios atuais da administração pública.

No que se refere a encontrar um “balanceamento adequado da distribuição de profissionais nas atividades estratégicas do Estado”, compreende-se que existem dois grandes desafios: um qualitativo e outro quantitativo. Qualitativo, no que diga respeito à capacidade do servidor em realizar o seu trabalho. E isso não se refere apenas ao “saber fazer”, mas sim, como citam Lins & Miron (2009, p. 213), “[...] à sua aptidão natural para realizar tais atividades”. Gostar do trabalho que se desenvolve e ter afinidade com suas atribuições são fatores essenciais para que o servidor desempenhe um trabalho de qualidade.

Já o desafio quantitativo se refere a um número suficiente e adequado para a execução eficaz das atividades públicas, de acordo com a demanda se apresenta ao Estado.

“Obter elevados níveis de comprometimento dos profissionais com os objetivos da administração” pública, de maneira generalizada, pode ser visto como uma utopia se partirmos do suposto de que o senso comum costuma caracterizar o empregado/servidor público como alheio aos interesses coletivos. Lins & Miron (2009, p. 216), alegam que

[...] o comprometimento dos profissionais depende de uma série de fatores, tais como a identificação dos profissionais com os valores da organização, a concordância com seus objetivos, o ambiente de trabalho, a qualidade do gerenciamento, o tipo de trabalho realizado, o comportamento de lideranças, dentre outros.

Para que esse objetivo seja alcançado, é necessário haver um trabalho por parte do Estado que evidencie os seus objetivos e o que é esperado do servidor com relação ao seu trabalho e comprometimento.

“Promover o desenvolvimento contínuo dos profissionais tendo em vista as competências necessárias para fazer frente aos desafios atuais da administração pública” também é um grande desafio para o gestor público. Isso ocorre pela própria característica dos contratos estabelecidos no setor público: as pessoas que atuam no serviço público normalmente estabelecem longas carreiras no mesmo setor, por esse motivo, o maior desafio do Estado é fazer com que as pessoas mantenham a sua capacidade de contribuir positivamente em processos que serão transformados continuamente por mudanças na tecnologia e nas expectativas da sociedade ao longo deste período.

[...] o desenvolvimento das competências necessárias e a disponibilização das mesmas passam a ser tarefas estratégicas para qualquer organização que pretenda almejar sucesso nas suas iniciativas, principalmente num mundo onde os processos dependem cada vez mais do conhecimento humano. (LINS & MIRON, 2009, p. 216).

Isso ressalta o fato anteriormente explicitado de que os recursos humanos são os recursos mais valiosos para o Estado, pois eles é que vão colocar em prática e difundir os objetivos da administração pública, enquanto que os outros recursos (financeiros, materiais, dentre outros) são apenas instrumentos que auxiliam o alcance dos objetivos do Estado, mas que, sem a ação do empregado/servidor público, não têm sentido nenhum.

Os objetivos que o Estado se propõe a alcançar (frente às demandas apresentadas pela população); as atitudes que serão tomadas para este fim; e o que o servidor deverá priorizar na execução do seu trabalho, são “valores organizacionais” ditados pelo Poder Público que nortearão o trabalho do empregado/servidor. Macedo *et al* (2005, p. 27), relatam que

Os valores organizacionais têm origem na interação social entre os membros das organizações. Eles são construídos em decorrência das necessidades do trabalho a ser realizado para orientar suas relações internas e externas. Esses valores expressam a singularidade e a especificidade de cada organização, de acordo com a preferência dada a cada valor na composição de sua estrutura.

Por esse motivo, é muito importante que haja uma disseminação na instituição pública sobre os seus valores, metas e objetivos para que essas questões sejam interiorizadas pelos empregados do local e sirvam de referência para a sua atuação profissional. Se não há esse estímulo, exposição e até debate freqüente sobre as questões e valores que permeiam a realidade da instituição, há grande probabilidade de os empregados se deixarem influenciar por valores pessoais que foram concebidos a partir de suas experiências pessoais.

Nesse caso é que pode ocorrer a divergência de concepções, opiniões e modos de agir do empregado com o que é esperado pela instituição. E é onde o produto desenvolvido ou serviço público prestado pelo servidor/funcionário público pode ter a sua eficácia comprometida.

## 2.4 VALORES PESSOAIS COMO FATORES QUE REPERCUTEM NA ATUAÇÃO DO SERVIDOR

Os valores pessoais podem ser definidos como crenças duradouras, ou seja, repassadas de geração em geração através da vivência, sobre formas específicas de comportamentos sociais. São crenças em situações que geram motivação pessoal e que interferem positivamente para que a pessoa supra suas necessidades (sejam elas biológicas, de interação social ou de sobrevivência).

Esses valores são carregados por todas as pessoas e são tidos como verdade absoluta para essas pessoas durante toda a sua vida, nas diversas circunstâncias e situações em que elas se encontrarem: seja na família, na escola, entre amigos e, inclusive, no ambiente de trabalho.

Nesse sentido é que se percebe a necessidade de esclarecer para o empregado no momento em que ele é admitido e de evidenciar, sempre que possível durante a sua atuação, quais são os valores que a instituição possui. Isso porque o empregado, até então, só possui interiorizado os valores pessoais que trouxe de suas experiências de vida. Fazer com que o mesmo conheça os valores institucionais é essencial para que ele consiga auxiliar a instituição a alcançar os seus objetivos e atingir a sua missão.

Sobre esse assunto, Godoy (2007, p. 1) relata que

As pessoas possuem valores diferentes, portanto pensam e agem de maneiras diferentes. O grande desafio do Gestor [público] é o de saber lidar com essas diferenças de valores e informações, e conduzir os liderados [empregados] em direção ao objetivo da empresa [instituição]. Uma ferramenta importante para gerenciar essas diferenças é a comunicação. Para o Gestor, a “comunicação organizacional” eficaz implica na competência de se fazer entender no papel de Líder da equipe, favorecendo a negociação interna (delegação e participação), vivenciando experiências que favoreçam o seu auto-desenvolvimento e de sua equipe de trabalho e exercitando o *feedback* aos colaboradores. O processo de comunicação é bastante complexo, um dado não significa nada sozinho, mas quando a ele se agrega valor, passa a ser uma informação, que para o receptor pode ter um sentido diferente daquele proposto pelo emissor. Isto acontece, pois quando o receptor recebe a mensagem agrega a ela seus valores pessoais. O líder precisa saber utilizar corretamente esse processo, gerenciar pessoas com diferentes valores em prol de uma mesma Missão não é uma tarefa fácil e exige manutenção constante.

Por esse motivo é que deve haver a prática constante da comunicação e interação entre todos os envolvidos nas atividades da instituição promovendo a disseminação dos valores institucionais para que os empregados incorporem a sua

“Missão<sup>5</sup>” no cotidiano do seu trabalho. Entretanto, incorporar a Missão da instituição na construção do seu cotidiano de trabalho exige tempo, pensamento, reflexão e muitas vezes até mudança de comportamento<sup>6</sup> no local de trabalho.

Levando em consideração que valores são princípios que guiam nossas ações em direção a uma visão e que “Visão” é o que queremos ser, [para mudar] poderá ser imprescindível adaptar os próprios valores em prol do desejo de ser colaborador da instituição. Para mudança de comportamento em algumas ocasiões faz-se necessário quebrar paradigmas [...]. (Godoy, 2007, p. 1).

No entanto, pode haver grande dificuldade por parte do gestor em quebrar paradigmas pelo fato de que, para algumas pessoas, isso significa sair da sua “zona de conforto”. Quebrar paradigmas, para essas pessoas pode denotar, muitas vezes, o “abrir espaço para o novo”. E o “novo” causa estranheza, resistência e insegurança para muitos - o que dificulta o processo de mudança no comportamento organizacional. Diante disso, é preciso muita cautela, diálogo e persistência por parte do gestor público para que alcance êxito ao difundir os valores da instituição e conseguir com que esses valores sejam interiorizados e efetivamente praticados pelos empregados que atuam no local.

---

<sup>5</sup> A “Missão”, neste caso, pode ser compreendida como o papel que a instituição terá perante a sociedade, ou seja, quais serão os benefícios que a sua atividade ou prestação de serviços trará para a coletividade.

<sup>6</sup> “Conjunto de valores e princípios adquiridos ao longo da vida”. (Godoy, 2007, p. 1).

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como de cunho descritivo e qualitativo. Descritivo, pois nele é realizada uma exposição de dados e informações que contextualizam o local de estudo e os sujeitos envolvidos - isso permite que se possa conhecer com profundidade a sua realidade e os fatores que influenciam diretamente o seu cotidiano. E, qualitativo, pois visa à compreensão de determinado fenômeno identificado na realidade da instituição pesquisada.

Os procedimentos utilizados para a execução do presente projeto foram a pesquisa bibliográfica, a observação não-participante e a coleta de dados. O levantamento de referências bibliográficas permitiu reconhecer conceitos e regulamentações sobre o tema de nosso estudo; a observação não-participante auxiliou a realizar uma comparação sobre o que há de teorias sobre comportamento organizacional e o que está ocorrendo na realidade da instituição, permitindo que fossem elaboradas sugestões de melhorias para o local – intervenções que potencializassem a atuação da instituição.

Já os sujeitos da pesquisa foram os empregados da instituição. Com eles foram coletadas informações através da aplicação de questionários semi-estruturados visando identificar o seu ponto de vista sobre diversas situações que envolvessem as suas atribuições e o cotidiano do local em que atuam, bem como saber o que os mesmos pensavam que poderia ser melhorado na instituição.

O método da análise de conteúdo foi o instrumento utilizado para analisar as informações coletadas. A compreensão e o entendimento sobre as situações e valores que permeiam o cotidiano do local de estudo, foram essenciais para conhecê-lo na sua totalidade e, assim, propor formas de intervenção condizentes com as suas características.

## 4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: CONTEXTUALIZANDO O AMBIENTE DE PESQUISA

### 4.1 DESCRIÇÃO GERAL

#### 4.1.1 As Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes em Situação de Risco Social e/ou Pessoal

As Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes que se encontram em situação de risco pessoal e/ou social compõem os serviços de alta complexidade<sup>7</sup> nas atividades referentes ao eixo de Proteção Social Especial da Política de Assistência Social, e visam cumprir as determinações das legislações no que se refere aos direitos das crianças e adolescentes.

A LOAS – Lei Orgânica da Assistência Social (1993), por exemplo, em seu artigo segundo, relata que a Política de Assistência Social tem por objetivos

A proteção social, que visa à garantia da vida, à redução de danos e à prevenção da incidência de riscos, especialmente: a) a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice; b) o amparo às crianças e aos adolescentes carentes; [...].

Dessa forma, as Casas de Acolhida atuam visando promover essa proteção social de que trata a LOAS, dentro do nível de complexidade em que elas atuam. Segundo o Manual de Orientações Técnicas para os Serviços de Acolhimento para Crianças e Adolescentes (2009, p. 63), os abrigos institucionais<sup>8</sup> consistem num

Serviço que oferece acolhimento provisório para crianças e adolescentes afastados do convívio familiar por meio de medida protetiva de abrigo, em função de abandono ou cujas famílias ou responsáveis encontrem-se temporariamente impossibilitados de cumprir sua função de cuidado e proteção, até que seja viabilizado o retorno ao convívio com a família de origem ou, na sua impossibilidade, encaminhamento para família substituta.

---

<sup>7</sup> O eixo de Proteção Social da Política de Assistência Social é composto pelos serviços de média complexidade (que são aqueles em que não há a necessidade de interromper o convívio familiar para cessar o risco a que o indivíduo está submetido), e os serviços de alta complexidade (que são aqueles que exigem o rompimento dos vínculos familiares para solucionar a questão que está violando os direitos do indivíduo). (BRASIL, 2005).

<sup>8</sup> Vale ressaltar que a legislação atual substituiu o termo “Abrigo Institucional” por “Casas de Acolhida”. Da mesma forma, para se referir ao procedimento de recolhimento de crianças e adolescentes nessas instituições, não se utiliza mais o termo “abrigamento” e sim, “acolhimento”.

O ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente (1990), define em seu artigo noventa e quatro as atribuições das Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes. Não se trata do foco do presente estudo discorrer sobre as atribuições das Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes, no entanto, é importante saber que existem legislações e orientações para essas instituições. E, mais que isso, é válido ressaltar que, para que as Casas de Acolhida possam realizar eficazmente o seu trabalho e cumprir com os seus objetivos, é de extrema importância que os seus funcionários tenham conhecimento dessas legislações, especialmente do papel da instituição e da importância do seu trabalho enquanto empregados do local.

As Orientações Técnicas para os Serviços de Acolhimento para Crianças e Adolescentes, bem como a Norma Operacional Básica do SUAS com relação aos recursos humanos que atuam na Política de Assistência Social, definem que a equipe técnica das Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes deve ser composta por coordenador, educador social e auxiliar de educador social. Além disso, são determinados nessas mesmas legislações, os requisitos mínimos para se atuar em cada uma das funções, assim como as suas atribuições. Tais informações podem ser verificadas nos quadros (1 a 4), que se encontram no apêndice A.

#### 4.1.2 O “Abrigo”

O Abrigo foi fundado em trinta de março de dois mil e quatro com a finalidade de receber crianças e adolescentes do sexo feminino com idade entre sete a dezoito anos incompletos que se encontram em situação de risco pessoal e/ou social.

Vinculada à Secretaria Municipal de Assistência Social – Gerência de Proteção Social Especial, a instituição conta com uma programação estabelecida como “rotina diária”, a qual deve ser seguida pelo corpo funcional, bem como pelas crianças e adolescentes acolhidas no local. Essa rotina compreende o desenvolvimento de atividades físicas, manuais, lúdicas e pedagógicas; momentos de recreação, alimentação e de higiene pessoal.

O Abrigo tem capacidade para atender até quinze meninas, sendo que cinco das suas vagas são reservadas para atender crianças e adolescentes que se encontram em situação de risco social e/ou pessoal em caráter emergencial.

O corpo funcional da instituição é composto por quatorze profissionais, sendo dez educadores sociais, três auxiliares de serviços gerais e de cozinha, e uma assistente social coordenadora. Com exceção do último profissional listado, todos os empregados do Abrigo possuem vínculo efetivo com Prefeitura Municipal de Ponta Grossa, portanto, foram admitidos mediante aprovação em concurso público, e são contratados em regime celetista.

A instituição funciona vinte e quatro horas por dia, sendo os profissionais educadores sociais os responsáveis por trabalhar em rodízio, em regime de escala predeterminada pela coordenação. Em geral, estes profissionais trabalham em duplas ou trios, cinco dias por semana e folgam dois, num dos seguintes turnos: das 07:00h às 15:00h; das 15:00h às 23:00h; ou das 23:00h às 07:00h.

## 4.2 DIAGNÓSTICO

### 4.2.1 Perfil dos Empregados

Por ser o presente trabalho focado no desenvolvimento das potencialidades dos servidores públicos, a seguir é possível visualizar o perfil dos funcionários públicos que atuam na instituição<sup>9</sup>, elaborado com base nos questionários semi-estruturados por eles preenchidos de forma anônima.

Todo o corpo funcional do Abrigo é do sexo feminino, sendo composto por dez educadores sociais e três auxiliares de serviços gerais. De acordo com a capacidade máxima da instituição que é de quinze acolhidas, percebe-se que o número de funcionários nesta função é suficiente e está de acordo com o recomendado nas legislações (um educador para cada dez acolhidas).

Além disso, verificou-se que a maior parte dos funcionários da instituição possui entre um ano e um ano e meio de atuação no local - tempo considerado pequeno ao se ponderar que a instituição foi inaugurada no ano de dois mil e quatro. Entretanto, vale ressaltar que isso ocorre porque foi realizado no ano de dois mil e nove um concurso público em âmbito municipal destinado a contratação de

---

<sup>9</sup> Para traçar o perfil do pessoal que atua no Abrigo, consideramos apenas os empregados que possuem vínculo efetivo com a instituição. A tabulação dos dados coletados junto aos empregados da instituição encontra-se no apêndice C do presente trabalho (tabelas 1 a 13). Vale ressaltar que, dos treze empregados efetivos da instituição, apenas dez concordaram em participar da pesquisa e responder aos questionários semi-estruturados.

profissionais para atuar no Abrigo, visando à adequação ao que regem as legislações referentes às Casas de Acolhida no que diz respeito à preferência do vínculo efetivo dos empregados que atuam nessas instituições.

A maioria dos funcionários do Abrigo possui o nível médio completo como grau de instrução. A NOB-RH (2006) determina que a formação mínima do profissional Educador Social deve ser de nível médio e do Auxiliar de Serviço Gerais, ensino fundamental. Nesse sentido, podemos afirmar que o corpo funcional atende as exigências das legislações específicas.

As legislações também regem que é desejável que os empregados que atuam em Casas de Acolhida possuam experiência em atendimento a crianças e adolescentes. Essa característica não foi uma exigência do concurso realizado para contratar os empregados que atuam na instituição. Entretanto, é interessante ressaltar que, apesar de não atender essa sugestão, a instituição conta com um corpo funcional com grau de instrução superior ao esperado para o cargo em que atuam: cerca de trinta e oito por cento dos funcionários possuem grau de instrução de nível superior, sendo que um deles possui especialização concluída.

O fato de possuir nível de formação superior ao exigido para o desenvolvimento de suas atribuições repercute de maneira diferenciada para a instituição e para os empregados. No caso da instituição, isso pode significar que a equipe está tecnicamente mais preparada e pode melhor contribuir com as atividades desenvolvidas no local. Entretanto, no ponto de vista dos empregados, possuir um nível de qualificação muito superior ao exigido para o cargo que eles ocupam, pode ser um fator desmotivacional aos mesmos.

Com relação ao estado civil dos funcionários do Abrigo, verifica-se que é bem variado. No entanto, a maioria declarou-se “solteiro”. Além disso, verifica-se que a maior parte dos funcionários do Abrigo não possui filhos.

#### 4.2.2 Empregados versus Ambiente de Trabalho

Antes de iniciar o estudo do meio no universo da presente pesquisa, foram adotadas três hipóteses como prováveis motivos pelos quais havia, em algumas situações, discrepância entre a postura esperada e a adotada pelos empregados: 1) a equipe técnica do Abrigo possui número insuficiente de empregados que não consegue suprir as demandas da instituição e, conseqüentemente, não consegue

difundir os valores institucionais; 2) por falta de interesse dos empregados, não são aplicados tais valores no cotidiano de sua atuação; e 3) por falta de conhecimento, os empregados não difundem os valores institucionais.

Como já observado no item anterior, a equipe técnica do Abrigo é composta por um número suficiente de empregados, conforme recomendam as legislações, descartando a primeira hipótese de trabalho. Além disso, conforme os dados coletados nos questionários aplicados junto aos empregados<sup>10</sup>, verificou-se que, ao contrário do abordado na segunda hipótese, os empregados do Abrigo mostram grande interesse em atuar na instituição. Tanto que a maior parte dos empregados alegou ter prestado concurso para atuar no Abrigo “Por gostar e ter grande aptidão/afinidade em trabalhar com crianças e adolescentes”.

Entretanto, é possível afirmar que, dentre as hipóteses inicialmente levantadas e conforme os dados que foram coletados junto aos empregados do Abrigo, a terceira hipótese faz parte da realidade da instituição, ou seja: há falta de conhecimento dos valores institucionais por parte dos empregados do local.

Essa hipótese se comprova pelas seguintes informações prestadas pelos empregados nos questionários: 1) Apesar de oitenta por cento dos empregados declararem que receberam orientações sobre as atribuições, direitos e deveres relacionados à função que iriam exercer, oitenta por cento também declarou que não recebeu treinamento específico para atuar na sua função. 2) Grande parte dos empregados do Abrigo alegou conhecer o Regimento Interno da Instituição, bem como o ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente. No entanto, tanto com relação ao Regimento Interno da Instituição, como com relação ao ECA, quarenta por cento dos empregados alegaram ter conhecimento parcial sobre as temáticas – o que pode ser considerado um índice significativo se considerarmos que a média de tempo de trabalho na instituição é de, aproximadamente, um ano e que este período é prazo suficiente para que essas informações já tivessem sido difundidas entre os empregados.

Para conhecer os valores institucionais, os empregados precisam conhecer as normas regulamentadoras do local, bem como suas atribuições, direitos e deveres. A NOB-RH prevê que haja capacitação contínua do pessoal que atua diretamente nos serviços prestados pela Política de Assistência Social,

---

<sup>10</sup> Vide apêndice B.

especialmente junto aos empregados que não possuem experiências de atuação anteriores na áreas – como é o caso do Abrigo, visto que o concurso público que contratou funcionários para trabalhar no local não exigia experiência anterior.

Nesse sentido, compreende-se que esse é um aspecto onde pode haver mais investimentos por parte da instituição, visando à melhoria do seu pessoal para o desenvolvimento das suas atribuições, partindo do suposto de que

A capacitação dos trabalhadores da área da Assistência Social deve ser promovida com a finalidade de produzir e difundir conhecimentos que devem ser direcionados ao desenvolvimento de habilidades e capacidades técnicas e gerenciais, ao efetivo exercício do controle social e ao empoderamento dos usuários para o aprimoramento da política pública. A capacitação no âmbito do SUAS deve destinar-se a todos os atores da área da Assistência Social – gestores, trabalhadores, técnicos e administrativos, dos setores governamentais e não governamentais integrantes da rede socioassistencial, e conselheiros. (BRASIL, 2009, p. 17-18).

Da mesma forma que não há conhecimento total do Regimento Interno da Instituição e do ECA por parte dos empregados do Abrigo, cinquenta por cento da equipe técnica da instituição declarou que não conhece as "Orientações Técnicas sobre Serviços de Acolhimento para Crianças e Adolescentes" e, trinta por cento, declarou que conhece de maneira parcial o seu conteúdo.

Conhecer as Orientações Técnicas referentes às Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes é de extrema importância para os empregados do Abrigo, visto que seu texto relata detalhadamente sobre a estrutura física, de pessoal e didático-pedagógica esperadas para que as Casas obtenham êxito no alcance dos seus objetivos. Dessa forma, difundir entre a equipe o conteúdo dessas Orientações também seria viável, pois

Investir na capacitação e acompanhamento dos educadores/cuidadores, assim como e toda a equipe que atua nos serviços de acolhimento – incluindo coordenador, equipe técnica e equipe de apoio - é indispensável para se alcançar qualidade no atendimento, visto se tratar de uma tarefa complexa, que exige não apenas “espírito de solidariedade”, “afeto” e “boa vontade”, mas uma equipe com conhecimento técnico adequado. Para tanto, é importante que seja oferecida capacitação inicial de qualidade, e formação continuada a tais profissionais, especialmente aqueles que têm contato direto com as crianças e adolescentes e suas famílias. (BRASIL, 2009, p. 57).

Com relação à função das Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes que se encontram em situação de risco social e/ou pessoal, sessenta por cento dos empregados do Abrigo assinalaram como sendo mais importante a função de

“Auxiliar as acolhidas à superarem as suas dificuldades/problemas que as levaram ao Abrigo”. No entanto, percebemos que todos os outros quarenta por cento de empregados assinalaram opções diferenciadas. Houve, inclusive, um empregado que se posicionou de maneira diferente das opções apresentadas no questionário alegando que *“Não há [função] mais importante, pois todas estão relacionadas. Por exemplo: enquanto desenvolvem trabalhos manuais, conversam sobre dificuldades, são orientadas sobre seus direitos e deveres, etc. As situações ocorrem naturalmente, pois a instituição é originalmente educativa”*.

Outra situação em que houve posicionamento diferenciado entre os empregados, se refere ao assunto tratado na tabela 13 (em apêndice), sobre a visão da prioridade de mudanças/melhorias no Abrigo. A tabela apresenta uma média dos resultados, no entanto, é possível verificar nos questionários que a prioridade adotada por cada empregado é diferente.

Considerando que o posicionamento dos empregados nas duas últimas questões anteriormente abordadas é diferenciado, é possível dizer que isso significa que, no cotidiano da instituição, não foram repassados aos empregados quais seriam as suas prioridades de atuação e, por esse motivo, cada empregado respondeu as questões de acordo com a sua visão sobre o seu trabalho, influenciados pela sua vivência e experiência no trabalho, ou seja, por seus valores pessoais. Essa situação pode evidenciar a necessidade do Abrigo difundir na equipe, dentre todos os valores institucionais, as suas prioridades de atuação.

#### 4.2.3 Valores Pessoais versus Servidores do Abrigo

Visando obter informações mais detalhadas sobre alguns valores pessoais dos empregados, foram incluídas no questionário semi-estruturado, cinco questões subjetivas<sup>11</sup> que contemplavam situações que fazem parte do cotidiano dos empregados do Abrigo. A primeira delas questionava sobre as estratégias utilizadas pelos empregados para fazer com que as acolhidas cumpram as regras da instituição. Dentre as respostas obtidas, quatro, em especial, se destacaram pela forma diferenciada de se posicionar sobre o assunto:

---

<sup>11</sup> Vide modelo dos questionários no apêndice B.

*“Eu as trato com respeito e educação, da mesma forma que eu quero ser tratada. Isto é, não as humilhando, não as deixando em situações que possam deixá-las constrangidas, etc”.* (Entrevistada A: casada, mãe, ensino médio completo, cinco meses de instituição).

*“Mantenho uma postura acessível às meninas. Quanto ao cumprimento das regras, exijo obediência. O ‘falar firme’ é o primeiro recurso. E o aviso de que ‘se não cumprir haverá punição’, é o segundo”.* (Entrevistada B: solteira, sem filhos, ensino superior completo, um ano e seis meses de instituição).

*“Falar com clareza e firmeza. Mostrar que estamos aqui para ajudá-las e não ao contrário. Exigir respeito e nunca ofendê-las, para que as mesmas também nos respeitem”.* (Entrevistada C: solteira, sem filhos, ensino médio completo, seis meses de instituição).

*“Desde o momento do acolhimento, a adolescente fica ciente de todas as regras a serem cumpridas e o porquê de cada uma. Se a adolescente se recusa a seguir as orientações, explicamos que, para o bom funcionamento de qualquer instituição, até mesmo da nossa própria casa, temos que estabelecer limites e regras”.* (Entrevistada F: União Estável, sem filhos, superior completo, um ano e seis meses de instituição).

Com relação às opiniões acima descritas, podemos identificar duas diferenças básicas: 1) Há um posicionamento distinto entre a educadora mãe (entrevistada A) das educadoras solteiras que não possuem filhos (entrevistadas B e C). É possível perceber que a “mãe” demonstra uma forma mais dócil de tratamento com as acolhidas quando fala em valores como o respeito e educação recíprocos. Enquanto que, as demais educadoras, apesar de em uma das falas também citar o respeito como valor central, utilizam-se do termo “exigir” e “punir” ao se referirem à forma de tratamento utilizada. 2) Dentre todas as educadoras, apenas a entrevistada F mostrou em sua fala um posicionamento neutro no tratamento com as acolhidas, enfatizando as normas da instituição como valores centrais no seu trabalho.

A segunda questão subjetiva visava verificar de que forma os empregados do Abrigo costumavam agir e intervir nas situações de conflito com o intuito de apaziguar as acolhidas e tornar o ambiente amigável. Nesta questão não houve diferença no posicionamento dos empregados: todos alegaram que se utilizam do diálogo como forma de controlar a situação e fazer com que as acolhidas reflitam sobre suas atitudes e melhorarem o seu comportamento.

Também foi perguntado no questionário quais punições os empregados costumavam aplicar às acolhidas quando estas cometem “erros”, partindo do suposto de que as “punições”, se utilizadas em um sentido educativo, são formas de fazer com que crianças e adolescentes reflitam sobre situações em que agiram erroneamente e não venham a repeti-las. De todas as respostas, as seguintes mais se destacaram:

*“Não aplico punições. Converso com elas mostrando o lado certo das coisas e como elas podem ficar se não agirmos de forma correta, com educação e respeitando umas às outras”.* (Entrevistada A).

*“Ficar de pé no corredor para refletir. Tirar algo que a criança/adolescente gosta, como maquiagem, brinquedos, etc..”.* (Entrevistada B).

*“Sou contra punições rígidas, mas concordo em deixar a criança sentada por alguns minutos para refletir sobre seus atos”.* (Entrevistada C).

*“Através do diálogo, mostrando que seu erro pode trazer conseqüências para o longo de sua vida”.* (Entrevistada D: divorciada, mãe, médio completo, um ano de instituição).

Nessa questão, podemos observar algo semelhante ao que foi relatado na primeira questão: há uma docilidade, maior tolerância e ênfase em valores como o diálogo e o respeito no tratamento com as acolhidas, por parte das educadoras mães. Já as educadoras que não possuem filhos não demonstram tal característica e chegam a descrever o tipo de punição que utilizam junto às acolhidas<sup>12</sup>. Essa diferença pôde ser comprovada enquanto foi desenvolvida a técnica da observação não-participante na instituição.

Outro fator que se buscou identificar na aplicação dos questionários é: em que momento os empregados costumam direcionar elogios às acolhidas, considerando que a prática do elogio tende a estimular o desenvolvimento do potencial, bem como, o sentimento de pertencimento e aceitação no ambiente em que a criança/adolescente se encontra. Seguem as principais respostas:

*“Direciono igualmente para todas, sem predileção. Todas têm dons, por isso, nunca deve-se desprezar o que fazem buscando melhoria pessoal ou em grupo”.* (Entrevistada A).

---

<sup>12</sup> Vale ressaltar que o objetivo da presente pesquisa não consiste em discorrer sobre maneiras certas e erradas de trabalho, ou destacar melhores ou piores formas de “pensar” e de agir. A intenção principal é apenas identificar a opinião dos empregados da instituição verificando em que situações elas são compatíveis ou incompatíveis com os valores institucionais.

*“Quando noto evolução no comportamento/empenho da acolhida em mudar de atitude, vida. E também quando ela surpreende com um bom ato na frente das acolhidas”.* (Entrevistada B).

*“As acolhidas chegam à instituição com a auto-estima muito baixa, então, sempre que há uma oportunidade, procuramos elogiar, incentivar, fazê-las perceber que têm capacidade para resolverem seus problemas. Não devemos subestimar o potencial que cada pessoa tem de enfrentar a vida”.* (Entrevistada F: Casada, mãe, ensino superior completo, quatro meses de instituição).

Percebemos nas respostas das entrevistadas três posicionamentos diferentes acerca do assunto, sendo que uma delas compreende que deve existir um comportamento específico das acolhidas para que estas recebam o elogio, enquanto as outras consideram que sempre devem procurar uma situação para elogiar as acolhidas, visando estimulá-las.

A última situação que se buscou identificar entre os empregados se referia a saber se os mesmos permitem e se são favoráveis ao apego afetivo entre as acolhidas e/ou entre as acolhidas e empregados da instituição – situação que também foi verificada através da observação não-participante no local. As principais respostas obtidas foram as seguintes:

*“Sou a favor dependendo da adolescente/criança. Quando noto que a acolhida tem boa vontade em seguir um caminho bom. Mas, no geral, é melhor evitar. Ter um certo distanciamento, pois há todo o ‘tipo de menina’ que vem no Abrigo... Devido a segurança do funcionário, é melhor não ter relacionamento estreito”.* (Entrevistada B).

*“Não sou a favor, porque todas são carentes de amor e atenção, e isso gera ciúmes e intrigas que prejudicam o ambiente”.* (Entrevistada D).

*“Não sou favorável a laços de amizade, pois cada uma vive uma realidade diferente fora do Abrigo, e isso pode interferir no desenvolvimento pessoal de algumas delas”.* (Entrevistada E).

Nessa questão, também percebemos posicionamentos distintos entre as entrevistadas. A primeira chega a admitir que aceita que as acolhidas desenvolvam vínculos afetivos entre si e os empregados. No entanto, parece refletir melhor sobre a questão e recua na resposta ao se posicionar enquanto empregada do local, levando ao entendimento de que se utiliza do termo “tipo de menina” para se referir às acolhidas que colocariam em risco sua segurança.

As demais entrevistadas, se posicionam contra o estabelecimento de vínculos afetivos. Uma delas porque entende que isso pode gerar situações de conflitos entre as acolhidas e, a outra, porque compreende que algumas acolhidas podem ser estimuladas de maneira negativa e influenciadas quando não estiverem mais acolhidas no local.

Com relação ao questionário aplicado junto aos empregados da instituição, uma situação a qual vale a pena destacar, é o fato de que os auxiliares de serviços gerais do Abrigo não responderam questões subjetivas por entenderem que elas não diziam respeito a suas atribuições - que isso era papel das educadoras sociais.

Entretanto, é possível evidenciar o seu equívoco, pois, o regimento interno da instituição diz que é dever não só dos educadores sociais, mas também da equipe de serviços gerais zelarem pelos direitos e deveres das crianças e adolescentes acolhidas na instituição. Além disso, as Orientações Técnicas para Serviços de Acolhimento para Crianças e Adolescentes, relatam que o pessoal que compõe a equipe de serviços gerais nessas instituições também forma a equipe de apoio aos educadores sociais, e possui papel importante junto à instituição, bem como junto às crianças e adolescentes.

## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

### 5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Percebe-se no diagnóstico situacional que há grande diferença no posicionamento dos empregados do Abrigo em quase todas as situações abordadas, onde cada um se expressou de acordo com seu ponto de vista, influenciados pela sua vivência e valores pessoais. Foram poucos os momentos em que os empregados se posicionaram ressaltando os valores institucionais, devido ao fato de, conforme verificado nos questionários, grande parte da equipe não possuir ou possuir conhecimento parcial dos instrumentos que normatizam e orientam o trabalho das Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes que se encontram em situação de risco pessoal e/ou social (como o Regimento Interno da Instituição, as Orientações Técnicas, o ECA, a LOAS, o SUAS e a NOB-RH).

Frente a isso, visando solucionar a problemática que se salienta, compreende-se que há grande necessidade de serem intensamente difundidos os valores institucionais dentre os empregados do Abrigo. Da mesma forma, entende-se que há necessidade de realizar um trabalho específico junto à equipe de serviços gerais para que esta equipe possa melhor compreender o seu papel na instituição e se perceber como co-responsável pelo bom desenvolvimento das atividades no Abrigo, bem como pelo apoio às acolhidas nas diversas situações que fazem parte do cotidiano da instituição.

Por esse motivo, conclui-se ser viável para a instituição implantar uma mudança de comportamento organizacional – situação que se propõe tomando por base a visão de Chiavenato (2008, p. 18), que defende que três principais aspectos devem ser considerados com relação aos recursos humanos de qualquer instituição:

- a) *As pessoas são diferentes entre si* e dotadas de personalidade própria, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidoras de habilidades e conhecimentos, destrezas e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. As diferenças individuais devem ser ressaltadas e não aplainadas, padronizadas e homogêneas. Pessoas [devem ser consideradas] como pessoas e não como meros recursos da organização.
- b) *As pessoas são elementos vivos* e impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizagem indispensáveis a sua constante renovação e competitividade em um mundo pleno de mudanças e desafios. As pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento pessoal. Pessoas [devem ser consideradas] como fonte de impulso próprio e não como agentes inerentes ou estáticos.

c) *As pessoas são os parceiros da organização* e os únicos capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento – na expectativa de colherem retornos desses investimentos – como salários, incentivo, crescimento profissional, carreira, etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz algum retorno interessante. À medida que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será o aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade nessa interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas [devem ser consideradas] como parceiros da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

Todas as pessoas possuem habilidades, aptidões e maior facilidade em desenvolver determinadas atividades. Nesse sentido, antes de propor uma mudança de comportamento organizacional, é interessante que a instituição reconheça essas características em cada um dos seus empregados, visando salientar as suas qualidades e potencialidades, mostrando de que forma eles podem contribuir com a instituição utilizando-se desses adjetivos.

Trabalhar evidenciando as potencialidades da equipe contribui muito para que esta equipe não apresente resistência a mudanças e, ao contrário, auxilie a instituição no alcance dos seus objetivos. Além disso, o fato de salientar suas qualidades desenvolve nos empregados o sentimento de reconhecimento pelo seu trabalho. E todo empregado que se sente reconhecido, tem um estímulo maior em desenvolver eficazmente o seu trabalho e contribuir com a instituição.

Além da problemática do desconhecimento dos valores institucionais por parte do empregado, outra situação foi identificada na elaboração do perfil dos profissionais que atuam no Abrigo: apesar da maioria relatar que prestou concurso para atuar na instituição por ter grande aptidão e facilidade em trabalhar com crianças e adolescentes, o fato de possuírem grau de instrução maior do que o exigido para atuar no cargo que ocupam, pode ser (ou se tornar) um fator desmotivacional entre os empregados.

Por esse motivo, compreende-se como relevante para a instituição o desenvolvimento de ações que, além de difundir os valores institucionais entre os empregados visando uma mudança no comportamento organizacional, tenham o intuito de promover a sua valorização e estímulo, para que continuem desempenhando da melhor forma as suas atribuições.

Trabalhar com a motivação é de extrema relevância, pois, conforme afirma Chiavenato (2008, p. 63):

[...] De modo geral, *motivo* é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Este impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Frente ao exposto, compreende-se que é válido que a equipe responsável pela gestão do Abrigo proponha aos seus empregados uma mudança de comportamento organizacional em que todos passem a difundir e desenvolver cotidianamente os valores da instituição. Para isso, entende-se que utilizar da técnica da observação e dos procedimentos da reunião e do desenvolvimento de entrevistas individuais e palestras junto a equipe são ações suficientes para iniciar esse processo de mudança.

O desenvolvimento de exposições faladas sobre as mudanças que a instituição visa implantar e sobre assuntos que gerem motivação entre os empregados (seja através de palestras, entrevistas individuais ou de reuniões com a equipe), bem como a difusão das legislações que regem o funcionamento das Casas de Acolhida (através de impressos entregues aos empregados e também discutidos em encontros com toda a equipe), são iniciativas que, se desenvolvidas pela equipe de gestão da instituição podem contribuir para sanar ou minimizar as problemáticas identificadas no local.

Entretanto, para conseguir um índice de aceitação e de colaboração por parte dos empregados do Abrigo com relação à mudança proposta, também compreende-se que é preciso que a equipe de gestão do local realize com antecedência um diagnóstico situacional com ênfase nas qualidades, aptidões e potencialidades dos empregados para então estabelecer o contato visando a proposição de mudança no comportamento organizacional. Esse diagnóstico é uma técnica que pode contribuir e facilitar muito o processo de negociação das mudanças com os empregados.

## 5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A responsabilidade pela implantação da mudança no comportamento organizacional deve ser da equipe de gestão do Abrigo (assistente social/coordenadora e agentes vinculados à Gerência de Proteção Social Especial –

órgão ao qual o Abrigo está organizacionalmente subordinado) e ocorrerá seguindo as seguintes etapas:

- Realizar diagnóstico situacional na instituição: visando identificar características individuais nos empregados (aptidões e qualidades) que possam contribuir para potencializar a atuação dos recursos humanos do Abrigo de acordo com suas atribuições e, conseqüentemente, contribuir para o alcance dos objetivos da instituição;

- Desenvolver entrevistas individuais com todos os empregados: com o intuito de identificar seu índice de satisfação, bem como, fatores que podem contribuir com o aumento da sua motivação com o trabalho;

- Promover encontros mensais em momentos distintos entre os educadores sociais e auxiliares de serviço geral (haja vista a distinção nas suas atribuições enquanto empregados do local): visando o repasse de mensagens e troca de experiências que renovem nos empregados a motivação pelo trabalho que desenvolvem;

- Desenvolver reuniões mensais com os educadores sociais e auxiliares de serviços gerais em momentos distintos, visando três objetivos: 1) identificar os limites que os empregados têm encontrado ao desenvolver suas atividades; 2) propor formas de intervenção para minimizar tais dificuldades encontradas; 3) difundir os valores organizacionais;

- Promover encontros de capacitação com todos os empregados do Abrigo: onde serão desenvolvidas palestras, dinâmicas, dentre outras iniciativas, que visem difundir o conteúdo das normas e legislações que regem o funcionamento das Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes em situação de risco pessoal e/ou social.

Vale ressaltar que o diagnóstico situacional e as entrevistas com os empregados podem ser realizados dentro do primeiro mês em que a instituição iniciar o processo de mudança no comportamento organizacional. Já os encontros de capacitação podem ser desenvolvidos uma vez por mês com toda a equipe do Abrigo reunida, e os encontros motivacionais e as reuniões podem ser intercalados, ou seja, num mês realiza-se os encontros e no outro as reuniões, e assim sucessivamente, em momentos distintos entre os educadores sociais e auxiliares de serviços gerais.

Para realizar o monitoramento dessas ações, a equipe de gestão que desenvolverá as atividades junto aos empregados, poderá aplicar, ao término de cada encontro ou reunião, um questionário de avaliação<sup>13</sup>. Além disso, continuar observando o cotidiano dos empregados será essencial para se perceber o grau de aceitação da mudança iniciada e verificar se os valores organizacionais estão sendo considerados no desenvolvimento de suas atribuições.

### 5.3 RECURSOS

- Uma sala para reuniões devidamente equipada com mesas e cadeiras suficientes para a acomodação da equipe gestora e dos empregados;
- 2000 (duas mil) folhas A4 para a impressão de materiais de apoio para serem utilizados nos encontros motivacionais, de capacitação e nas reuniões;
- 1 (uma) impressora com tinta colorida;
- 30 (trinta) blocos de papel para anotação de informações por parte dos empregados nos encontros e reuniões;
- 30 (trinta) canetas esferográficas;
- 1 (uma) lousa;
- 5 (cinco) canetas de cores distintas para lousa;
- Aparelho televisor e DVD para a demonstração de vídeos;
- Demais recursos materiais de acordo com o tipo de exercício/dinâmica a serem desenvolvidos, especialmente nos encontros motivacionais.

Os recursos humanos necessários para o desenvolvimento das ações propostas deverão ser cedidos pela Gerência de Proteção Social Especial - GPSE. Poderá ser autorizado, a critério e conveniência definidos pela Gerência de Proteção Social Especial, o desenvolvimento das atividades por terceiros. Como todos os recursos físicos e materiais necessários para a execução das atividades propostas já se encontram disponíveis no Abrigo ou são fornecidos pela GPSE de acordo com a necessidade local, a princípio, não há previsão de uso de recursos financeiros.

---

<sup>13</sup> Ver sugestão de modelo no apêndice D.

#### 5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Não se trata de meta simples implantar uma mudança no comportamento organizacional de determinada instituição, pois isso depende em grande parte, da aceitação e comprometimento dos empregados. E esse é um resultado que pode ser alcançado tanto a médio como em longo prazo: dependerá da capacidade de persuasão do gestor ao difundir na sua equipe os valores organizacionais e de estimular os empregados a desenvolverem esses valores no cotidiano de sua atuação. Contudo, é válido ressaltar que esse é um processo constante que deve sempre ser desenvolvido nas instituições para que os valores organizacionais continuem sendo aplicados ao longo do tempo.

Por esse motivo, não há como definir um prazo para que a equipe gestora do Abrigo perceba os resultados da sua intervenção; a monitoração deve ocorrer de forma constante e o desenvolvimento das atividades junto à equipe deve ser reavaliado para que sempre atenda as necessidades dos empregados. Somente a observação do trabalho da equipe e contato freqüente com o pessoal poderá determinar se os valores organizacionais estão sendo difundidos e se o objetivo dos encontros e reuniões com a equipe foram alcançados.

#### 5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

O principal risco a que a instituição pode estar submetida ao iniciar o processo de mudança no comportamento organizacional de sua equipe, se refere à resistência que pode ser desenvolvida pelos empregados, visto que, como relatado anteriormente, o processo de mudança pode significar “sair da zona de conforto”; iniciar um processo desconhecido – que pode gerar resistência e até medo por parte da equipe, que responde à mudança de forma negativa.

Nessa situação, o que determinará o sucesso ou fracasso da intervenção da equipe gestora na implantação da mudança no comportamento organizacional será a sua capacidade de persuasão, exercitada por meio da comunicação junto aos seus empregados ao expor os benefícios que a mudança trará a equipe, à instituição e, inclusive, às crianças e adolescentes acolhidas.

## 6 CONCLUSÃO

No presente trabalho houve a possibilidade de se conhecer um pouco mais sobre o complexo processo de que se trata a Gestão Pública. Pôde-se reconhecer, de modo específico, a complexidade de gerenciar os recursos dos quais o Estado dispõe para alcançar os seus objetivos, em especial, os recursos humanos.

Tal complexidade se dá pelo fato de que os recursos humanos são os responsáveis por colocar em prática os preceitos do Estado e, por esse motivo, é extremamente necessário que os empregados/servidores públicos concordem com os valores e objetivos do Poder Público e se disponham a trabalhar de forma a alcançar esses objetivos.

Os dados coletados para a execução da pesquisa se referem à realidade de uma instituição subordinada à administração pública municipal. De forma geral, ao se constatar que havia, em algumas situações, incompatibilidade entre os valores da instituição e os valores adotados pelos empregados no seu cotidiano, pôde-se perceber que a eficácia da administração pública se torna comprometida.

Verificou-se que, no Abrigo, não havia descomprometimento, mas influência direta dos valores pessoais de alguns funcionários do local, porque não foi realizado pela equipe de gestão da instituição um trabalho de difusão dos valores institucionais.

Se no Abrigo, que possui uma equipe de recursos humanos considerada pequena (se comparada a outras equipes em outros âmbitos da administração pública) foi identificada essa problemática e reconhecidos alguns sinais de comprometimento da eficácia do trabalho na instituição, é possível afirmar que, em instituições públicas onde existem equipes de recursos humanos com maior número de componentes e discrepância entre os valores pessoais e organizacionais, a possibilidade de ocorrerem conseqüências negativas na atuação da administração pública é ainda maior.

Para evitar essa situação, é preciso que seja desenvolvida tanto por parte das equipes gestoras, quanto por parte das equipes técnico-operativas (ou seja, por todos os empregados que atuam no local), a consciência de que os servidores/empregados públicos, a partir do momento de sua investidura em um cargo público, são a extensão do Estado. Logo, trata-se de seu dever cumprir e

fazer cumprir com os objetivos do Estado. Esse reconhecimento é essencial para que se alcance êxito nas ações do Poder Público.

Nas equipes em que essa condição não é reconhecida, é necessário iniciar um processo de mudança no comportamento organizacional que, como foi dito ao longo do trabalho, nem sempre pode se caracterizar como tarefa fácil, exigindo o desenvolvimento de estratégias de intervenção por parte da equipe gestora visando superar essa situação.

Entretanto, vale ressaltar que, se as instituições públicas, independente do âmbito governamental em que atuam, desenvolverem o hábito de difundir cotidianamente os valores institucionais; além de acompanharem de forma freqüente a realidade e o comportamento de seus recursos humanos e orientarem os seus empregados com relação à sua atuação valorizando, sempre que possível, as suas aptidões e potencialidades, a chance de maximizar a eficácia da sua intervenção será maior, pois, o resultado desse acompanhamento repercutirá em empregados mais comprometidos e motivados com o seu trabalho e, conseqüentemente, contribuintes para com o alcance dos objetivos da instituição – tornando-se instrumentos para a eficácia da administração pública.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei 8.069, de 13 de julho de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, Distrito Federal, p. 13.563, 16 jul.1990.

\_\_\_\_\_. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, Distrito Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. **NOB-RH**: Norma Operacional Básica de Recursos Humanos da Assistência Social. Brasília: Distrito Federal, 2006.

\_\_\_\_\_. **Orientações Técnicas**: Serviços de Acolhimento para crianças e adolescentes. CONANDA/Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Brasília: Distrito Federal, 2009.

\_\_\_\_\_. **SUAS**: Sistema Único de Assistência Social. Brasília: Distrito Federal, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Luciana B. de. **A comunicação e os valores individuais**: uma potente ferramenta na gestão de valores individuais dentro da organização. 2007. Disponível em: <[http://nossosvalores.zip.net/arch2007-10-28\\_2007-11-03.html](http://nossosvalores.zip.net/arch2007-10-28_2007-11-03.html)>. Acesso em: 30 ago. 2011.

LINS, João; MIRON, Paulo. **Gestão Pública**: Melhores Práticas. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

MACEDO, Kátia Barbosa et al. **Valores individuais e organizacionais**: estudo com dirigentes de organizações públicas, privadas e cooperativas em Goiás. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2005, vol. 8, pp. 29-42. Disponível em: <[www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v8/v8a03.pdf](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v8/v8a03.pdf)>. Acesso em: 18 jul. 2011.

SEB – Secretaria da Educação Básica do Ceará. **Cédula de Gestão de Recursos Humanos**: Tirando dúvidas. Cartilha do Servidor Público Estadual. Fortaleza, 2006.

VINCI JÚNIOR, Wilson José. **O servidor público estatutário e a nova ordem de competência de trabalho**. 2005. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/6379/o-servidor-publico-estatutario-e-a-nova-ordem-de-competencia-da-justica-do-trabalho-estabelecida-pela-emenda-constitucional-no-45-04>>. Acesso em: 30 ago. 2011.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – QUADROS COM A COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES TÉCNICAS DAS CASAS DE ACOLHIDA, CONFORME A NOB-RH.

Quadro 1: Composição das equipes das Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes.

PROFISSIONAL / FUNÇÃO	ESCOLARIDADE	QUANTIDADE
Coordenador	nível superior ou médio	1 profissional referenciado para até 20 usuários acolhidos em, no máximo, 2 equipamentos
Cuidador	nível médio e qualificação específica	1 profissional para até 10 usuários, por turno. A quantidade de cuidador por usuário deverá ser aumentada quando houver usuários que demandem atenção específica (com deficiência, com necessidades específicas de saúde, pessoas soropositivas, idade inferior a um ano, pessoa idosa com Grau de Dependência II ou III, dentre outros). Para tanto, deverá ser adotada a seguinte relação: a) 1 cuidador para cada 8 usuários, quando houver 1 usuário com demandas específicas; b) 1 cuidador para cada 6 usuários, quando houver 2 ou mais usuários com demandas específicas..
Auxiliar de Cuidador	nível fundamental e qualificação específica	1 profissional para até 10 usuários, por turno. A quantidade de cuidador por usuário deverá ser aumentada quando houver usuários que demandem atenção específica (com deficiência, com necessidades específicas de saúde, pessoas soropositivas, idade inferior a um ano, pessoa idosa com Grau de Dependência II ou III, dentre outros). Para tanto, deverá ser adotada a seguinte relação: a) 1 auxiliar de cuidador para cada 8 usuários, quando houver 1 usuário com demandas específicas; b) 1 auxiliar de cuidador para cada 6 usuários, quando houver 2 ou mais usuários com demandas específicas.

Fonte: Norma Operacional Básica de RH – SUAS. (2006, p. 16).

Quadro 2: Características Desejáveis do Coordenador da Equipe das Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes.

<b>Perfil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formação Mínima: Nível superior e experiência em função congênere</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiência na área e amplo conhecimento da rede de proteção à infância e juventude, de políticas públicas e da rede de serviços da cidade e região</li> </ul>
<b>Quantidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 profissional para cada serviço</li> </ul>
<b>Principais Atividades Desenvolvidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão da entidade</li> <li>▪ Elaboração, em conjunto com a equipe técnica e demais colaboradores, do projeto político-pedagógico do serviço</li> <li>▪ Organização da seleção e contratação de pessoal e supervisão dos trabalhos desenvolvidos</li> <li>▪ Articulação com a rede de serviços</li> <li>▪ Articulação com o Sistema de Garantia de Direitos</li> </ul>

Fonte: Manual de Orientações Técnicas para Casas de Acolhimento para Crianças e Adolescentes, 2009, p.65.

Quadro 3: Características Desejáveis do Educador Social das Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes.

<b>Perfil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formação Mínima: Nível médio e capacitação específica</li> <li>▪ Desejável experiência em atendimento a crianças e adolescentes</li> </ul>
<b>Quantidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 profissional para até 10 usuários, por turno<sup>87</sup></li> <li>▪ A quantidade<sup>88</sup> de profissionais deverá ser aumentada quando houver usuários que demandem atenção específica (com deficiência, com necessidades específicas de saúde ou idade inferior a um ano. Para tanto, deverá ser adotada a seguinte relação:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 1 cuidador para cada 8 usuários, quando houver 1 usuário com demandas específicas</li> <li>b) 1 cuidador para cada 6 usuários, quando houver 2 ou mais usuários com demandas específicas</li> </ul> </li> </ul>
<b>Principais Atividades Desenvolvidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuidados básicos com alimentação, higiene e proteção;</li> <li>▪ Organização do ambiente (espaço físico e atividades adequadas ao grau de desenvolvimento de cada criança ou adolescente);</li> <li>▪ Auxílio à criança e ao adolescente para lidar com sua história de vida, fortalecimento da auto-estima e construção da identidade;</li> <li>▪ Organização de fotografias e registros individuais sobre o desenvolvimento de cada criança e/ou adolescente, de modo a preservar sua história de vida;</li> <li>▪ Acompanhamento nos serviços de saúde, escola e outros serviços requeridos no cotidiano. Quando se mostrar necessário e pertinente, um profissional de nível superior deverá também participar deste acompanhamento;</li> <li>▪ Apoio na preparação da criança ou adolescente para o desligamento, sendo para tanto orientado e supervisionado por um profissional de nível superior.</li> </ul>

Fonte: Manual de Orientações Técnicas para Casas de Acolhimento para Crianças e Adolescentes, 2009, p.66.

Quadro 4: Características Desejáveis do Auxiliar de Educador Social das Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes.

<b>Perfil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auxiliar de Educador/cuidador</li> <li>▪ Formação mínima: Nível fundamental e capacitação específica</li> <li>▪ Desejável experiência em atendimento a crianças e adolescentes</li> </ul>
<b>Quantidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 profissional para até 10 usuários, por turno</li> <li>▪ Para preservar seu caráter de proteção e tendo em vista o fato de acolher em um mesmo ambiente crianças e adolescentes com os mais diferentes</li> </ul>
	<p>históricos, faixa etária e gênero, faz-se necessário que o abrigo mantenha uma equipe noturna acordada e atenta à movimentação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A quantidade de profissionais deverá ser aumentada quando houver usuários que demandem atenção específica, adotando-se a mesma relação do educador/cuidador</li> </ul>
<b>Principais Atividades Desenvolvidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apoio às funções do cuidador</li> <li>▪ cuidados com a moradia (organização e limpeza do ambiente e preparação dos alimentos, dentre outros)</li> </ul>

Fonte: Manual de Orientações Técnicas para Casas de Acolhimento para Crianças e Adolescentes, 2009, p.67.

APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO APLICADO JUNTO AOS EMPREGADOS DO ABRIGO.

**Sobre Você**

**1) Estado Civil:**

- Solteiro
- União Estável
- Casado
- Divorciado
- Viúvo

**2) Possui Filhos?**

- Sim
- Não

**3) Grau de Instrução:**

- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Especialização Concluída

**4) Função Exercida no Abrigo:**

- Educador Social
- Auxiliar de Serviços Gerais

**5) Tempo de Atuação na Instituição:**

---

---

**6) Porque você resolveu prestar concurso para atuar no cargo que você ocupa?**

- Porque visava a estabilidade encontrada no setor público.
- Devido ao salário.
- Por gostar e ter grande aptidão/afinidade em trabalhar com crianças e adolescentes.
- Porque o horário de trabalho é compatível com os seus demais compromissos.
- Porque estava desempregado(a) e viu no concursos uma oportunidade de emprego.
- Por outro motivo. \_\_\_\_\_

### Sobre seu Trabalho

**7) No ato de sua posse (quando se apresentou na instituição para o trabalho), você recebeu orientações sobre as atribuições, direitos e deveres relacionados à função que você iria exercer?**

- Sim
- Não

**8) Durante o tempo em que atua na instituição, você recebeu treinamento específico para atuar na sua função (entenda-se como treinamento a participação em cursos ou eventos diretamente relacionados ao trabalho que você exerce)?**

- Sim
- Não

**9) Você conhece o regimento interno da instituição?**

- Sim
- Parcialmente
- Não

**10) Você conhece o regimento interno da instituição?**

- Sim
- Parcialmente
- Não

**11) Você conhece o ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente), inclusive as alterações ocorridas em 2010 na legislação?**

- Sim
- Parcialmente
- Não

**12) Você conhece as "Orientações Técnicas sobre Serviços de Acolhimento para Crianças e Adolescentes"?**

- Sim
- Parcialmente
- Não

**13) Em sua opinião, qual das opções abaixo é a função mais importante das Casas de Acolhimento para crianças e adolescentes em situação de risco social e pessoal? (Assinalar apenas uma opção).**

- Fornecer pouso, condições de higiene e alimentação aos acolhidos.
- Auxiliar os acolhidos à superarem as suas dificuldades/problemas que as levaram ao Abrigo.
- Fornecer orientação quanto aos seus direitos e deveres.
- Fornecer condições de carinho/afeto que porventura os acolhidos não tenham em seu ambiente original de convívio.
- Estimular o aprendizado de atividades manuais, artesanais, dentre outras que auxiliem os acolhidos no desenvolvimento de atividades remuneradas quando saírem da instituição.
- Outra resposta.

---



---

**14) Sabemos que sempre há algo que pode ser melhorado nas instituições. Considerando o dia-a-dia do Abrigo, enumere as opções abaixo de 1 a 8, conforme a sua visão sobre a prioridade de mudanças/melhorias no loca. (Por exemplo, marque "1" para a opção que você acha que em primeiro lugar deve ser melhorada na instituição, "2" para a segunda mais urgente em ser melhorada, e assim sucessivamente, até o número "8", que, na sua opinião, será a opção menos importante a ser modificada no Abrigo dentre as opções apresentadas).**

- A estrutura física da casa.
- A limpeza da instituição.
- A alimentação fornecida às crianças.
- O acesso a recursos em maior qualidade e quantidade para desenvolver a sua função.
- A quantidade de funcionários na equipe.
- A segurança na instituição.
- As atividades didático-pedagógicas.
- O comprometimento de alguns empregados com o trabalho.

#### **Questões subjetivas**

**15) Sabemos que para que qualquer instituição funcione e consiga alcançar os seus objetivos, é necessário o estabelecimento de regras. Frente a isso, que estratégias você costuma utilizar para fazer com que as acolhidas cumpram as regras da instituição?**

---



---



---



---

**16) Situações de conflito são comuns em qualquer ambiente, entretanto, é preciso saber agir com cautela nessas situações. De que forma você costuma agir e intervir nas situações de conflito com o intuito de apaziguar as acolhidas e tornar o ambiente amigável?**

---

---

---

---

**17) Partindo do suposto de que as “punições”, se utilizadas em um sentido educativo, são formas de fazer com que crianças e adolescentes reflitam sobre situações em que agiram erroneamente e não venham a repeti-las, que punições você costuma aplicar às acolhidas quando estas cometem erros?**

---

---

---

---

**18) Considerando que a prática do elogio tende a estimular o desenvolvimento do potencial, bem como, o sentimento de pertencimento e aceitação no ambiente em que a criança/adolescente se encontra. em que momentos você costuma direcionar elogios às acolhidas?**

---

---

---

---

**19) Você é favorável ao apego afetivo entre as acolhidas e/ou entre as acolhidas e empregados da instituição? Justifique.**

---

---

---

---

**Demais comentários:**

---

---

APÊNDICE C – TABULAÇÃO DOS DADOS COLETADOS NOS QUESTIONÁRIOS SEMI-ESTRUTURADOS APLICADOS COM OS EMPREGADOS DO ABRIGO.

Tabela 1: Função exercida por servidor do Abrigo.

<b>Função</b>	<b>Numero Absoluto</b>	<b>Número Relativo</b>
Educador Social	10	76,92%
Serviços Gerais	3	23,08%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados organizados pela autora.

Tabela 2: Tempo de atuação no Abrigo, por servidor.

<b>Tempo</b>	<b>Numero Absoluto</b>	<b>Número Relativo</b>
Menos de 6 meses	2	15,38%
Entre 6 meses e 1 ano	3	23,08%
Entre 1 ano e 1 ano e meio	5	38,47%
Entre 1 ano e meio e 2 anos	2	15,38%
Acima de 2 anos	1	7,69%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados organizados pela autora.

Tabela 3: Grau de instrução dos servidores do Abrigo\*.

<b>Grau de Instrução</b>	<b>Numero Absoluto</b>	<b>Número Relativo</b>
Ens. Fund. Completo	0	-
Ens. Médio Completo	8	61,54%
Ens. Superior Completo	4	30,77%
Especialização Concluída	1	7,69%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados organizados pela autora.

\* Considerado o último grau de instrução concluído.

Tabela 4: Estado civil dos servidores do Abrigo.

<b>Estado Civil</b>	<b>Numero Absoluto</b>	<b>Número Relativo</b>
Solteiro	5	38,46%
União Estável	2	15,39%
Casado	4	30,76%
Divorciado	2	15,39%
Viúvo	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados organizados pela autora.

Tabela 5: Posse de filhos por servidor do Abrigo.

<b>Filhos</b>	<b>Numero Absoluto</b>	<b>Número Relativo</b>
Sim	6	46,15%
Não	7	53,85%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados organizados pela autora.

Tabela 6: Motivos pelos quais os Funcionários prestaram Concurso para Atuar no Abrigo.

<b>Porque você resolveu prestar concurso para atuar no cargo que você ocupa?</b>	<b>Percentual</b>
Porque visava a estabilidade encontrada no setor público.	30%
Devido ao salário.	-
Por gostar e ter grande aptidão/afinidade em trabalhar com crianças e adolescentes.	50%
Porque o horário de trabalho é compatível com os seus demais compromissos.	10%
Porque estava desempregado(a) e viu no concursos uma oportunidade de emprego.	-
Por outro motivo.	10%

Fonte: Dados organizados pela autora.

Tabela 7: Orientações sobre Atribuições, Direitos e Deveres dos Funcionários.

<b>No ato de sua posse (quando se apresentou na instituição para o trabalho), você recebeu orientações sobre as atribuições, direitos e deveres relacionados à função que você iria exercer?</b>	<b>Percentual</b>
Sim	80%
Não	20%

Fonte: Dados organizados pela autora.

Tabela 8: Treinamento para Atuação no Abrigo, por funcionário.

<b>3) Durante o tempo em que atua na instituição, você recebeu treinamento específico para atuar na sua função (entenda-se como treinamento a participação em cursos ou eventos diretamente relacionados ao trabalho que você exerce)?</b>	<b>Percentual</b>
Sim	20%
Não	80%

Fonte: Dados organizados pela autora.

Tabela 9: Conhecimento do Regimento Interno da Instituição, por empregado.

<b>Você conhece o regimento interno da instituição?</b>	<b>Percentual</b>
Sim	60%
Parcialmente	40%
Não	-

Fonte: Dados organizados pela autora.

Tabela 10: Conhecimento do ECA, por funcionário.

<b>Você conhece o ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente), inclusive as alterações ocorridas em 2010 na legislação?</b>	<b>Percentual</b>
Sim	60%
Parcialmente	40%
Não	-

Fonte: Dados organizados pela autora.

Tabela 11: Conhecimento das Orientações Técnicas sobre Serviços Acolhimento para Crianças e Adolescentes, por empregado.

<b>Você conhece as "Orientações Técnicas sobre Serviços de Acolhimento para Crianças e Adolescentes"?</b>	<b>Percentual</b>
Sim	20%
Parcialmente	30%
Não	50%

Fonte: Dados organizados pela autora.

Tabela 12: Principal função das Casas de Acolhida para Crianças e Adolescentes, por funcionário.

<b>Em sua opinião, qual das opções abaixo é a função mais importante das Casas de Acolhimento para crianças e adolescentes em situação de risco social e pessoal? (Assinalar apenas uma opção).</b>	<b>Percentual</b>
Fornecer pouso, condições de higiene e alimentação às acolhidas.	10%
Auxiliar as acolhidas à superarem as suas dificuldades/problemas que as levaram ao Abrigo.	60%
Fornecer orientação quanto aos seus direitos e deveres.	10%
Fornecer condições de carinho/afeto que porventura os acolhidos não tenham em seu ambiente original de convívio.	10%
Estimular o aprendizado de atividades manuais, artesanais, dentre outras que auxiliem os acolhidos no desenvolvimento de atividades remuneradas quando saírem da instituição.	-
Outra resposta.	10%

Fonte: Dados organizados pela autora.

Tabela 13: Prioridades do Abrigo, por funcionário.

**Sabemos que sempre há algo que pode ser melhorado nas instituições. Considerando o dia-a-dia do Abrigo, enumere as opções abaixo de 1 a 8, conforme a sua visão sobre a prioridade de mudanças/melhorias no local. (Por exemplo, marque "1" para a opção que você acha que em primeiro lugar deve ser melhorada na instituição, "2" para a segunda mais urgente em ser melhorada, e assim sucessivamente, até o número "8", que, na sua opinião, será a opção menos importante a ser modificada no Abrigo dentre as opções apresentadas).**

1º) A segurança na instituição.

2º) As atividades didático-pedagógicas.

3º) O comprometimento de alguns empregados com o trabalho.

4º) O acesso a recursos em maior qualidade e quantidade para desenvolver a sua função.

5º) A quantidade de funcionários na equipe.

6º) A limpeza da instituição.

7º) A estrutura física da casa.

8º) A alimentação fornecida às crianças.

Fonte: Dados organizados pela autora.

APÊNDICE D - SUGESTÃO DE MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA AS REUNIÕES E ENCONTROS COM OS EMPREGADOS.

**FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE EVENTO**

Esta avaliação objetiva colher informações, sugestões e opiniões dos participantes no sentido de buscar nos próximos eventos as adequações necessárias às ações planejadas. Não é necessário identificar-se.

<b>Para cada item, assinale a opção que melhor reflete sua opinião.</b>	Péssimo	Fraço	Médio	Bom	Excelente	Não se aplica
1. Data e horário da reunião/encontro.						
2. Programação da reunião/encontro.						
3. Organização da reunião/encontro.						
4. Tema(s) abordado(s).						
5. Adequação do local onde foi realizado a reunião/encontro.						

6. Comentários opcionais (sugestões, pontos positivos e negativos).

---



---



---



---



---



---

7. Que tema(s) você sugere para as próximas reuniões/encontros?

---



---



---



---



---



---