

A IMPORTÂNCIA DO APOIO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL PARA UM DESEMPENHO EFICIENTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – O CASO DE ESTUDO DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SUPPORT FOR EFFICIENT PERFORMANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION - THE FEDERAL DISTRICT GOVERNMENT STUDY CASE*

Ireneu de Oliveira Mendes**
Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia***
Patrícia de Oliveira Ribeiro****
Universidade de Lisboa, Portugal

Resumo: O modelo do *New Public Management* (NPM) foi adotado pela Administração Pública no Brasil, com foco principal no resultado. É exposto um posicionamento teórico sobre a nova gestão pública no Brasil, a gestão voltada para resultados e importantes atores na implementação da política pública. A metodologia seguida teve como base a aplicação de um inquérito por questionário cujos resultados foram analisados com recurso ao Modelo de Equações Estruturais. Como conclusão é possível afirmar que as percepções dos servidores públicos sobre a variável investimento na equipe tem impacto direto positivo nas suas percepções relativamente ao trabalho envolvente e ambiente positivo de trabalho. É possível afirmar também que as percepções dos servidores públicos sobre as variáveis trabalho envolvente e ambiente positivo de trabalho tem um impacto mediador positivo nas suas percepções relativamente ao suporte organizacional.

Palavras-chave: administração pública, nova gestão pública, eficiência, desempenho organizacional.

Abstract: The New Public Management (NPM) model was adopted by the Public Administration in Brazil, with a primary focus on results. A theoretical position on the new public management in Brazil is exposed, the management focused on results and important actors in the implementation of public policy. The methodology followed was based on the application of a survey whose results were analyzed using the Structural Equations Model. As a conclusion, it is possible to claim that the perceptions of public servants about the variable team investment have a positive direct impact on their perceptions regarding the engaging work and positive work environment. It's also possible to claim that the perceptions

* Artigo recebido em 12/04/2021 e aprovado para publicação pelo Conselho Editorial em 10/05/2021.

** E-mail: imendes@iscsp.ulisboa.pt.

*** Curriculum: <https://www.cienciavitaet.pt/4914-5E4E-AF20>. E-mail: pcorreia@iscsp.ulisboa.pt.

**** E-mail: brendapatty@yahoo.com.

of public servants about the variables engaging work and a positive work environment have a positive mediating impact on their perceptions regarding organizational support.

Keywords: public administration, new public management, efficiency, organizational performance.

1. Introdução

As administrações públicas em todo o mundo vêm sofrendo profundas mudanças, desde a década de 1980. Trata-se de um ambiente dinâmico, que possui grandes diferenças entre os países por força de suas características políticas, econômicas e sociais.

Os anos 80 alteraram os sistemas de governação dos países, com dinâmicas distintas entre cidadãos e os governos, bem como entre o próprio setor público e privado. O ponto principal seria a intenção de obter uma administração pública mais eficiente, eficaz, mais focada no cidadão e uma maior observância na qualidade do serviço prestado, com o objetivo em obter uma reforma de modernização da máquina pública. A adoção das referidas boas práticas advindas da gestão privada e utilizada na administração pública foi um tema largamente debatido naquele período e associada ao modelo de governação denominado *New Public Management* (CORREIA; MENDES; FREIRE, 2019; CORREIA; MENDES; LOPES, 2018).

Em que pese os estudos acerca do surgimento e a evolução dessa Nova Gestão Pública terem utilizado a experiência vivenciada no Reino Unido, não há que se falar em um desenvolvimento exclusivamente britânico. O referido modelo tem sido utilizado em âmbito internacional como um dos referenciais mais importantes na administração pública (HOOD, 1991). Constata-se tal movimento nos vários países que fazem parte da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, os quais seguiram o modelo em questão, com resultados de grandes progressos na administração pública. O Brasil não está incluído nesse grupo de países que constituem a Organização em epígrafe, entretanto, por força de querer atingir os objetivos em questão, replicou tais modelos de decisão.

Existe a possibilidade de ocorrer interferências de vários fatores no momento de implementação de uma política pública, que perpassam, entre outras coisas, pela compreensão do agente implementador no que tange aos seus objetivos e atribuições, à coordenação, comunicação e obediência. Esses fatores acabam por se correlacionarem com as ações e relações entre os implementadores e as suas capacidades de enfrentarem imprevistos, se adaptarem às características da equipe, bem como a observância do contexto

político, econômico e social (DE CARVALHO; BARBOSA; SOARES, 2010). Sendo assim constata-se o importante papel dos gestores públicos, denominados burocratas de campo. A implementação de programas de governo torna-se a chave para resultados políticos eficientes.

No entanto a implementação perfeita não existe, de acordo com a literatura que estuda essa fase do ciclo de políticas públicas. Para a existência dessa implementação perfeita, várias precondições seriam fundamentais, contudo impossíveis de ocorrerem no mundo real (OLLAIK; MEDEIROS, 2011).

Considerando que o comportamento humano tem direta ligação com a implementação de políticas públicas, e tendo em vista a aplicabilidade da Nova Gestão Pública no Brasil, voltada para resultados, pretendemos com o presente artigo verificar junto aos servidores e funcionários públicos que atuam na área de gestão de pessoas do Governo do Distrito Federal, no Brasil, um conjunto de práticas empíricas de Recursos Humanos já utilizadas por Guest (2017)¹. O autor baseou-se nas premissas da teoria das trocas para sugerir que uma positiva relação de emprego e bem-estar dos funcionários refletem de forma direta e indireta no desempenho, e que isso será atingido por meio de motivação, comportamento dos funcionários bem como nas suas atitudes.

No referido estudo serão apresentados um enquadramento teórico sobre a Nova Gestão Pública no Brasil, a gestão voltada para resultados, importantes atores na implementação da política pública, seguido de uma referência à metodologia utilizada, bem como dos resultados que foram alcançados. Finaliza-se com as conclusões do estudo em questão.

2. O movimento da Nova Gestão Pública no Brasil

De acordo com entendimentos de grande parte das ciências sociais, bem como uma corrente dominante na literatura em administração, os países situados no Hemisfério Norte são considerados como modelos ideais de desenvolvimento, haja vista estarem em posição de evidência nas áreas econômica e social globais. Devido a este entendimento, e com o objetivo de alcançar os mesmos resultados desses modelos ideais dos países chamados “desenvolvidos”, os países considerados como “subdesenvolvidos”, situados no Hemisfério Sul, acabam por replicar tais modelos de decisão. Essa atitude já tem sido, por várias décadas,

¹ Tradução livre dos autores.

reproduzida na esfera do business, agora também evidenciada no âmbito da administração pública (ZWICK et al., 2012).

Com o intuito de aproximar os modelos de gestão pública e privada, nasceu no Reino Unido, no início dos anos 80, a *New Public Management* (NPM). A Nova Gestão Pública (NGP), experimentada por vários países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, consistiu numa modernização administrativa e movimento de reforma, com origem no gerencialismo (CORREIA; MENDES; SILVA, 2019).

O gerencialismo é uma ideologia que reconhecia direitos ao poder, principalmente o direito de gerir, imprescindíveis para atingir uma maior eficiência em busca de objetivos sociais e organizacionais. É uma estrutura que concilia o conhecimento sobre as metas organizacionais, bem como a maneira de atingi-las. Geralmente é constituído por um cálculo interno de eficiência, e outro externo, que se estabelece de forma competitiva no campo de relações de mercado. Entretanto, constitui também proposições distintas, acerca de como gerir e o que se deve gerir. Sendo assim, as diferentes maneiras de gerencialismo evidenciam liderança, estratégia, qualidade, dentre outras, para produzirem um campo complexo e mutável de conhecimento gerencial (NEWMAN; CLARKE, 2012).

A intenção de procurar critérios que tenham maior eficiência na destinação dos recursos públicos, que geralmente são escassos, juntamente com a intenção de fomentar uma prestação de serviço de qualidade, onde não somente deve satisfazer as necessidades do cidadão, como se possível antecipa-las, baseando-se em um processo de melhoria contínua, resultou em uma forte transfusão de boas práticas provenientes do âmbito privado para o público, com bons resultados em vários serviços públicos (CORREIA; MENDES; LOPES, 2018).

As principais ideias da Nova Gestão Pública é de um Estado administrativo com características da iniciativa privada, como por exemplo, contratos de gestão entre unidades, avaliação de desempenho, ênfase em resultados, redução do poder da burocracia, foco na eficiência, busca de mecanismos regulatórios, introdução sistemática de conceitos de produtividade, participação dos agentes sociais e controle dos resultados, orçamento e avaliação por resultados e performance, execução de políticas, maior autonomia às unidades executoras, entre outras (ARAÚJO, 2010). Os governos têm mudado suas características, tornando-se menos centralizados e menos hierárquicos, bem como com uma maior disposição em delegar competências ao setor privado (CORREIA; PEREIRA, 2020).

A literatura da Nova Gestão Pública tem proporcionado um entendimento particular das reformas administrativas. Mais precisamente, propagou a ideia de que as referidas reformas deveriam focar-se em gerar maior desempenho, isto é, mais eficiência e eficácia, em lugar de proporcionar uma maior participação da sociedade civil, concluindo-se assim de que os principais agentes de mudanças devem estar dentro do núcleo do governo, sendo evitada a participação de outros constituintes da sociedade, prevalecendo ao final, a ideia de lógica gerencial (IMASATO; MARTINS; PIERANTI, 2011).

Os autores afirmam ainda que conforme a literatura do *New Public Management* (NPM), a administração das organizações públicas deve seguir o modelo de gestão de negócios, e não o da administração pública tradicional, por serem mais dinâmicas, eficientes, eficazes. Assim, termos como efetividade, eficácia, eficiência, qualidade total, clientes, redução de tamanho, gerenciamento de projetos foram absorvidos pelos administradores e servidores públicos no Brasil.

A reforma administrativa de 1995 no Brasil, originalmente definida no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, pode denominar-se como uma reforma gerencial, tendo sido planejada para substituir uma ligação entre a administração pública burocrática e práticas clientelistas ou patrimonialistas por uma administração pública gerencial seguindo os princípios da "nova gestão pública" (BRESSER-PEREIRA, 2002).

A importação dos modelos de administração vai sempre esbarrar nas peculiaridades culturais de cada nação, se misturando com modelos já existentes. No caso do Brasil, essa mistura teve grande peso na gestão social. As possibilidades propostas pela abordagem da gestão social podem ser encontradas em nível local e orientam-se, pela racionalidade substantiva, ao priorizar o desenvolvimento social e não estritamente o econômico (ZWICK et al., 2012).

Em que pese os estudos referentes ao surgimento e crescimento dessa nova gestão pública terem utilizado a experiência vivenciada no Reino Unido, esta não pode ser considerada como um desenvolvimento unicamente britânico. Este modelo tem sido um dos referenciais internacionais mais importantes na administração pública e estão vinculados a algumas grandes tendências administrativas, quais sejam: a) tentativa de redução do crescimento do Estado, com foco nas suas despesas e de pessoal; b) buscas em direção à privatização e distanciamento de instituições governamentais, com atenção maior na subsidiariedade na prestação de serviços; c) desenvolvimento em especial da tecnologia de informação na produção e distribuição de serviços públicos; d) atenção maior em uma agenda internacional, direcionada para questões gerais de gestão pública (HOOD, 1991).

Os países da OCDE têm efetuado uma nova avaliação de seus sistemas de gestão das performances individuais, departamentais, e dos organismos públicos em geral, haja vista esse contexto internacional, que procura criar uma cultura organizacional direcionada para o resultado (CORREIA; MENDES; SILVA, 2019).

O Brasil não está incluído nesse grupo de países que constituem a referida Organização, contudo, por ter sido um país colonizado, acaba por adotar tais modelos internacionais, sendo a introdução do gerencialismo no Brasil, um desses exemplos, tendo como consequência, uma adoção de um novo padrão de desenvolvimento a ser alcançado (ZWICK et al., 2012).

Evidencia-se a aplicação de tal modelo na gestão governamental atual, haja vista a ampla divulgação de uma nova reforma administrativa no Brasil pelos meios de comunicação bem como pelas autoridades envolvidas. Trata-se da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 32/2020², do Poder Executivo. O texto da proposta em questão, que altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa, foi submetido à deliberação dos membros do Congresso Nacional por meio da Mensagem n° 504, de 2 de setembro de 2020³ (BRASIL, 2020).

Tais medidas tem como foco principal a simplificação da máquina pública, indo ao encontro de umas das tendências administrativas pontuadas por Hood (1991), tendo como característica o enxugamento do aparato administrativo, com a diminuição de custos da máquina pública, bem como com o seu pessoal. A referida proposta procura estabelecer novas regras para o ingresso de servidores públicos na administração pública, os quais poderão ser contratados por tempo indeterminado ou determinado, propõe também a redução de números de carreiras, direciona a estabilidade do servidor público apenas para carreiras típicas de Estado, entre outras.

3. Gestão com foco nos resultados

Estudos têm sido desenvolvidos com o intuito de detectar quais ações podem ser vinculadas às práticas de um bom governo, resultando em vários modelos de eficiência.

² Proposta de Emenda Constitucional (PEC) n° 32/2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1928148>. Acesso em: 9 abr. 2021.

³ Mensagem n° 504, de 2 de setembro de 2020 disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1928153>. Acesso em: 9 abr. 2021.

Contudo, por não levarem em conta as várias diversidades entre países, bem como seus contextos, que devem ser considerados de formas distintas, estes estudos têm sofrido críticas. Importante salientar que mesmo entre governos que são considerados eficazes, ainda assim possuem diferenças entre si (DE MELO; DA SILVA, 2016).

Uma das principais recomendações da Nova Gestão Pública que vem sendo indicada como promotora da eficiência e da eficácia pública é a gestão voltada para resultados, sendo uma forma do poder público conseguir buscar os resultados desejados, contribuindo não apenas para a eficiência da máquina pública, mas também para melhorar os resultados conquistados com as ações do Estado. Este modelo, que tem como objetivo auxiliar para o aumento da equidade no acesso aos serviços públicos, necessita de um planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas pelo poder público, maior autonomia gerencial, elaboração de indicadores de desempenho, bem como, a avaliação dos resultados obtidos. Compete ao poder público, além de dirigir e executar, planejar e avaliar, sem perder de vista que o foco central será sempre o resultado da ação (TERTO; PEREIRA, 2011).

É imperioso que a administração pública atual seja capaz de acompanhar a evolução e a globalização das sociedades, como também corresponder às exigências dos cidadãos. Essa administração pública possui uma dinâmica com base em uma rede que envolve diversos atores, de setores distintos e com objetivos e interesses diversos. Atualmente existe uma urgência para que ocorra um normal e regular fluir do conhecimento entre as entidades públicas existentes e as demais entidades, com base em atividades colaborativas, com o intuito de que a proximidade almejada, possa ocorrer com qualidade, de maneira mais eficiente e mais eficaz, com o objetivo maior de ter o cidadão no centro da sua atuação, buscando satisfazer as suas necessidades (CORREIA; MENDES; BILHIM, 2019).

Governança pública é definida como “regimes de leis, regras, decisões judiciais e práticas administrativas que restringem, prescrevem e permitem o fornecimento de bens com suporte público e serviços” (LYNN; HEINRICH; HILL, 2001, p.7)⁴.

O crescente uso do conceito de “governança” para pesquisas sobre os pontos essenciais do desempenho do governo culminou em importantes informações a respeito das relações causais entre os processos de escolha pública, gestão pública, prestação de serviços, avaliações, bem como as reações de cidadãos e partes envolvidas. Juntamente a esses esforços, os teóricos das políticas públicas descreveram múltiplos modelos para explicar as relações entre os processos de formulação de políticas e seus produtos e resultados. O que se verifica é a influência de sistemas administrativos no desempenho governamental da

⁴ Tradução livre dos autores.

implementação, refletidas nas ações efetuadas pelos gestores públicos em todos os níveis (ROBICHAU; LYNN JR, 2009).

Os objetivos almejados para a implementação de uma política pública podem ser interferidos por vários fatores, como por exemplo, circunstâncias externas à adequação, compreensão do agente implementador no que concerne os objetivos e suas tarefas, bem como à comunicação, coordenação e obediência. Relaciona esses fatores, à natureza do foco da política, às ações e relações entre os implementadores e a capacidade destes de enfrentarem imprevistos, se adaptarem às características da equipe, e às condições políticas, econômicas e sociais (DE CARVALHO; BARBOSA; SOARES, 2010).

Resta claro o papel importante dos gestores públicos na implementação de uma política pública, para o efetivo sucesso nos resultados almejados de um governo. Lippy (2010, p.3)⁵ define “burocratas de rua”, também conhecidos como burocratas de campo, como “trabalhadores de serviço público que interagem diretamente com os cidadãos no decorrer de seus empregos e que tem substancial poder de decisão na execução do seu trabalho”. São eles professores, policiais, trabalhadores sociais, inspetores de saúde e segurança, prestadores diretos de serviços públicos que controlam o acesso dos problemas públicos, interpretam e aplicam leis e regulamentos públicos, e por isso ocupam uma posição importante que acaba por influenciar o processo de implementação.

4. O papel dos atores na implementação da política pública de proximidade

A implementação perfeita é inatingível, conforme a literatura que estuda essa fase do ciclo de políticas públicas. Para que houvesse a possibilidade de uma implementação perfeita, diversas precondições seriam imprescindíveis, entretanto impossíveis no mundo real (OLLAIK; MEDEIROS, 2011).

Mesmo que fosse possível existir essas condições, o ponto central de qualquer implementação é o comportamento humano. Por essa razão existem muitos níveis de investigação para o estudo de implementação de políticas públicas. Entre eles pode-se citar a análise organizacional, procedimental e comportamental (HOGWOOD; GUNN; ARCHIBALD, 1984).

⁵ Tradução livre dos autores.

A referência ao comportamento humano, bem como aos níveis de investigação supracitados, interessa no estudo deste artigo, pois pretende-se fazer uma análise acerca das dimensões que devem ser observadas na gestão organizacional da administração pública, para um desempenho eficiente de seus servidores e funcionários públicos, partindo-se da premissa do papel importante da atuação desses agentes públicos na implementação de programas de governo.

A implementação é a chave para resultados políticos bem-sucedidos (PRESSMAN; WILDAVSKY, 1984). O que pode determinar se as políticas irão alcançar os resultados almejados, será a forma como os desafios ou dificuldades serão tratados no processo de implementação. Mesmo sabendo que podem existir falhas na própria política, percebe-se que o processo de implementação pode diminuir esse impacto, e em alguns casos, até melhorar as possíveis falhas (LONG; FRANKLIN, 2004).

Importante esclarecer que na administração pública do Brasil, existe uma diferença entre servidores públicos e funcionários públicos, estes também denominados empregados públicos. Os empregados públicos são integrados na administração pública por meio de concurso público e atuam na administração indireta (Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista). São regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho, obedecendo a regras de Direito Privado, contudo com algumas derrogações do Direito Público. Por não terem a estabilidade presente na Carta Magna, podem ser dispensados, contudo desde que recebam todos os seus direitos trabalhistas (CARLI JÚNIOR; GOMES, 2012).

Os servidores públicos ingressam na administração pública também por meio de concurso público e atuam na administração direta (União, Estados, Municípios e Distrito Federal) e indireta (Autarquias e Fundações Públicas). São predominantemente estatutários, e obedecem a um regime jurídico próprio. Conforme o art. 41.º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, possuem a garantia da estabilidade funcional, após 3 anos de efetivo exercício (BRASIL, 1988).

5. Metodologia

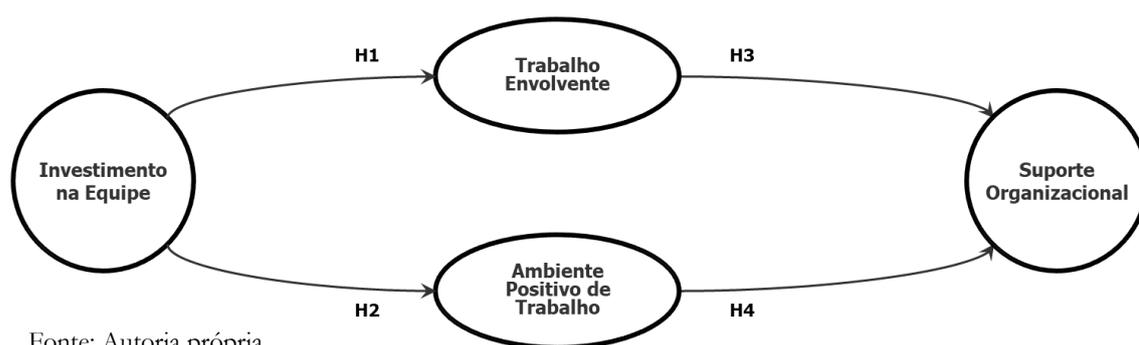
De seguida apresentam-se as diferentes fases do processo metodológico aplicado ao presente estudo. Inicia-se com a apresentação do modelo de investigação inicial através do qual se formularam as hipóteses e que serviram de base para a construção e consequente aplicação do questionário. Os resultados apurados foram analisados com recurso ao modelo de equações estruturais.

5.1. Modelo de Investigação

Considerando a aplicabilidade da Nova Gestão Pública no Brasil, voltada para resultados, o artigo em tela visa verificar junto dos servidores e funcionários públicos, que atuam na área de gestão de pessoas do Governo do Distrito Federal - Brasil, um conjunto de práticas empíricas de Recursos Humanos já utilizadas por Guest (2017), o qual baseou-se nas premissas da teoria das trocas para sugerir que uma positiva relação de emprego e bem-estar dos funcionários refletem de forma direta e indireta no desempenho, e que isso será atingido por meio de motivação, comportamento dos funcionários bem como nas suas atitudes. Tendo em vista as referidas práticas apontadas pelo autor, o presente artigo optou por considerar quatro variáveis. São elas: 1) Variável independente Investimento na equipe; 2) Variável mediadora Trabalho envolvente; 3) Variável mediadora Ambiente positivo de trabalho; 4) Variável dependente Suporte organizacional, com o objetivo de aferir quais as que contribuem e de que forma, para a explicação da variável dependente suporte organizacional.

A partir da estrutura teórica apresentada, foi definido o modelo inicial que se encontra na Figura 1 abaixo:

Figura 1 – Modelo teórico inicial



Deste modo, com base no modelo inicial foram formuladas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1 – A variável latente Investimento na Equipe tem um impacto direto e positivo na variável latente Trabalho Envolvente;

H2 – A variável latente Investimento na Equipe tem um impacto direto e positivo na variável latente Ambiente Positivo de Trabalho;

H3 – A variável latente Trabalho Envolvente tem um efeito mediador positivo na variável latente Suporte Organizacional;

H4 – A variável latente Ambiente Positivo de Trabalho tem um efeito mediador positivo na variável latente Suporte Organizacional;

5.2. Instrumento de recolha de dados - questionário

O procedimento utilizado para a recolha de dados foi efetuado com recurso a um inquérito por questionário online, aos servidores públicos da administração pública direta e indireta, e funcionários públicos da administração indireta do Governo do Distrito Federal – Brasil, que atuam na área de gestão de pessoas de 82 órgãos/entidades distritais, discriminados no Quadro 1 (em anexo).

Foi utilizada a plataforma *Google Forms*, composta por uma caracterização geral dos servidores e funcionários públicos, juntamente com 26 questões. As referidas questões foram retiradas de questionários inseridos em pesquisas que tratam de temas similares com o presente estudo (FERREIRA et al., 2002 ; OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

O questionário contém um conjunto de 6 questões iniciais, seguido de 4 dimensões de análise (investimento no funcionário, trabalho envolvente, ambiente positivo de trabalho e suporte organizacional).

A escolha da utilização da plataforma online – *Google Forms* deu-se tendo em vista a distância territorial da população que foi objeto da pesquisa, como também por ser uma forma célere e dinâmica para o recolhimento dos dados. Os respondentes tiveram garantidos o anonimato e a confidencialidade das respostas obtidas. O questionário esteve disponível no período de 06/11/2019 a 01/12/2019 (26 dias). Pretendia-se que fosse indicado pelo respondente, com base na sua percepção de investimento na equipe, no trabalho envolvente e ambiente positivo de trabalho e o impacto no suporte organizacional, o seu nível de concordância com os itens do questionário, com base numa escala de *Likert* cujos valores variam de “1” - discordo totalmente a “10” - concordo totalmente.

Após o encerramento do questionário online, foram apuradas 270 respostas, de um total de 873 servidores e funcionários públicos que atuam na área de gestão de pessoas, do Governo do DF. É apresentado um resumo dos dados obtidos referente à amostra apurada nas Tabelas 1, a seguir:

Tabela 1 – Resumo dos dados da amostra

Amostra	270 respostas		
Idade	De 21 a 30 anos	13	4,8%
	De 31 a 40 anos	100	37,4%
	De 41 a 50 anos	107	39,3%
	De 51 anos ou mais	50	18,5%
Sexo	Feminino	91	33,7%
	Masculino	179	66,3%
Tempo de serviço	Até 5 anos	11	4,1%
	De 6 a 10 anos	91	33,8%
	De 11 a 15 anos	73	27%
	De 16 a 20 anos	23	8,5%
	De 21 a 25 anos	22	8,1%
	Mais de 26 anos	50	18,5%
Cargo efetivo	Carreiras de nível superior	161	59,6%
	Carreiras de nível médio	78	28,9%
	Carreira não especificada*	31	11,5%
Exerce cargo de chefia	Sim	151	55,9%
	Não	119	44,1
Escolaridade	Ensino Básico	0	0%
	Ensino Médio	11	4,1%
	Graduação	50	18,5%
	Pós-graduação	194	71,8%
	Mestrado	15	5,6%
Doutorado	0	0%	

Fonte: Autoria própria.

Nota: *não foi informado pelo respondente a carreira a qual pertence.

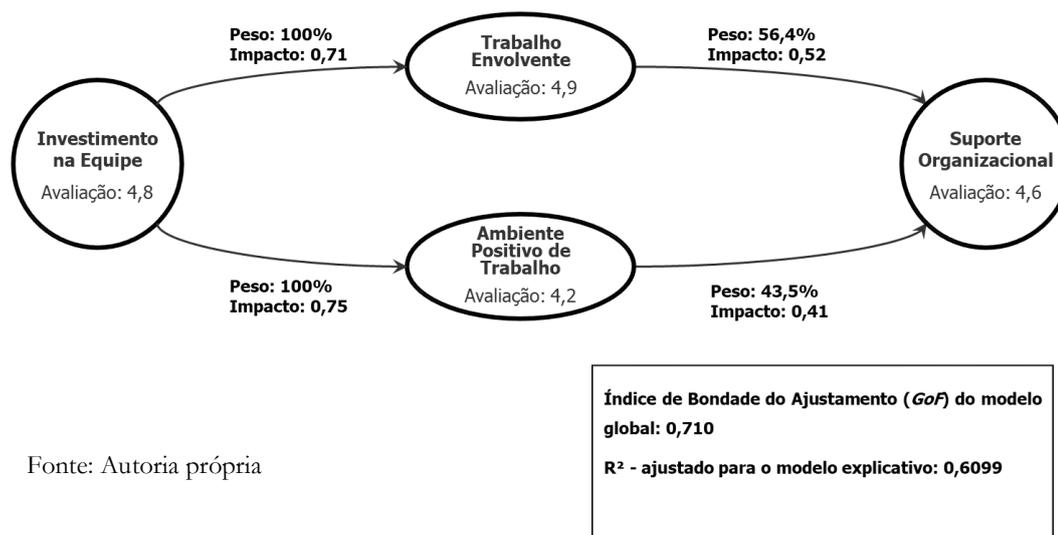
Das 270 respostas obtidas, a média das idades dos respondentes é de aproximadamente 43 (idade mínima de 21 e máxima 65). 91 (33,7%) são do sexo feminino, e 179 (66,3%) do sexo masculino. 161 (59,6%) respostas foram de servidores/funcionários de carreiras pertencentes a categorias profissionais de nível superior, 78 (28,9%) de nível médio, e 31 (11,5%) não informaram o cargo efetivo a qual pertenciam. 151 (55,9%) exercem cargos de chefia, enquanto 119 (44,1%) não exercem. 11 (4,1%) tem escolaridade de ensino médio, 50 (18,5%) graduação – licenciatura/tecnólogo, 194 (71,8%) pós-graduação, 15 (5,6%) mestrado. Não existiram registros de escolaridade de ensino básico e doutorado. A elaboração das 4 variáveis latentes com base nas variáveis de medida associadas às percepções dos servidores e funcionários públicos no investimento em equipe, trabalho envolvente, ambiente positivo de trabalho e no suporte organizacional, bem como a estimação do modelo proposto, foram desenvolvidas com recurso ao uso da aplicação de um Modelo de Equações Estruturais (metodologia SEM, ou modelagem por equações estruturais MEE)⁶, que permitiu a atribuição de um impacto e de um peso à influência da dimensão independente.

⁶ A MEE é uma coleção de técnicas relacionadas entre si, que permite o exame de uma série de dependências entre múltiplas variáveis simultaneamente (HAIR et al., 2009). Na MEE dois modelos complementares são avaliados: o modelo de mensuração, no qual são especificadas relações entre variáveis observáveis e construtos, avaliado por análise fatorial confirmatória; e o modelo estrutural, no qual se especificam relações entre os construtos (BROWN, 2006).

6. Resultados e Discussão

Como resultado da aplicação do questionário e após o tratamento dos resultados obtidos, alcançamos o modelo final, que se apresenta em seguida (figura 2).

Figura 2 – Modelo final



Fonte: Autoria própria

Da análise da Figura 2 concluímos que todas as quatro variáveis latentes em estudo oferecem impacto estatisticamente significativo para um nível de confiança de 95,00% (0,9500), nomeadamente as variáveis “Investimento na Equipe”, “Trabalho Envolvente”, “Ambiente Positivo de Trabalho” e “Suporte Organizacional”. É também possível aferir as avaliações médias destas quatro variáveis. Com a média mais alta, o valor obtido para a variável “Trabalho Envolvente”, foi de 4,9 pontos. Logo após foi seguida da variável “Investimento na Equipe” que obteve uma avaliação média de 4,8 pontos. Em seguida foi a variável “Suporte Organizacional”, que registou 4,6 pontos de avaliação média, e por último a variável “Ambiente Positivo de Trabalho”, com registo de 4,2 pontos.

Da observação dos resultados apresentados no modelo de percepções obtido (Figura 2 – Modelo final), constata-se que para um nível de significância de 0,05 o aumento de 1 ponto na avaliação média da dimensão do Investimento na Equipe, temos um impacto de 0,71 pontos na dimensão Trabalho Envolvente. Por sua vez, o aumento de 1 ponto na avaliação média da dimensão Investimento na Equipe, temos um impacto de 0,75 pontos na dimensão Ambiente Positivo de Trabalho. Também o aumento de 1 ponto na avaliação média da dimensão Trabalho Envolvente, temos um impacto de 0,52 pontos na dimensão

Suporte Organizacional, e por fim, o aumento de 1 ponto na avaliação média da dimensão Ambiente Positivo de Trabalho, temos um impacto de 0,41 pontos na dimensão Suporte Organizacional.

A dimensão que apresenta maior peso nas percepções dos trabalhadores é a dimensão “Trabalho Envolvente”, contribuindo com 56,4%, seguida da dimensão “Ambiente Positivo de Trabalho” com um peso de 43,5%. É ainda possível verificar que as percepções médias das duas variáveis latentes mediadoras com impacto estatístico são inferiores a 5 pontos em 10 possíveis, oscilando entre o valor mínimo 4,2 pontos relativos à dimensão “Ambiente Positivo de Trabalho” e o valor máximo de 4,9 pontos, relativos à dimensão “Trabalho Envolvente”. Na mesma linha surge a dimensão dependente, “Suporte Organizacional” apresentando um valor médio também favorável para as percepções, que corresponde a 4,6 pontos. A Tabela 2 apresenta os índices de qualidade do modelo proposto.

Tabela 2 – Índices de qualidade do modelo explicativo.

Parâmetro	Modelo
R ²	0,6102
R ² ajustado	0,6099
Índice de Bondade do Ajustamento (GoF)	0,710

Fonte: Autoria própria

7. Conclusões

A presente investigação tinha como principal objetivo aferir a satisfação do servidor e funcionário público, que atua na área de gestão de pessoas do Governo do Distrito Federal, no Brasil, acerca do apoio da gestão organizacional para um desempenho eficiente no seu trabalho. Ao nível dos resultados, o modelo de equações estruturais (Figura 2 – Modelo final) revela coeficientes de impacto estatisticamente significativos para níveis de significância de 0,05 (p-valores todos inferiores a 0,05) para as quatro variáveis latentes em estudo. Desta forma, dadas as hipóteses formuladas na presente investigação, foram confirmadas as hipóteses H1 a H4, das quais a análise à capacidade de ajuste do modelo conclui-se que esta é aceitável. Assim sendo, é possível afirmar que as percepções dos servidores e funcionários públicos sobre a variável latente Investimento na Equipe tem impacto direto positivo nas suas percepções relativamente ao Trabalho Envolvente e Ambiente Positivo de Trabalho. É possível afirmar também que as percepções dos servidores e funcionários públicos sobre as variáveis latentes Trabalho Envolvente e Ambiente Positivo de Trabalho tem um impacto mediador positivo nas suas percepções relativamente ao Suporte Organizacional.

O modelo de investigação prevê muito bem as dimensões em estudo, o que significa que o Investimento na Equipe tem um papel fundamental para um bom desenvolvimento de um Trabalho Envolvente, assim como um Ambiente Positivo de Trabalho. Estas duas últimas dimensões, sob a perspectiva dos servidores e funcionários públicos são bons indicadores para a percepção de um Suporte Organizacional efetivo.

Como janelas de investigação futura, salienta-se que o modelo utilizado na referida investigação poderá ter resultados mais precisos, com a implementação de mais dimensões, bem como ampliar o âmbito da aplicação da pesquisa para outras unidades administrativas dentro do Governo do Distrito Federal, tendo em vista que a amostra do presente estudo apenas contou com representação dos servidores e funcionários públicos que trabalham no área de gestão de pessoas, o que permitiria comparar os resultados tendo em conta as diferentes unidades administrativas com distintos serviços e atribuições.

A base experimental que aqui se apresenta poderá servir como ponto de partida para novos estudos relacionados com a formulação implementação e avaliação de políticas públicas que fomentem um desempenho organizacional harmonioso suportado em diferentes fatores a considerar.

Referências

- ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público. In: **Construindo uma Nova Gestão Pública – Coletânea de textos do I Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN –Natal, RN: SEARH/RN**, 2010.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. 292 p.
- BRASIL. **Proposta a Emenda Constitucional (PEC)**. Brasília, DF: Poder Executivo, 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1928147>. Acesso em 9 abr. 2021
- BRESSER-PEREIRA, L. C. The 1995 Public Management Reform in Brazil: Reflections of a Reformer. **Reinventing Leviathan: The Politics of Administrative Reform in Developing Countries**, p. 89–101, 2002.
- BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: Guilford, 2006.
- CARLI JÚNIOR, R.; GOMES, C. P. DE B. **Estabilidade do Empregado Público**. 2012.
- CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. DE O.; BILHIM, J. A. DE F. As redes de colaboração como fator inovador na implementação de políticas públicas. Um enquadramento teórico com base na nova governação pública. **Lex Humana**, v. 11, n. 2, p. 143–162, 2019.
- CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. DE O.; LOPES, J. R. S. A Identificação das Dimensões da Gestão da Qualidade na Reforma dos Sistemas Judiciais. O Caso dos Tribunais Portugueses. **Lex Humana, Petrópolis**, v. 10, n. 2, p. 60–86, 2018.
- CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. DE O.; SILVA, S. R. DOS S. R. M. DA. A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 37, p. 31–54, 2019.
- CORREIA, P. M. A. R.; PEREIRA, S. P. M. MOVIMENTOS PÓS-NOVA GESTÃO PÚBLICA : O NOVO SERVIÇO PÚBLICO. **Lex Humana, Petrópolis**, p. 69–85, 2020.
- CORREIA, P.; MENDES, I.; FREIRE, A. La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de enseñanza superior. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, n. 73, p. 227–258, 2019.
- DE CARVALHO, M. DE L.; BARBOSA, T. R. DA C. G.; SOARES, J. B. Implementação

- de Política Pública: Uma abordagem teórica e crítica. p. 1–13, 2010.
- DE MELO, C. A. V.; DA SILVA, L. M. F. Boa Gestão e Políticas Públicas Municipais. **Revista de Ciências Sociais. Fortaleza**, v. 47, n° 2, p. 163–196, 2016.
- FERREIRA, M. C. et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, n. 2, p. 271–280, 2002.
- GUEST, D. E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 22–38, 2017.
- HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOGWOOD, B. W.; GUNN, L. A.; ARCHIBALD, S. **Policy analysis for the real world**. (Vol. 69) ed. Oxford: Oxford University Press, 1984.
- HOOD, C. a Public Management for All Seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991.
- IMASATO, T.; MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. Administrative reforms and global managerialism: A critical analysis of three brazilian state reforms. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 2011.
- LIPSKY, M. **STREET-LEVEL BUREAUCRACY Dilemmas of the Individual in Public Services**. New York: The Russel Sage Foundation, 2010.
- LONG, E.; FRANKLIN, A. L. The paradox of implementing the government performance and results act: Top-down direction for bottom-up implementation. **Public Administration Review**, v. 64, n. 3, p. 309–319, 2004.
- LYNN, J.; HEINRICH, C. J.; HILL, C. J. **IMPROVING GOVERNANCE: A New Logic for Empirical Research**. Georgetown University Press, Washington, D.C.: 2001.
- NEWMAN, J.; CLARKE, J. Gerencialismo. **Educ. Real., Porto Alegre**, v. 37, n° 2, p. 353–381, 2012.
- OLIVEIRA-CASTRO, G. A. DE; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29–51, 1999.
- OLLAIK, L. G.; MEDEIROS, J. J. Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1943–1967, 2011.
- PRESSMAN, J. L.; WILDAVSKY, A. **Implementation (3rd edn)**. Berkeley, CA: 1984.
- ROBICHAU, R. W.; LYNN JR, L. E. The implementation of public policy: Still the missing link. **The Policy Studies Journal**, v. 37, n. 1, p. 21–36, 2009.
- TERTO, D. C.; PEREIRA, R. L. DE A. A Nova Gestão Pública e as Atuais Tendências da

Gestão Educacional Brasileira. **Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação**, p. 10, 2011.

ZWICK, E. et al. Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, n.º 2, n. 3, p. p.284-301, 2012.

APÊNDICE A – ÓRGÃOS/ENTIDADES DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

Quadro 1 – Órgãos/Entidades do Governo do Distrito Federal

ÓRGÃOS/ENTIDADES DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL	
1.	Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal
2.	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Habitação do D.F.
3.	Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal
4.	Secretaria de Estado de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural
5.	Secretaria de Estado de Transporte e Mobilidade do D.F.
6.	Serviço de Limpeza Urbana – SLU
7.	Secretaria de Estado de Obras e Infraestrutura do D.F.
8.	Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do D.F.
9.	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico do D.F.
10.	Procuradoria Geral do D.F.
11.	Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do D.F.
12.	Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania
13.	Instituto do Meio Ambiente e dos Rec. Hídricos do D.F. – Brasília Ambiental
14.	Controladoria Geral do D.F.
15.	Companhia de Desenvolvimento Habitacional do D.F.
16.	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social do Distrito Federal
17.	Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal – IPREV/D.F.
18.	Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores do Distrito Federal – INAS/D.F.
19.	Defensoria Pública do Distrito Federal
20.	Secretaria de Estado do Meio Ambiente
21.	Casa Civil do Distrito Federal
22.	Secretaria de Estado do Esporte e Lazer do Distrito Federal
23.	Instituto de Defesa do Consumidor do Distrito Federal – PROCON/D.F.
24.	Secretaria de Estado de Comunicação do Distrito Federal
25.	Secretaria de Estado de Turismo do Distrito Federal
26.	Gabinete do Vice-Governador
27.	Secretaria de Estado de Proteção da Ordem Urbanística do D.F.- D.F. LEGAL
28.	Junta Comercial, Industrial e Serviços do D.F.- JUCIS/D.F.
29.	Administração Regional do Plano Piloto
30.	Administração Regional do Gama
31.	Administração Regional de Taguatinga
32.	Administração Regional de Brazlândia
33.	Administração Regional de Sobradinho
34.	Administração Regional de Planaltina
35.	Administração Regional do Paranoá
36.	Administração Regional do Núcleo Bandeirante
37.	Administração Regional de Ceilândia
38.	Administração Regional do Guará
39.	Administração Regional do Cruzeiro
40.	Administração Regional de Samambaia
41.	Administração Regional de Santa Maria
42.	Administração Regional de São Sebastião
ÓRGÃOS/ENTIDADES DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL	
43.	Administração Regional do Recanto das Emas
44.	Administração Regional do Lago Sul
45.	Administração Regional do Riacho Fundo I
46.	Administração Regional do Lago Norte
47.	Administração Regional da Candangolândia
48.	Administração Regional de Águas Claras
49.	Administração Regional do Riacho Fundo II
50.	Administração Regional do Sudoeste/Octogonal
51.	Administração Regional do Varjão
52.	Administração Regional do Park Way
53.	Administração Regional do Setor de Indústria e Abastecimento
54.	Administração Regional de Sobradinho II
55.	Administração Regional do Jardim Botânico
56.	Administração Regional do Itapoã
57.	Administração Regional do Setor de Indústria e Abastecimento
58.	Administração Regional de Vicente Pires
59.	Administração Regional da Fercal
60.	Sociedade de Abastecimento de Brasília - SAB
61.	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER/D.F.
62.	Fundo de Melhoria da Gestão Pública – PRO-GESTÃO
63.	Fundação Jardim Zoológico de Brasília

64.	Jardim Botânico de Brasília
65.	Fundação de Amparo ao Trabalhador Preso – FUNAP
66.	Fundação de Apoio a Pesquisa – FAP
67.	Fundo de Apoio ao Esporte – FAE
68.	Polícia Militar do Distrito Federal
69.	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
70.	Sociedade de Transportes Coletivos De Brasília Ltda.
71.	Departamento de Trânsito – DETRAN/D.F.
72.	Polícia Civil do Distrito Federal
73.	Fundação Hemocentro de Brasília - FHB
74.	Secretaria de Estado de Saúde
75.	Fundação de Ensino e Pesquisa em Ciências da Saúde - FEPECS
76.	Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal - FUNAB
77.	Arquivo Público do Distrito Federal
78.	Secretaria de Estado de Educação
79.	Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil - NOVACAP
80.	Companhia do Metropolitan do Distrito Federal – METRO/D.F.
81.	Departamento de Estradas de Rodagem - DER/D.F.
82.	Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal

Fonte: Dados fornecidos pela Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal - Brasil.