

**FACULDADE MAUÁ DE BRASÍLIA
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO PÚBLICA**

TIAGO BARBOZA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE
LITERÁRIA E SUGESTÕES PARA CRIAÇÃO DE CLIMA
S ORGANIZACIONA FAVORÁVEL.**

**BRASÍLIA-DF
2016**

TIAGO BARBOZA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE
LITERÁRIA E SUGESTÕES PARA CRIAÇÃO DE CLIMA
ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL.**

Trabalho apresentado à Faculdade Mauá de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista *lato sensu* Pós-graduação em Gestão Pública.

TAGUATINGA-DF

2016

TIAGO BARBOZA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE LITERÁRIA
E SUGESTÕES PARA CRIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade Mauá de Brasília,
como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista do Curso de Pós-
graduação em Gestão Pública.

Prof. Msc Mauro Trevisan

Profa. Esp. Jennifer Silva

BRASÍLIA-DF
2016

DEDICATÓRIA

À todos que fazem parte da minha vida diretamente e até indiretamente. À peculiar mãe que tenho, meus irmãos especialmente ao Eliseu e por última, mas não menos importante, minha companheira de aventura Joina Nogueira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, minha coordenadoria, aos que me incentivaram a acreditar no poder transformador da educação e a todos “professores” que até hoje me ensinam muito.

EPÍGRAFE
(Porque dele e por ele, e para ele, são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém. Romanos 11:36)

RESUMO

O presente trabalho abordou o tema clima organizacional e trouxe sugestões para criação de ambientes institucionais favoráveis ao bom clima organizacional no setor público. Buscou contribuir, nesse sentido, para o entendimento dos tipos de clima possível nas organizações: bom(favorável), ruim(desfavorável) e mais ou menos favorável. Por meio de revisão bibliográfica, constatou certas semelhanças entre alguns elementos dos modelos para pesquisa organizacional no setor público. Porém, não se pode concluir por um padrão nas percepções de clima organizacional entre os indivíduos; dadas as especificidades de cada pessoa e organização.

Palavras- chave: Clima, organizacional, setor público

ABSTRACT

This study addressed the organizational climate issue and brought suggestions for creating favorable institutional environments to good organizational climate in the public sector . Sought to contribute in this sense to understand the types of weather possible in organizations: good (favorable) , bad (negative) and more or less favorable . Through literature review found certain similarities between some elements of the models for organizational research in the public sector . However , one can not conclude that a pattern in organizational climate perceptions among individuals ; given the specificities of each person and organization.

Key words : Climate, organizational , public sector

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
METODOLOGIA	10
1. OBJETO DA PESQUISA	11
2. DELIMITAÇÃO DO TEMA	11
3. OBJETIVOS	12
3.1 Objetivos Gerais	12
3.2 Objetivos específicos	12
4. PROBLEMA DE PESQUISA	13
5. JUSTIFICATIVA	13
6. REFERENCIAL TEÓRICO	13
6.1 Clima Organizacional	13
6.2 Conceitos de Clima Organizacional	15
6.3 Tipos de Clima Organizacional	17
6.4 Clima Organizacional no Setor Público	19
6.5 Sugestões à Criação de Ambiente Organizacional Favorável a Elevação da Produtividade e a Satisfação do Clima Organizacional no Serviço Público.....	24
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

INTRODUÇÃO

As constantes mudanças pelas quais atravessam a atual sociedade, dão conta de quão flexíveis as empresas e instituições precisam ser. Se não quiserem ficar de fora do competitivo mercado, elas precisam, mais do que nunca, se adaptarem constantemente e apresentarem um diferencial. Nesse meandro, as teorias acadêmicas vêm dando importância, desde os anos 70, ao relevante papel do clima organizacional.

As impressões que os colaboradores têm sobre seu ambiente de trabalho se dão de maneira positiva, negativa ou até mesmo neutra. Essas situações são constatadas através de pesquisa de clima organizacional, onde se deve levar em consideração as características de cada companhia analisada.

A existência de variados conceitos sobre clima organizacional, não obstrui a sua percepção pelos que buscam entender o construto. Algumas similaridades e outras divergências de interpretação, nos leva a compreender que em termos de clima organizacional, é mais fácil sentir seus efeitos do que descobrir as sua constituição.

Nesse diapasão, este artigo trata de clima organizacional, seus aspectos particulares na administração pública(por meio de análise de algumas pesquisa de clima em trabalhos acadêmicos) e de como podemos criar ambientes organizacionais favoráveis ao bom clima no ambiente de trabalho? Essa última questão foi respondida com várias sugestões de melhorias a serem aplicadas nas empresas e órgãos do setor público.

Busca-se analisar nas fontes literatura, artigos acadêmicos e sites que falam sobre clima organizacional tanto em ambientes de organizações privadas como públicas. Além de sugerir soluções para o desenvolvimento de um bom clima no ambiente de trabalho no setor o público.

O trabalho se justifica pela contribuição que pode trazer para as instituições públicas e privadas que almejam melhorar seu ambiente de trabalho. Outro motivo pelo qual o artigo ganha interesse, é o fato de ainda existirem poucas pesquisas sobre clima organizacional no setor público, apesar de reconhecida relevância do tema atualmente.

METODOLOGIA

A metodologia usada para construir o referido artigo é de ordem qualitativa, o método utilizado é o descritivo e a técnica revisão de literatura. Rodrigues (2007) caracteriza a pesquisa qualitativa como sendo descritiva, não quantificáveis, onde o material é analisado de modo indutivo e que a interpretação dos fatos e atribuição de significados são essenciais no processo de pesquisa.

As principais fontes de autores utilizadas foram Chiavenato, Motta, Wood JR, Souza, Luz, Moreira e Carla.

Os critérios de inclusão foram artigos relacionados ao tema e ano. Fez-se um ainda um recorte em relação ao de publicação dos artigos e livros pesquisados de 2003 a 2016, embora algumas citações da citação referirem-se a outras datas. Os épocas anteriores ao corte.

1. OBJETO DA PESQUISA

O estudo desta pesquisa diz respeito impressões que os colaboradores apresentam em ambiente de trabalho e de como podemos melhorar a satisfação do clima organizacional em organizações públicas. A pesquisa está centrada na temática da percepção do clima organizacional pelos colaboradores e, em especial, nas sugestões e solução para se alcançar melhoria no clima em ambientes de trabalho localizado nas repartições públicas, aumento na produtividade e no bem estar dos servidores públicos. Assim trata do clima organizacional e suas particularidades no serviço público.

2. DELIMITAÇÃO DO TEMA

O assunto que se pretende abordar está limitado às implicações do clima organizacional no setor público e a possíveis soluções que traga aumento da satisfação do clima no trabalho pelos funcionários público, favorecendo a elevação da produtividade.

Serão feitas consultas em obras, artigos científicos, revista e em matérias na internet que compreendam os últimos 10 anos, com ressalva de livros consagrados na temática de anos anteriores.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivos gerais

Analisar a literatura, artigos, revista sobre os fatores relevantes relacionados ao clima e a cultura organizacional e apresentação de possíveis soluções para incremento da produtividade e qualidade “ambiental” no serviço público.

3.2 Objetivos específicos

- Descrever em que contexto circunda o tema clima organizacional, apresentando e analisando seus conceitos.
- Apresentar os tipos de clima organizacional comparando suas classificações entre autores.
- Demonstrar por meio de constatações em pesquisas feitas em outros trabalhos acadêmicos, a peculiaridade do clima organizacional no setor público.
- Indicar sugestões e alternativas para o aumento produtividade e a satisfação do clima organizacional no serviço público.

4. PROBLEMA DE PESQUISA

Como criar ambientes organizacionais favoráveis à satisfação do clima organizacional e a elevação da produtividade no serviço público brasileiro?

5. JUSTIFICATIVA

O tema clima organizacional vêm ganhando importância e estudos de casos recentemente. Isso se dá pelas comprovadas análises e experiências desenvolvidas por pesquisadores, estudiosos do assunto e gestores em âmbito privado. No setor público não se percebe significativas quantidades de trabalhos nesse campo de conhecimento, daí sua relevância como instrumento de subsidio e referencial aos administradores e setores de recursos humanos das instituições governamentais.

Longe de querer esgotar o assunto e de pretender torná-lo principal fonte do assunto, a pesquisa foca em características essenciais das definições teóricas existentes relacionados ao tema. Focaliza, ainda, sugestivas soluções para consecução de elevação de produtividade, qualidade ambiental e nas possíveis alternativas para implementação de melhorias no que se refere ao clima organizacional na Administração Pública.

6. REFERENCIAL TEÓRICO

6.1 Clima organizacional

O ambiente organizacional é um sistema que recebe, transforma e retorna energias tanto interna como externamente. A existência de interações advindas dos acontecimentos, eventos e influencias, faz com que se dê elevada importância ao clima

organizacional. Se não vejamos, as pessoas e as empresas agem visando o alcance de seus interesses e essa busca é influenciada de modo negativo ou positivo, dependendo das configurações apresentadas nesse ambiente.

O clima organizacional está ligado ao desenvolvimento organizacional das empresas e se manifesta de variadas formas; e dependem de um conjunto de fatores ambientais que foram enraizados na cultura dessas instituições. O clima organizacional é fundamental para o bom andamento das instituições. Ele resulta das diversas impressões que os funcionários tem do ambiente interno,

Segundo Chiavenato, clima organizacional são percepções do ambiente interno de uma companhia que causam diferentes impressões motivacionais nos indivíduos que dela participam Chiavenato(2012, p.229-231).

Percebe-se não haver homogeneidade, uma vez que cada pessoa o percebe de um jeito, reagindo segundo suas concepções da realidade “climática” sentida.

Nessa mesma linha de raciocínio, Lacombe(2011, p.284) resume dizendo que o Clima Organizacional demonstra a qualidade ambiental observada pelos membros da empresa. Para ele está relacionada a fatores como a motivação, a lealdade e a identificação com a organização; comunicação e relacionamentos entre pessoas, onde estiver presente a variável emoção, integração da equipe entre outras. O clima é também influenciado pela cultura das empresas.

Souza (2014 apud Araújo e Tegliocolo, 2007, p.102) afirma que o clima Organizacional no âmbito da Organização, recebe influencia das dimensões: resistência à mudança, o stresse, a liderança e a motivação (...). Fazendo-nos entender que é perceptível e mutável nas organizações e, ainda, é influenciado por elementos da cultura organizacional. Portanto, está ligado à cultura organizacional porque se apresenta com características diferentes em cada tipo de empresa. Para alguns autores essa relação é bem estreita, como se percebe na citação abaixo de :

Os termos Clima e Cultura Organizacional fazem referência a mesmo conceito,. “Mas, sobre certos aspectos, há sim diferenças entre clima e cultura: esse é um conceito mais amplo, que temas como normas, valores e fins organizacionais; já aquele pode ser considerado como mais um dos fatores que constituem a cultura organizacional[...]. Lemos(2007, apud SOUZA, 2014, p.103).

Ou seja, o clima organizacional é apenas, embora não menos importante, um dos fatores da cultura organizacional que por sua vez constitui aspectos mais amplo e profundo

Resultado das percepções, do modo de pensar e de sentir dos participantes das companhias, o clima organizacional apresenta-se de modo particular em cada indivíduo, ou seja, não se apresenta de maneira homogênea nas pessoas. Vincula-se a fatores motivacionais e de comunicação, quer dizer, aos relacionamentos entre as pessoas. Ele tem relação com o desenvolvimento das organizações, porque é uma ferramenta fundamental para conciliação e atendimento de objetivos, tanto de colaboradores quanto das organizações.

O clima organizacional também está vinculado à cultura organizacional que impacta de forma peculiar o ambiente corporativo. Assim pode interferir positiva ou negativamente cada projeto estabelecido.

6.2 Conceitos de clima organizacional

Vários construtos buscam definir Clima Organizacional e em todos eles encontramos elementos semelhantes além de outros atributos. Desta forma, e procurado esclarecer esses conceitos, citaremos e analisaremos alguns abaixo:

[...] o clima organizacional é um reflexo das percepções comuns que os colaboradores das organizações têm sobre ela e o ambiente de trabalho. Robbins, Judge e Sobral(2010, apud Souza, 2012-14ª impressão)

Eles vêm como semelhantes às impressões básicas que os colaboradores têm em relação ao ambiente institucional e da representação de sua figura.

De outra forma, Andrade, Rui Otávio Bernardes de citando Souza, entende clima como a decorrência da interação dos componentes da cultura organizacional e é mais perceptível do que os fatores que originam suas causas. Quis situar conceitualmente, e de uma forma mais ampla, colocando clima organizacional como subconjunto da definição de

cultura organizacional; que por sua vez está contido no tema desenvolvimento organizacional. Dá a entender que visualizamos melhor seu efeito à sua composição.

Corroborando desse entendimento Silva (2008) fala da complexidade que é a conceituação de clima organizacional, por ser ele geral e de difícil especificação, sugerindo ser um conceito mais para ser sentido.

Acrescentando os fatores psicológicos, de política e de interações interpessoais, Silva (2008, p.387) Conceitua:

"Clima Organizacional é a atmosfera psicológica, resultante dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletido nos relacionamentos interpessoais".

Depreende-se desse conceito ser o clima caracterizador de cada organização, pois resulta de uma série de fatores espelhados nas interações pessoais.

De maneira diversa Stefano, Zampier e Maçaneiro (2007 apud SOUZA, 2014, p.101) definem o clima de uma corporação, como o comportamento adotado pelos Recursos Humanos em relação aos diversos pontos de vista internos e externos; considerando que eles se mostram diferentes dependendo do período que for analisado.

Comungam da ideia que esse clima seria o comportamento demonstrado pelos colaboradores, em diferentes épocas e sobre variados aspectos. De outra forma, não acreditam na existência de homogeneidade entre as definições, visto que mudanças comportamentais podem acontecer no decorrer do tempo e serem influenciadas por transformações nas organizações.

Alguns conceitos transcritos por Luz(2003, p.10-13) demonstram que o clima organizacional tem a vê com o que os colaboradores sentem em relação aos aspectos estruturais e políticos das organização. Elementos como a cultura, políticas de RH, valores propagados e todo contexto que circunda o ambiente de trabalho, interferem na sensação de bem estar e por conseguinte na satisfação das pessoas.

Em quase todos os conceitos retro citados, percebemos elementos comuns, que são palavras que sempre aparecem. ; como Satisfação (- porquanto seja de forma direta ou indiretamente o conceito de clima organizacional nos leva a medição da satisfação dos colaboradores; Percepção (dos funcionários) – relaciona-se a impressão que cada

pessoa tem do seu ambiente de trabalho, podendo ser bom, ruim e dependendo também do período analisado: e a outra palavra-chave é Cultura Organizacional, pois alguns consideram o conceito semelhante ao Clima organizacional.

Em que se pese a existência de subjetividade e variância nos conceitos, a ideia principal da definição não se perde. Tornam-se mais relevante os efeitos provocados pelos diferentes tipos de clima organizacional do que os fatos desencadeadores de dado clima empresarial. Além de certas semelhanças entre os elementos constitutivos das definições de clima organizacional.

6.3 Tipos de clima organizacional

Não existe consenso entre autores sobre os tipos de climas organizacionais. Mello (2004) e Bispo (2006) apresentam três tipos de climas. Para o primeiro, os climas podem ser divididos em favoráveis, desfavoráveis ou neutros. Agora, o segundo classifica os climas como mais ou menos favorável, desfavorável e favorável ou ruim; apesar de utilizar [...]“apenas dois parâmetros de avaliação, sendo um satisfatório e o outro insatisfatório” Mazimiano (1995, apud Souza, 2014, p.124) Sintetiza seu postulado em clima organizacional favorável (ou positivo) e desfavorável (ou negativo).

Ele considera o clima organizacional favorável quando existe a predominância de atitudes positivas, como: uma comunicação interna saudável, integração entre departamentos, alegria, entusiasmo e etc. Entende como clima organizacional desfavorável quando os elementos organizacionais ou do ambiente, mechem com o ânimo de boa parte dos funcionários que gerando “tensão, discórdia, rivalidade, resistência às ordens, sabotagem, roubo, falta de participação entre outros fatores” Mazimiano (1995 apud SOUZA, 2014, p.124).

Para Bispo (2006 apud SOUZA, p.125), o clima organizacional favorável são os que apresentam as seguintes consequências: satisfação, motivação, alta integração entre empresa e funcionários, alta credibilidade mútua entre empresa e funcionários, alta retenção de talentos, maior adaptação à mudança, baixa rotatividade, clientes satisfeitos, baixa abstenção, entre outros. O clima mais ou menos favorável: indiferença, apatia, baixa

integração entre empresa e funcionários, baixa credibilidade mútua entre empresas e funcionários, baixa retenção de talentos, baixa produtividade, média adaptação à mudança, média rotatividade, média abstenção, média dedicação, médio comprometimento com a qualidade, clientes indiferentes e etc. O mesmo considera que o clima organizacional desfavorável gera frustração, desmotivação, insatisfação, baixa credibilidade entre empresas e funcionários, baixa retenção de talentos, nível elevado de absentismo, alta rotatividade etc.

Ainda na seara das divergências de classificação dos tipos de clima nas organizações, muito embora não discordando na essência dos demais escritores, Luz (2003) diz poder ser o clima bom e prejudicado ou ruim. Seria bom quando o que prevalece são atitudes positivas. Favorecem o ambiente de trabalho e a participação. Onde qualidades como: alegria, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento é maioria entre os funcionários. Já prejudica ou ruim seria quando a maior parte dos colaboradores tem o ânimo afetado negativamente, provocando diversos tipos complicações, das quais se destaca: discórdia, rivalidade, desunião, conflitos, desinteresse pela realização de tarefas, ruído as comunicações e etc.

Assim, observa-se que um bom clima organizacional está relacionado a disponibilização pelas companhias de ambientes adequados a uma interação positiva e sinérgica entre empregados, empregadores e clientes. Um sistema de motivação e instrução que proporcione confiabilidade, respeito e retribuição justa aos interesses das partes.

Fica claro que organizações que investem em um ambiente organizacional adequado, com bons valores e ambiente de serviço propício, conseguem o envolvimento e dedicação das pessoas nas atividades e tarefas realizadas.

“Em síntese, se ele é favorável, desfavorável ou neutro em relação às organizações e às pessoas.” (Luz, 2003, p.31)

Portanto é fundamental a criação de ambientes positivos e favoráveis que estimule o comprometimento dos colaboradores. Independentemente, e até mais importante do que as variadas nomenclaturas dos tipos de clima, é a ideia que ele nos traz.

6.4 Clima Organizacional no setor público

Grandes partes dos escritores não tratam e nem adaptam os modelos de clima organizacional para o setor público. Talvez por considerarem aplicar-se a mesma sistemática conceitual do setor privado. Muito embora, na prática encontramos muitos fatores condicionantes que demandem um ajustamento. Ora, deve-se atentar para os diferentes objetivos almejados pelo setor privado (busca o lucro) e o do serviço público (satisfação das necessidades coletivas da sociedade); os quais influenciam as percepções de clima por parte dos colaboradores. Sem falar de tantas outras variáveis.

Sobre a distinção de sentimento do clima em ambientes diferentes Raposas (2011, p.19) diz:

“Não é correto acreditar que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira, tenham os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal”.

Ou seja, o clima organizacional relaciona-se as interpretações que as pessoas fazem das companhias, suas normas, sua cultura, seus processos e as percepções que as levam a reagir negativa ou positivamente .

Diante disso, devemos considerar também que o clima organizacional recebe influencia da cultura organizacional. O setor público apresenta cultura organizacional com peculiaridades diversas da iniciativa privada; porquanto é direcionado por manuais, padrões burocráticos, por objetivos que divergem dos das empresa privadas.

Manifesta-se nesse sentido Souza, para qual o clima organizacional é visível e transformável no recinto de uma organização, recebendo influencia dos componentes da cultura organizacional. A mesma escritora também destaca, considerando várias abordagens que procuram avaliar o clima organizacional por indicadores, a atenção necessária na singularidade de cada ambiente organizacional

Existem alguns modelos que relacionam indicadores para serem aplicados em pesquisas de clima organizacional no setor público, como os mostrados na tabela abaixo:

Modelo	Descrição	Fatores/ elementos de avaliação
Coda	Estruturado por Coda (1997), utilizou empresa públicas e privadas para o estudo.	Liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido de trabalho, política global de RH e acesso.
Schneider	Apresenta seis fatores de avaliação aplicáveis a esfera da organização pública	Suporte administrativo, estrutura administrativa, preocupação com novos servidores, independência dos servidores, conflitos internos e satisfação geral.
Campbell	Modelo bem conhecido por apresentar dimensões comuns que podem ser utilizadas em qualquer instrumento de clima organizacional	Autonomia individual, grau de estrutura, orientação para recompensa e consideração, calor e apoio.
Peltz e Andrews	Foi desenvolvido para pesquisa realizada com cientistas e engenheiros de organizações industriais, "governamentais" e universitárias, que objetivava o estudo da influencia da administração dos laboratórios no desempenho dos indivíduos.	Liberdade, comunicação, diversidade, dedicação, motivação, satisfação, similaridade, criatividade, idade e grupos.

Fonte: adaptado de Souza, (2014, p.106, 116-118).

Esses indicadores permitem levantar os fatores que estão afetando, positiva ou negativamente, a maneira de agir dos membros da organização. Eles munem as empresas, após serem aplicadas as pesquisas, de informações que auxiliarão na busca de soluções para os problemas de clima organizacional. Não se deve esquecer, apesar de alguma semelhança entre os modelos, há especificidades de cada ambiente e em cada época.

"[...] consegue-se perceber certa familiaridade entre elas, mas é importante atentar para suas particularidades" (SOUZA, 2014, p.104).

A despeito da literatura não dedicar-se com constância ao tema clima organizacional no setor o público, recorreremos às pesquisas de clima organizacional e suas respectivas constatações evidenciadas em trabalhos acadêmicos.

Para Santos(2000 apud MOREIRA, 2012, p.471), as pesquisa de clima organizacional medem o nível do ambiente e podem auxiliar na identificação, por exemplo, das causas de pouca motivação dos empregados; que podem decorrer de inúmeros fatores. Como: não enxergar oportunidade de crescimento profissional, a falta de clareza dos objetivos da organização. A intenção das pesquisas de clima organizacional é compartilhar o conhecimento para poder ser utilizado em ambientes organizacionais.

Assim, nos valem de algumas pesquisas que foram realizadas em empresas e órgão públicos, procurando enriquecer nosso estudo do clima organizacional em instituições públicas.

1ª Pesquisa (Agências da CAIXA)

Em questionário respondido por 304 empregados das Agencias da Caixa Econômica Federal de Florianópolis, numa pesquisa sobre Clima e Desempenho Organizacional; onde se utilizou as dimensões liderança, comunicação, desenvolvimento profissional, salários e benefícios e organização e processos de trabalho. Esses parâmetros foram divididos conforme suas variáveis e indicadores.

A pesquisa visava demonstrar a existência de relação entre as variáveis clima organizacional e desempenho e até que ponto esse fator influenciaria o desempenho nas agências da Caixa Econômica Federal.

Nele foi possível mostrar que alguns dos fatores positivos de bom clima organizacional é a visualização da estabilidade no trabalho, o orgulho de ser empregado da agência e o reconhecimento do papel social da instituição, além de condições de progresso e o bom relacionamento entre superiores e subordinados.

Entre os aspectos que contribuíram para uma percepção negativa do clima organizacional na pesquisa, foram os variados estados de tensão, rigidez nas normas e padrões enfatizados.

A investigação não pode constatar uma relação direta entre desempenho e clima organizacional. Tal situação seria explicada por serem as medidas médias ponderadas de diversos fatores não relacionados.

2ª Pesquisa (Empresa Estatal)

Outra pesquisa realizada em ambiente de um estatal, pela professora Edela Lanzer Pereira de Souza da UFRGS, cujo objetivo queria constatar a percepção do clima ideal e real, onde foram considerados os fatores: conformidade, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza, apoio e liderança; observou-se que nos escalões maiores da empresa pública prevalece mais as ideias pessimistas àquelas entre as outras pessoas da empresa. Também foi percebida relação com semelhança em outras pesquisas feita em empresas privadas. Entretanto, tal coincidência não se sustentou em pesquisa realizada na secretaria de estado .

A pesquisa também concluiu pela divergência no perceber o clima pelas unidades de serviço e nos níveis hierárquico, apesar de organizações, geralmente, apresentarem um clima característico.

3ª Pesquisa (Servidores Técnicos Administrativos da Universidade Federal de Santa Maria)

A pesquisa teve por objetivo constatar a percepção do clima organizacional pelos servidores técnicos Administrativos, que trabalhavam na biblioteca da universidade federal de Santa Maria. Para isso, foram entregues formulários estruturados (conforme modelo de *likert scale*) à um universo de 30 pessoas. Todos responderam a pesquisa que teve variáveis retiradas do modelo de Rizzate (2012). O qual é dividido por categorias de análise de clima organizacional nas universidades. As variáveis são as seguintes: condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal, planejamento institucional e processo decisório. As respostas comportavam cinco alternativas: discordo totalmente, discordo indiferente, concordo e concordo totalmente. Os dados recebidos foram processados por programa computacional.

As maiores médias verificadas foram nos quesitos “relacionamento interpessoal” (4,16) e “satisfação pessoal (3,83). Já nas variáveis condições de trabalho (M = 2,39) e o planejamento institucional para o setor (M = 2,56), o que demonstrou a existência de insatisfação por parte dos servidores.

Segundo Franchi (2014, apud HERZBERG, MAUSNER E SNYDERMAN, 2011) o contexto e o ambiente de trabalho são essenciais na determinação das reações e comportamentos das pessoas. Porém, mesmo que a administração e as condições de trabalho sejam boas, não é garantido o desencadeamento de atitudes positivas pelos colaboradores. Todavia, a ausência dessas características provoca insatisfação no serviço.

Em termos gerais, o clima constatado no ambiente bibliotecário da referida Universidade, foi estimado como bom, considerando que só a variável condições de trabalho recebeu pontuação inferior à média .

4ª Pesquisa (Clima Organizacional dos Servidores efetivos da Informática da Câmara Legislativa do Distrito Federal)

Em pesquisa de clima organizacional realizada na área de informática da CLDF, onde buscou medir a percepção dos servidores efetivos em relação aos fatores organizacionais. Buscava-se perceber as diferenças no sentimento de clima organizacional entre servidores com até 10 anos e com mais de dez anos na CLDF. O método foi o de Maria do Carmo Fernandes Martins (Martins, 2008, p. 35-38) que se utilizou de 33 questionários (um para cada servidor e 27 foram respondidos), sendo 13 para pessoas com cargos de nível superior, 12 para participantes com cargos de nível médio, 7 para os com cargos de escolaridade de nível fundamental e 1 com cargo de escolaridade quarta série do ensino fundamental.

Para o modelo adotado, valores menores que 2,9, poderiam indicar clima ruim e valores acima de 4, seria considerado clima bom. Após o cálculo dos resultados, foi observado que as maiores notas são: 3,65 - apoio da chefia imediata, 3,92 conforto físico, 3,93 coesão entre colegas. Esses valores não permitiram determinar se o clima era ruim ou bom, ainda que os fatores coesão entre colegas e conforto físico terem conseguido números próximos de um clima bom. Então a percepção para as dimensões apoio da chefia e da organização, conforto físico e coesão entre colegas.

Quanto a homogeneidade desses dados, retirando o desvio padrão, foi verificado que a população era homogênea entre si. Além de concluir também pela homogeneidade até certo limite entre as respostas. Porém não percebem de igual natureza, as respostas individuais a dimensão controle e pressão. Isso sugeriu possível existência de indefinição quanto ao assunto, recomendando uma melhor investigação.

Fator curioso constatado é que a mudança de sede dos servidores do setor de informática puxou o nível do clima organizacional para baixo.

Admitiu-se justificável essa curiosidade, tendo em vista o contexto do serviço público, as percepções ruins de boa parte dos respondentes a dimensão Recompensa; pela não existência de remuneração variável. Então como a remuneração dos servidores é sempre a mesma independente do que fazem, gera desconforto a possibilidade de alguns ganharem mais tendo desempenhos diferentes e ou terem desempenhos diferente e remunerações iguais.

6.5 Sugestões à criação de ambiente organizacional favorável a elevação da produtividade e a satisfação do clima organizacional no serviço público.

O presente tópico, objetiva elencar uma série de sugestões para o estímulo e transformação no clima organizacional.

Algumas ideias foram adaptadas para a realidade dos departamentos públicos. Constatações (encontradas no livro Gestão do Clima Organizacional de Luz, Ricardo (2003 p.130. a 140) sobre o que algumas empresas estão fazendo para melhorarem o clima e a qualidade de vida no trabalho , por entender viável sua aplicação também na realidade das instituições públicas.

- Elaboração de pesquisa de clima organizacional objetivando combater os problemas no clima encontrados.

A pesquisa de clima organizacional é imprescindível para localização de gargalos de insatisfação no ambiente de trabalho, independentemente de qual setor seja aplicada. Nesse tipo de investigação é possível trabalhar em cima das impressões ruins sentidas pelos colaboradores, favorecendo a criação de um elevado nível de clima organizacional. Chega-se a esse entendimento pelo que diz Barros(2008, apud Moreira, 2012, p. 761) :

O estudo do clima permite a identificação de variáveis capazes de subsidiar ações de intervenção e acompanhamento das melhorias que precisam ser efetuadas para que o equilíbrio entre realização profissional e o desempenho organizacional sejam alcançados.

Esse tipo de pesquisa deveria ser algo repetido habitualmente e reconhecidas como algo bom tanto para os gestores quanto para servidores

- Feedback para compreender o que foi a realizado com a pesquisa de clima organizacional no setor.

Mesmo que possa parecer obvio a intervenção da Administração pública no cerne dos problemas transparecidos na investigação, é preciso comunicá-los aos participantes.

De acordo com Moscovici (2005, p. 54), [...] *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é a comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Feedback eficaz ajuda o indivíduo(ou o Grupo) a melhorar seus objetivos.

Nesse sentido entendemos que a devolutiva de informações beneficia as necessárias transformações de comportamentos. Permite também comunicar as pessoas de como suas atitudes estão impactando os outros. Com tal levantamento, elas podem melhorar suas falhas e conseguir atingir seus objetivos.

- Criação e implementação de uma política de comunicação interpessoal/interdepartamental que privilegie a assertividade, transparência, a eliminação de ruídos, eficiência e eficácia.

As instituições passam por transformações constantemente, embaladas pela era da comunicação. Sai na frente quem consegue montar um sistema de comunicação que atenda as demandas internas e externas, prontamente e de maneira correta.

Muitas vezes, os conflitos e a insatisfação dos colaboradores são consequências de falhas no processo de comunicação entre empresa e empregado. (MOREIRA, 2012, p.2004)

A boa comunicação pode levar a uma melhoria no clima organizacional, seja ele em ambiente de trabalho público ou privado.

- Qualificação de gestores públicos para criação de consciência e atitudes que valorizem e estimulem um bom clima na repartição.

É indiscutível a influencia que gestores e líderes exercem sobre o meio em que atuam. Um administrador que se comporta de maneira responsável e saudável com seus subordinados, torna melhor o clima em seu campo de trabalho. Isso porque o clima organizacional está sujeito a muitas situações, como o estilo da liderança adotada, Andrade (2009).

Segundo Silva (2008, p.387) é responsabilidade da Administração proporcionar um clima organizacional que estimule os colaboradores trabalharem com boa vontade e de maneira eficaz.

A capacitação desses gestores não deve negligenciar a criação consciente de atitudes organizacionais que benéficas ao bom clima ambiental.

O gestor deve atentar para as necessidades dos subordinados, buscando estimular o surgimento de um bom clima organizacional.

- Reuniões informais para discussão de metas e sugestões de melhoria.

Reunir servidores de cada departamento para discussão e apresentação do ponto de vista dá mais estímulo a criatividade. Com isso, se consegue aumentar a produtividade e favorecer a geração de um sadio clima organizacional.

Uma maneira de promover mais liberdade para os servidores inovarem, seria implementar grupos de trabalho multidisciplinares, compostos de pessoas de diferentes setores, para debater e propor soluções diversas aos assuntos de interesse da organização[...]. (SOARES, 2009 , p.13)

Teoricamente, parece simples implantar esse tipo de intervenção, mas há muitos obstáculos institucionais a serem vencidos; para que o fluxo de ideias inovadoras e criativas sejam constantes e livres nas organizações. Sobretudo no ambiente das instituições pública, que são permeadas por uma grande quantidade de normas, em boa parte burocráticas.

- Criação de programa de retenção de talentos e valorização dos servidores e empregados.

Dentre os vários meios de retenção de talentos que podemos enumerar, destaca-se a inserção das pessoas no planejamento estratégico da organização. Assim elas se sentiriam parte tanto da construção dos objetivos institucionais como de sua execução. A atração da participação do funcionário nesses processos auxilia o alcance de satisfatório clima no ambiente organizacional.

Criar a cultura e imagem da empresa, oferecer ambiente saudável, processos de motivação constante, propiciar constante desenvolvimento,aprendizado, planejamento e oportunidade de carreira, treinamentos específicos e valorização do potencial dos colaboradores , pode fazer com que o servidor se atraia pelo local de trabalho e fique retido. Fonseca(2015,p.3).

As pessoas se sentem atraídas quando conseguem enxergar valorização de seu potencial e confiança no trabalho realizado por elas. A retenção está diretamente relacionada ao valor dado nas capacidades dos colaboradores.

A "saúde ambiental" é indispensável à retenção de talentos e por conseguinte à transformação positiva desse ambiente.

- Criação de departamentos de ergonomia de trabalho.

Ergonomia são um conjunto de técnica, princípio e teorias utilizadas para aperfeiçoar os processos de trabalho e gerar bem estar do ser humano em suas atividade. A ergonomia é multidisciplinar e busca conhecimentos nas mais variadas áreas do conhecimento a fim de transformar o local de trabalho, conforme as demandas e o tipo de trabalhador, de acordo com a fisioterapeuta OLIVEIRA (2016, p.3-4)

Quando se fala em ergonomia, deve-se atentar para todos fatores que podem atrapalhar e/ou enriquecer o conforto e bem estar, como: ambientes físicos, iluminação, ruído, temperatura, postura, espaço físico, altura da mesa e cadeira, nutrição, estresse, saúde mental, saúde física, além de muitos outros, OLIVEIRA (2016, p.6-8).

- Horário flexível.

Seria ideal horários que viabilizasse o servidor ter uma melhor qualidade de vida, participando mais de seu grupo social e estando mais tempo com seus familiares.

- Cafés da manhã com a chefia imediata de cada setor e ao menos uma vez com outras autoridades

Esse hábito pode estimular a comunicação e a socialização entre os membros, favorecendo a construção de relacionamentos e equipes de trabalho mais amistosas.

- Carreira/recrutamento interno.

Realização de entrevista e estágios no departamento que almeja trabalhar com o consentimento da chefia. Negociar com o setor de RH a possibilidade e a compatibilidade entre as competências requeridas pelo cargo e as apresentadas pelo pretendente.

Escolhendo um funcionários da casa para exercer competências que já dispõe, além de otimizar o aproveitamento, cria um sentimento de valorização que vai fomentar um ótimo clima organizacional.

- Prêmios para destaques do mês.

Mais um modo de incentivar melhorias no ambiente organizacional, elevando o clima , é a Atribuição de prêmios e/ ou bônus (seja em folga, na remuneração ou em prestígio) aos que se destacarem no trabalho realizado mensalmente.

- Reconhecimento pela parcela do serviço prestado que auxiliou no cumprimento dos objetivos, metas e desafios do setor.

Reconhecer que o desempenho dos colaboradores contribuiu para o atingimento dos objetivos estabelecidos nas repartições públicas é entender que o serviço de cada um foi fundamental para a subsistência da organização em sentido geral.

De modo geral , para se construir um ambiente organizacional favorável ao bom clima organizacional, deve-se estimular a participação dos colaboradores, em todos objetivos importantes das instituições. Reconhecer o potencial e as contribuições de cada pessoa para o alcance das metas empresariais é fundamental para crescimento do nível de clima percebido internamente. O cultivo de ambiental aberto a comunicação e a valorização dos participantes, permite melhorar as relações interdepartamentais, favorecendo o surgimento de um ótimo clima organizacional no setor público.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu demonstrar a proeminência do tema clima organizacional, como variável fundamental ao equilíbrio de interesses entre superiores e subordinados; uma vez que se trata das percepções que as pessoas têm do ambiente de trabalho.

O clima organizacional pode apresentar-se bom, ruim ou até mesmo neutro. Tais conclusões de impressões dependem de vários fatores e de particularidade de cada organização.

Foi possível, compartilhar algumas sugestões pra melhoria do ambiente institucional; que podem ser perfeitamente aplicadas no setor público. Além de conhecer alguns exemplos de pesquisas de clima organizacional, realizadas em ambientes de órgãos ou empresas públicas.

A grande dificuldade encontrada na elaboração do artigo foi pequena quantidade bibliográfica existente a respeito de clima organizacional no serviço público. O que existe são pesquisas de clima executadas nesse setor e que, apenas fornecem informações sobre como se pode realizá-las; devido às variadas características de cada órgão, empresa, setor, ou departamento público. Assim considerou-se parcialmente coberta essa parte da pesquisa.

A metodologia utilizada atendeu acertadamente a primeira parte da pesquisa. Porém o tema que fala do clima organizacional nos ambientes públicos, talvez fosse melhor abordado por meio de um pesquisa de clima organizacional em alguma instituição pública. Dessa forma, fica como indicação para novas pesquisas.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria Geral da Administração** / Rui Otávio B. Andrade, Nério Amboni, - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006. 99 e 102p.

CHIAVENATO, Idalberto. **TGA**, vol. 2 / Idalberto Chiavenato. rev. e atualizada. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 14ª reimpressão.

DAVEL, Eduardo (Org.). **Gestão com pessoas e Subjetividade**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FONSECA, Mariana Takeuchi. **Retenção de Talentos no Serviço Público**. Disponível em <<http://www.webartigos.com/artigos/retencao-de-talentos-no-servico-publico/130740/#ixzz48SaW0edu>> acesso em 12 de mai. 2016.]

FRANCHI, Stefanel e ARENHARDT, T. y Luís. **A percepção do clima organizacional no serviço público: um estudo com servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria**, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 201, 2014. Disponível em <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/14/universidade-federal.html>> acesso em: 10 de maio de 2016.

LACOMB, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**, 2ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOPES, Celsita Baeta. **Clima e desempenho organizacional: um estudo de caso nas agências da Caixa Econômica Federal da Região Metropolitana de Belo Horizonte**/ Celsita Baeta Lopes; Orientador: Prof. Daniel Jardim Pardini. – Belo Horizonte, 2009, Dissertação (Mestrado) – Universidade FUMEC.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional** / Ricardo Luz. 4ª reimpressão – Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana á revolução digital** / Antonio Cesar Amaru. – 6. ed., - 6.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Adriana Lopes de. **A importância da Ergonomia Voltada aos Servidores Públicos**. Disponível em <<https://www.ddrh.ufg.br/up/123/o/Ergonomia.pdf>>, acesso em 10 mai. 2016.

OLIVEIRA, Roberto Bello de. **Clima Organizacional dos Servidores Efetivos da Informática da Câmara Legislativa do Distrito Federal** [manuscrito] : pesquisa de clima organizacional/ Raoberto Bello de Oliveira – 2011, 51f, Monografia (especialização).

RAPOSA, Rosana. **Um Estudo sobre o Clima Organizacional na Área de Revisão de Pagamentos de uma Empresa de Autogestão em Saúde.**/ Rosana Raposo – 2011.

RIBEIRO, Flavio de Burgos. **Gestão e Clima Organizacional.** / Flavio de Burgos Ribeiro, 2012. Disponível em<<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/8044/gestao-e-clima-organizacional.html#>>, acesso em 09 de maio de 2016.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica.** FAETEC / IST. Paracambi, 2007. Disponível em<[SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da Administração** / Reinaldo O. da Silva. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.](http://scholar.google.com.br/scholar?q=metodologia+cientifica+pesquisa+quantitativa&hl=ptBR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar&sa=X&ei=TywjVIOIFoeqggS7koDI Dw&ved=0CAkQgQMwAA>, acesso às 18h10, em 10 de fev. 2016..</p></div><div data-bbox=)

SOARES , Alessandra do Valle Abrahão. **Inovação no Setor Público:** obstáculos e alternativas. Disponível em <http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_2395_201002281826364cef.pdf>, acesso em 3 abr. 2016.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional: compreendendo a essência das organizações** [livro eletrônico]/ Carla Patrícia da Silva Souza. Curitiba: InterSaberes, 2014.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Motivação em um Empresa Estatal.** Disponível em<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901982000100002&script=sci_arttext>. , acesso em 08 de mai de 2016.

WOOD JR, Thomaz (Org.). **Mudança Organizacional.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 35-58p.