

CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO NO SETOR DE RH NA PREFEITURA DE PALMARES DO SUL

Luzihê Mendes Martins^a, Vitória Costa do Nascimento Velho^b

^a Mestre em Economia do Desenvolvimento pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. luzihemartins@yahoo.com.br

^b Graduado em Administração pelo Centro Universitário Cenecista de Osório - UNICNEC

Palavras-chave

Pesquisa de clima. Administração Pública. Motivação.

Keywords

Climate research. Public Administration, Motivation.

Resumo

A pesquisa de clima organizacional é utilizada para verificar como está o clima dentro dos setores dos órgãos públicos e privados, para identificar as carências, as falhas e as oportunidades de melhoria na prestação dos serviços oferecidas aos funcionários públicos e à população de Palmares do Sul. Através desta pesquisa, buscam-se formas de melhorar o clima organizacional dentro do setor de RH de Palmares do Sul. Neste contexto, o presente trabalho apresenta um estudo de caso sobre o clima organizacional dentro do setor público, mais especificamente dentro de um setor de Recursos Humanos. A pesquisa é de natureza qualitativa exploratória. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário composto por nove questões abertas, em que os entrevistados foram seis funcionários públicos e uma estagiária de RH da Prefeitura Municipal de Palmares do Sul e três funcionários da seção de finanças. Para compor a análise de resultados, foi feita uma investigação através do método de triangulação de sujeitos, objetos e fenômenos. Subsequentemente à análise dos resultados acerca dos pontos apresentados, foi analisado o nível em que o clima organizacional se encontra e como ele mais o ambiente em outras partes da empresa que se utilizam dos seus serviços. Concluiu-se que os funcionários não se sentem à vontade com o clima organizacional dentro do ambiente. É notável a necessidade de melhorias, adaptações e implantações de algumas alternativas que possibilitem um ambiente que ofereça mais motivação, já que os próprios funcionários do setor não se sentem felizes, o que afeta também outras partes da Prefeitura.

Abstract

Organizational climate research is used to verify the climate within the sectors of public and private agencies, to identify deficiencies, failures and opportunities for improvement in the provision of services offered to public employees and the population of Palmares do Sul city. In this context, the present paper presents a case study about the organizational climate within the public sector, more specifically within a human resources sector. The research is qualitative exploratory in nature. For the data collection, a questionnaire was composed of nine open questions, in which the interviewees were six public employees, one HR trainee and three employees from the

finance section that work in the town hall of Palmares do Sul. To compose the analysis of results, an investigation was made through the triangulation method of subjects, objects and phenomena. Subsequent to the analysis of the results on the points presented, the level of the organizational climate and how it is measured in the other parts of the company that use its services were analyzed. It was concluded that employees are not comfortable with the organizational climate within the environment. There is a notable need for improvements, adaptations and implementations of some alternatives that allow an environment that offers more motivation, since the employees themselves do not feel happy, which also affects other parts of the town hall.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Gaetani (2005), as políticas de gestão pública no Brasil estão tradicionalmente relacionadas às seguintes áreas de ação: arquitetura organizacional do Estado, relações trabalhistas no âmbito do poder público, mecanismos de controle e auditoria do gasto público, regras de licitação e controle vigentes, processos de planejamento e execução orçamentário-financeira da ação governamental, governo eletrônico e políticas regulatórias. Não percebemos no meio das políticas de gestão pública do país uma preocupação com as condições do clima organizacional.

De acordo com Chiavenato (2009) o clima organizacional nada mais é que uma maneira que encontramos de analisar o ambiente interno e externo de uma organização, seja ela do setor público ou do privado. Ou seja, traduz a impressão ou a percepção que os colaboradores daquele lugar têm em relação ao seu ambiente de trabalho. Ainda sobre o autor o clima organizacional é o fator que motiva o colaborador dentro da organização, fazendo o mesmo se sentir satisfeito ou não.

Mól (2010) mostra em suas pesquisas que dentro da administração pública o tema “clima organizacional” não é muito abordado nas prefeituras do Brasil, pois é algo que envolve muita pesquisa e também a colaboração de todos os funcionários públicos. No entanto, a ideia de modernização administrativa nas prefeituras vem sendo cada vez mais comentada em todo o país, principalmente a partir dos anos 1990, com o aprimoramento dos métodos de gestão pública que surgem com o New Public Management, que tem sido, no Brasil, objeto de atenção dos governos, contribuindo para o estabelecimento de uma nova visão para a gestão pública diferente em todo o país. (MÓL, 2010).

Segundo Fischer, Mascarenhas e Vasconcelos (2004) a gestão organizacional fala da maneira como as pessoas devem se comportar no ambiente organizacional, essa relação tem a ver com o gerenciamento do comportamento dos colaboradores dentro das empresas.

De acordo com Ulrich (1998), a administração de RH tem diferentes papéis. Entre eles

podemos destacar quatro: Administração de Estratégias de Recursos Humanos, Administração de Transformação e Mudança, Administração da Infraestrutura da Empresa e Administração da Contribuição dos Funcionários. Acredita-se que a Administração de Recursos Humanos possua um papel mais estratégico em setores públicos, pois é identificada como o centro de todo o trabalho nas prefeituras. (ULRICH, 1998).

As atividades de Recursos Humanos, desde a Antiguidade até o fim do século XVIII, tinham um caráter mais burocrático e eram frequentemente discriminadas nas organizações. Porém, esta realidade foi se modificando com o passar do tempo, pois no atual mundo organizacional, os RH's devem atingir metas cada vez mais altas e menos burocráticas. (TOLEDO, 2003).

Segundo DESSELER (2015), a administração de recursos humanos (RH) relaciona-se às técnicas e às políticas essenciais para dirigir os fatores referentes às pessoas no exercício de coordenação, especialmente na contratação ao treinamento, na avaliação da remuneração e no oferecimento de um ambiente agradável e seguro aos colaboradores da instituição. O RH, portanto, desempenha um papel fundamental nas empresas como um referencial na gestão de pessoas (DESSELER, 2015).

Diante do exposto acima, estrutura-se a pergunta que vai indicar o estudo: **qual a percepção dos funcionários do setor de RH da Prefeitura de Palmares do Sul para o desenvolvimento do clima organizacional dentro do setor?**

Para responder a este problema, o presente artigo tem por objetivo principal a verificação da percepção dos funcionários do setor de RH da Prefeitura de Palmares do Sul sobre o desenvolvimento do clima organizacional dentro do setor. Já os objetivos específicos são: identificar os principais aspectos que motivam os funcionários públicos, verificar os impactos do clima organizacional dentro do próprio setor Rh e propor sugestões de melhorias caso seja diagnosticado um problema.

Justifica-se a escolha deste tema pelo fato da autora gostar muito de gestão pública e ter notado ao longo de sua vida profissional que não existe clima organizacional dentro das prefeituras, além de ter percebido a importância da implementação de pesquisa de clima em setores públicos.

Atualmente, mesmo com o caráter gerencial da gestão pública, as empresas públicas, principalmente as diretas, ainda deixam um espaço de questionamento sobre as ações de melhorias dentro dos serviços prestados.

A viabilidade técnica da pesquisa se dá através dos contatos adquiridos ao longo do período de proposição da pesquisa.

O estudo está dividido em cinco etapas: a primeira é a introdução, um breve resumo; a segunda é um referencial teórico, com fundamentos e conceitos sobre o tema estudado; a terceira é a metodologia e o meio por onde se estabelece a classificação do método; a quarta é a análise dos resultados, onde é mostrado todo o levantamento da pesquisa e a quinta são as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão desenvolvidos os temas que dão base para o trabalho: gestão de pessoas, clima organizacional, setor público e RH. Aqui serão apresentados conceitos de clima organizacional dentro do setor público.

2.1 Evoluções da Administração Pública no Brasil

A administração pública na visão de Bezerra e Cavalcanti (2011), entende-se por processos que o estado desenvolve para atender as necessidades da população de uma cidade ou de um estado. Ou seja, é um conjunto de funções que deveria ser rápido e eficaz para que os servidores e a população fiquem satisfeitos com os serviços. A administração pública está relacionada às atividades executadas pelo Poder Executivo de uma cidade. Sendo assim, essa atribuição se submete ao marco jurídico especializado que normatiza seu exercício e se concretiza mediante a emissão e a realização do conteúdo de atos administrativos (LIMA, 2006).

De acordo com Cabral (2009) a justificativa para a evolução dentro do setor público foi a necessidade que os países encontraram de modernizar a gestão educacional em todas as suas carências, incluindo os ministérios, as secretarias estaduais e municipais, além dos sistemas de ensino de todo o Brasil. Completando a justificativa de Cabral (2009), Araújo (2010) traz a visão de que, com a nova gestão pública, seria iniciado um novo tempo para o governo, baseado na iniciativa privada, com contratos de gestão entre unidades, avaliação de desempenho, ênfase em resultados, redução do poder da burocracia, foco na eficiência; busca por mecanismos regulatórios, introdução sistemática de conceitos de produtividade, flexibilidade, competitividade administrada, participação dos agentes sociais e controle dos resultados, foco no cidadão, orçamento e avaliação por resultados e desempenho, fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia, descentralização na formulação e execução de políticas e, por fim, maior autonomia às unidades executoras.

Marques (2008) ressalta que a administração pública no Brasil em seu princípio tinha como seu maior objetivo realização das funções básicas à população e, principalmente, das

funções associadas à realização dos serviços indispensáveis à satisfação das necessidades coletivas dos servidores. Ainda de acordo com autor, a administração pública teve constante avanço assim que foram adotados os três processos, sendo eles o burocrático, o patrimonialista e o gerencial – ou nova gestão pública –, fazendo o Brasil passar por uma constante evolução. (MARQUES, 2008).

A gestão pública dessa última década vem em uma constante evolução, mais focada em alcançar uma maior eficiência e uma diminuição dos custos. Toda essa mudança se deve ao novo ambiente global que o Brasil vem enfrentando, pois ele exige novas tecnologias, novos conceitos de desenvolvimento de projetos, conceitos esses que não existiam na década de 1980. (GONÇALVES, 2012).

2.2 Modelos burocráticos

Segundo BRESSER (1996) o modelo burocrático surgiu devido ao capitalismo industrial, por ser este um modelo muito complexo. A burocratização tem como objetivo separar o poder público do privado e diminuir a corrupção no estado, deixando-o mais eficiente. Ainda segundo o autor, a burocratização tem como característica principal a hierarquia funcional e a impessoalidade. (BRESSER, 1996).

Por sua vez, Campelo (2010) traz a administração burocrática como uma tentativa de fazer o Brasil se adaptar às influências do patriotismo, pois desde a década de 1930 a burocratização vem tentando ganhar espaço dentro dos estados. Um belo exemplo disso é que, até os dias de hoje, seus princípios estão dentro da Constituição Federal, baseando-se na formalidade e na presença constante de normas e na rigidez em seus procedimentos.

Bresser (1996), no entanto, fala que a burocratização não saiu como o desejado, pois além de trazer péssima qualidade para os serviços públicos, ela era lenta. Faltava pôr em prática toda aquela eficiência que ela traria para o povo que se utilizava dos serviços públicos. Além da burocratização apresentar todas essas falhas em seu planejamento e execução, ficou evidente que ela era muito mais cara que qualquer outro programa que o estado implantasse, pois era muito resistente às mudanças que o estado estava sofrendo.

2.3 Modelos Gerenciais

Segundo Pereira (2006) foi na década de 1980 que as coisas começaram a se modernizar, pois agilizar os processos no setor público passou a ser uma necessidade para todos os servidores. A partir da visão que o setor privado deveria ser ágil em seus processos é que a burocratização foi dando espaço para o modelo gerencial moderno, trazendo com ele mais

eficiência, além de novas tecnologias para dentro do setor público em todo o mundo. (PEREIRA, 2008).

De acordo com Abrucio (2005), o modelo gerencial só existiu devido às crises econômicas que o país vinha enfrentando, por falta de tecnologia no modelo burocrático e pela globalização, que está cada vez mais presente nos dias atuais. Contudo, com essas mudanças, ele necessitava que seus processos fossem eficientes e seus custos, reduzidos, tornando assim qualificados os processos, assim como no “primeiro mundo” que se preocupa em gerar resultados, e não com a “acumulação de papel”.

Paes de Paula (2005) traz que o modelo gerencial tinha tudo para ser um exemplo em eficiência e eficácia dentro do setor público. Todavia, encontrava obstáculos na centralização do processo decisório; na falta de estímulo à construção de instituições políticas mais abertas e à participação social, na priorização das dimensões estruturais da gestão e no emprego de modelos internacionais de reforma e administração pública. Ainda segundo o autor, o modelo gerencial trouxe vida à crise econômica, porém não deixou seus processos mais acessíveis a população que utiliza o setor público. (PAES DE PAULA, 2005).

2.4 Clima Organizacional

Na visão de Luz (2003) clima organizacional tem como caráter indicar a percepção das pessoas diante do ambiente de trabalho, podendo medir a satisfação e os valores da organização, assim como as atitudes entre gestores e colaboradores. O clima organizacional é indispensável, pois é a partir da sua avaliação que os gestores conhecem o grau de satisfação dos colaboradores que operam na organização, podendo efetuar ações para melhorarias (MATOS, 2014). O clima organizacional pode ser interpretado positivamente ou negativamente dentro da organização, pois através dele pode-se medir o desenvolvimento em grupo. (KNAPIK, 2012).

De acordo com Chiavenato (2010) o clima do ambiente corporativo é reflexo do relacionamento entre as pessoas, clientes e fornecedores, bem como o grau de satisfação que as cerca, podendo constituir-se de maneira agradável, envolvente e receptiva, ou não. Além disso, expressa os resultados da empresa, pois são as pessoas que auxiliam no desenvolvimento interno. Se elas não estiverem satisfeitas ou motivadas, podem gerar resultados insatisfatórios. (SILVA, 2013).

Rosso (2003), fala que com a pesquisa de clima organizacional podemos constatar se o funcionário em uma determinada organização se sente satisfeito ou insatisfeito com o clima. Para se observar o clima dentro da organização, Luz (2003) destaca os principais aspectos a serem avaliados. São esses: o *turnover*, que é a alta rotatividade de pessoas; o absenteísmo, que

mensura as faltas e os atrasos; os conflitos interpessoais, que interferem diretamente no clima e no desenvolvimento empresarial.

Pesquisa de clima, conforme Chiavenato (2010) abrange conhecimentos entre o ambiente interno e externo de trabalho e a planície psicológica individual, analisando assim, mostrar quais são os pontos fracos e fortes dentro da organização. É um elemento que se constitui da cultura organizacional, pois busca saber a percepção dos colaboradores sobre a organização. (SOUZA, 2014).

Para desenvolver uma pesquisa de clima que seja eficaz, antes de definir seu método é necessário que haja um planejamento, onde deve conter os seguintes aspectos. (LUZ, 2003).

São elas:

- a) obtenção da aprovação e do apoio da direção;
- b) planejamento da pesquisa;
- c) definição das variáveis a serem pesquisadas;
- d) montagem e validação de cadernos de pesquisa;
- e) parametrização para tabulação das opções de resposta;
- f) divulgação da pesquisa;
- g) aplicação e coleta da pesquisa;
- h) tabulação da pesquisa;
- i) emissão de relatórios;
- j) divulgação dos resultados da pesquisa;
- k) definição dos planos de ação.

Bispo (2006) em sua visão sobre clima organizacional apresenta alguns modelos mais avançados de índole diferenciados, mas toda via com um mesmo objetivo. Os modelos organizacionais são muito diferentes entre si, mas todos têm como seu principal objetivo o diagnóstico o clima dentro do ambiente de trabalho. (MENEZES; GOMES, 2010).

Segundo Bispo (2006) os modelos de pesquisa de clima são diferentes, porém seguem sempre com o mesmo propósito. A seguir alguns modelos citados pelo autor:

- a) modelo de Litwin e Stringer – esse modelo é utilizado em empresas de grande porte. Salienta a importância da pesquisa de clima e como a conduta humana é fundamental para o andamento das ocupações, tendo em vista fatores internos para pesquisa empregando nove fatores: estrutura de trabalho; responsabilidade dos colaboradores; o quanto se sentiam desafiados; recompensa pelas atividades desempenhadas;

relacionamento entre equipe e superiores; cooperação no desenvolvimento do trabalho; conflito; identidade e padrões da empresa.

- b) modelo de Sbragia: é um modelo mais abrangente que os modelos anteriores, no entanto, utilizou como base Litwin e Stringer, com foco no ambiente organizacional interno. Utilizou fatores como conformismo, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade.
- c) modelo de Kolb: tem como base Litwin e Stringer, uma escala reduzida de fatores, mas com maior aprofundamento. Três fatores se repetiam em relação ao modelo embasado padrões, responsabilidade e recompensas.

O modelo sugerido no caso de avaliação de cenários políticos, econômicos, culturais, ambiente de trabalho, fatores familiares, fatores internos e externos dentro da organização. É o modelo apresentado a seguir pelo autor Bispo (2006) que traz as peculiaridades necessárias para se medir o clima dentro das empresas.

Dessa forma, Bispo (2006), classifica os fatores do modelo proposto, da seguinte maneira, apresentada no Quadro 01:

Quadro 01 – Modelo de Pesquisa de Clima proposto pelo autor.

	FATORES DE INFLUÊNCIA	DESCRIÇÃO
I N T E R N O S	Ambiente de trabalho	Relacionamento entre colegas de trabalho.
	Assistência aos funcionários	Nível de assistência médica, dentária, social e hospitalar oferecida.
	Burocracia	Se for compatível com as atividades realizadas.
	Cultura Organizacional	Qual a influência deste quesito no desenvolvimento das atividades na organização.
	Estrutura organizacional	Quanto à estrutura exerce influência na realização das atividades.
	Nível sociocultural	Estabelece os níveis intelectual, cultural e social dos colaboradores.
	Incentivos profissionais	Reconhecimento profissional.
	Remuneração	Nível de satisfação quanto às atividades desempenhadas e a remuneração.
	Segurança profissional	Risco de demissão percebido para cargo estatutário
	Transporte casa/trabalho	Dificuldade na logística entre casa e trabalho.
Vida profissional	Identificação entre funcionário e empresa.	
E X T E R N O S	Convivência familiar	Avalia como a convivência familiar pode influenciar na produtividade.
	Férias e lazer	Satisfação quanto a este período de descanso.
	Investimentos e despesas familiares	Nível de bem-estar proporcionado à família.
	Política e economia	Mensurar a interferência que estes fatores geram na motivação.
	Saúde	Opinião quanto à própria saúde.
	Segurança pública	Influencia na rotina diária.
	Situação financeira	A administração da própria remuneração.
	Time de futebol	Interferência da escolha do time, refletindo no desenvolvimento individual e da equipe.
Vida social	Satisfação do colaborador com sua interação com a sociedade fora do trabalho.	

Fonte: Adaptado de Bispo, 2006.

3 METODOLOGIA

Conforme Gil (2008) o método é composto por vários elementos que juntos formam um conjunto estratégico, que tem como objetivo atingir um conhecimento intelectual. Pode-se dizer que o método é utilizado para se chegar a um determinado lugar, ou até mesmo ao fim de um longo caminho de pesquisas.

O método utilizado para desenvolver este estudo de caso foi uma pesquisa qualitativa exploratória que, conforme Vergara (2012), estuda várias fontes, tendo como seu foco o caráter interpretativo. Podemos defini-lo como complexo, pois sua amostra é de porte pequeno e tem como natureza ser subjetiva. As pesquisas exploratórias possuem como objetivo possibilitar a identificação da pesquisa, tornando-a assim mais esmiuçada. Este tipo de pesquisa é bem

versátil, pois estuda todos os aspectos incluídos (GIL, 2010).

RUDIO (2003), afirma que toda a pesquisa deve ter seu público alvo definido, pois com a definição correta, a pesquisa ocorre dentro do planejado, respondendo assim ao foco da própria. Ainda segundo o autor, o público alvo é um aglomerado de pessoas que possuem características em comum necessárias para responder o problema proposto diante o estudo de caso. (RUBO, 2003).

Os trabalhadores do setor de RH da Prefeitura de Palmares do Sul serão o público-alvo desta pesquisa. A estratégia utilizada para que os entrevistados se sintam à vontade para responder a pesquisa foi a de um estudo de caso que se baseia no aprendizado duro e cansativo de alguns itens, de forma que se possibilite o vasto e minucioso aprendizado, função que é provável por meio de várias delineações analisadas. (GIL, 2010).

O desenvolvimento do quadro abaixo com as respectivas respostas está no apêndice A da pesquisa.

Quadro 2- Características Comum dentre os funcionários do Rh.

Setor.	Cargo em comissão/ Concursado/Contratado.	Sexo.	Tempo de Prefeitura.	Idade.
--------	--	-------	-------------------------	--------

Fonte Autoria Própria, 2017.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário que, segundo Gil (2008), trata-se de um aglomerado de questões, em que cada uma delas tem um propósito específico sobre conhecimentos, expectativas, comportamentos e tantos outros propósitos. Ainda segundo o autor, o questionário, na maioria das vezes em que é aplicado, é apresentado aos respondentes por escrito, já que tem como finalidade ser um questionário auto aplicado. (GIL, 2008).

Para construir um questionário bem formulado, deve-se, sobre tudo, basear-se nos objetivos da pesquisa. Ou seja, com perguntas específicas, para que assim sua pesquisa seja respondida como planejado. (GIL, 2008).

Marconi; Lakatos (2010) mostram que o questionário é um instrumento de coleta de dados desenvolvido cientificamente, onde deve conter perguntas referentes ao seguimento da pesquisa. Essas perguntas devem ser respondidas sem a presença do entrevistador, para que assim eles se sintam mais à vontade para responder. Esta ferramenta tem como principal objetivo coletar dados de um grupo de respondentes.

Após a coleta dos dados necessários para o estudo e caso, foi realizada a análise e a interpretação da pesquisa que, segundo Gil (2008), consiste em organizar e separar os dados

recolhidos, para que eles possam possibilitar as respostas desejadas. Ainda segundo o autor, a interpretação correta desses dados consiste em um resultado mais amplo. Podendo, assim, alcançar o objetivo da pesquisa. (GIL, 2008).

A pesquisa foi realizada no dia 27 de novembro de 2017, com início pela parte da manhã, às 09h30min, e termino às 16h30min, com duração de 5 horas. No setor de RH, foram realizadas sete perguntas de questionário fechado. Cada entrevistado dispôs de um total de 30 minutos, individualmente. A entrevista foi feita por intermédio de questionário.

3.1 Análise de dados

No presente estudo de caso, a análise dos dados será realizada por meio de triangulação, que, segundo Minayo (2010), consiste em uma abordagem mais complexa, cheia de fatores a serem avaliados, de variáveis. Podendo, assim, ser uma avaliação em vários pontos de vistas – tanto do autor quando da pessoa que faz o estudo de caso.

O método de triangulação é uma maneira de se aprofundar mais no assunto proposto pelo pesquisador, pois esse método traz a segurança que ele necessita quanto às observações que serão realizadas ao longo da pesquisa. (DENZIN; LINCOLN, 2006)

A análise da pesquisa é a parte mais importante do estudo de caso. Minayo (2010) ressalta alguns cuidados que devemos cuidar ao realizar uma análise. São eles: 1) a obtenção de uma conclusão precipitada da pesquisa por parte do pesquisador. Ou seja, almejar dados que não correspondem à pesquisa; 2) o pesquisador se envolver demais com a pesquisa a ponto de inventar dados para o resultado sair conforme o planejado e 3) diante dos dados recolhidos, estabelecer poucas conclusões para o problema.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta etapa consiste no resultado da pesquisa aplicada conforme Anexo A, com o impacto na realidade dos pesquisados. Conforme citado acima, na análise dos dados, utilizou-se a triangulação sobre a ótica dos três agentes que foram entrevistados. A análise do pesquisador e a teoria respaldam o processo.

Primeiramente aplicou-se o questionário fechado com perguntas iguais para todos (sexo, idade, tempo de prefeitura, escolaridade, cargo e função). Dos sete entrevistados, um é estagiário, cinco são concursados e somente um cargo tem cargo comissionado. No quesito “tempo de trabalho”, temos uma funcionária que trabalha há mais de 30 anos no setor; um com nove anos de casa, o funcionário de cargo comissionado tem um ano de serviço; três com seis anos de Prefeitura. A estagiária tem apenas seis meses no cargo. Todos apresentam ensino

médio completo e seus cargos são: cinco oficiais administrativos, um chefe de setor e uma estagiária.

O primeiro item a ser analisado foi o quanto os funcionários do RH têm autonomia para propor melhorias na execução de seu trabalho. Unanimemente, os entrevistados responderam que, sim, existe liberdade para propor melhorias na execução dos serviços públicos. Do ponto de vista da pesquisadora, isso acontece com setores onde existe um convívio mais pacífico e harmônico, pois isso fato facilita para que todos possam propor algo. Entretanto, segundo Habermas (2000), a autonomia, seja ela em setor público ou privado, é recíproca, pois em qualquer ambiente de trabalho ela deve ser executada, já que é direito da organização para com o funcionário ouvir seus anseios quanto ao que está feito.

O segundo item a ser analisado foi se todo o funcionário se sente realizado como o trabalho que executa. Dos sete entrevistados, todos responderam que não se sentem plenamente realizados, pois segundo o entrevistado 2, “falta incentivo dos superiores para serem feitas melhorias que facilitem a vida dos servidores na realização das atividades.

Na visão da pesquisadora muitos funcionários não se sentem realizados profissionalmente por falta de comunicação entre os secretários e suas secretarias para saber qual o problema. As chefias mais interessadas em ajudar o funcionário através do estudo de caso percebem que esses problemas ainda continuam afetando o clima organizacional do setor. No entanto esse problema no clima organizacional vem sendo discutido. Segundo Chahad (1993) os funcionários públicos acabam pagando pelo desinteresse para com eles, pela má gestão, que nem sequer sabe se seu servidor está feliz com seu trabalho, que na maioria das vezes executa a anos.

No item três foi perguntado aos servidores se eles se sentem motivados a trabalhar todos os dias no RH. Unanimemente, os entrevistados responderam que não se sentem motivados a trabalhar todos os dias, pelo fato dos superiores não aceitarem novas ideias, o que acaba por prejudicar o servidor e os serviços prestados por ele. Ao fazer a pergunta aos servidores, antes deles responderem, a pesquisadora já observou que nenhum se sente com motivação alguma para trabalhar. Sentem-se cansados. Outros, por ser um serviço estressante, por não ter apoio da secretaria que conduz o setor, por não serem respeitados da maneira que eles gostariam. Com isso, os processos acabam sendo prejudicados e o clima organizacional torna-se fraco, acabando por afetar a outrem.

Segundo Brunelli (2008), essa falta de motivação traz aos servidores muitas incertezas sobre suas escolhas profissionais, afetando o clima organizacional dentro dos órgãos públicos,

podendo causar muitos conflitos dentro de seus setores. Por outro lado, um servidor motivado com o que faz gera um clima organizacional satisfatório.

No quarto item, perguntou-se aos servidores se eles se sentem reconhecidos pelo seu trabalho. Todos responderam “não muito”, “raramente”, “às vezes”, “mais ou menos”, que por ser um órgão público e pelo cargo de chefia ser muitas vezes comissionado, o funcionário não é reconhecido pelos seus afazeres.

Na visão da autora isso ocorre muito por conta de o trabalho ser repetitivo e muitos acabam levando isso para o clima dentro do setor, afetando assim a convivência. Ao tocar nessa questão, muitos ficaram com uma cara de “óbvio que não”, “isso dá explica o porquê de o setor trabalhar com um clima tão pesado”.

O reconhecido pelo trabalho traz para o ser humano a autoconfiança. Ser capaz de fazer algo que todos achavam possível, recupera a autoestima. Do contrário, onde não há trabalho reconhecido, as consequências recaem sobre a equipe de trabalho, fazendo com que a organização fique com um ambiente pesado para a convivência (DEJOURS, 2008).

Na questão de número cinco, foi perguntado se a quantidade de treinamento que o setor recebe é suficiente para manter o clima operacional dentro do setor. De maneira unânime, os entrevistados responderam que a quantidade de treinamento não é suficiente para os serviços que os setores oferecem, pois se eles querem treinamento, devem próprios angariar a verba e o veículo transporte. Nada é oferecido pelo secretário, tampouco pelo atual gestor da Prefeitura.

Na visão da autora, foi observado que esse problema é frequente. Os entrevistados relataram que por diversas vezes coletam dados sobre cursos que trariam uma melhora significativa ao setor, mas que isso foi negado por inúmeros motivos. Por meio desses relatos, observei também que os funcionários, por não terem a chance de se profissionalizar adequadamente, acabam por expressar sua indignação dentro do próprio setor, fazendo com que assim o clima operacional também seja afetado. Como o autor Dejours (2008) ressalta, um colaborador insatisfeito com a falta de treinamento adequado acaba por prejudicar toda sua equipe de trabalho fazendo com que o clima organizacional seja afetado não só dentro do setor, mas também em todo o ambiente de trabalho, o que configura o pior cenário para as pessoas que precisam do serviço que aquele local.

Na pergunta de número seis questionou-se sobre o relacionamento do setor com seu supervisor imediato. Dos entrevistados, apenas o nº 2 respondeu que está satisfeito com o relacionamento junto aos seus superiores. Os que responderam com insatisfação relatam a falta de interesse pelo setor, que não há profissionalismo, pois, o departamento não é visto com importância pelos superiores.

Essa questão muitas vezes acaba atrapalhando o desenvolvimento do clima do setor. Pelo que foi observado, o mesmo necessita ser tratado com mais importância, pois é através dele que todos os outros 654 funcionários recebem seus salários, aposentam-se, recebem seus contracheques, recebem o vale-transporte, o vale-alimentação, entre tantas outras coisas pelas quais o setor fica responsável. Na visão de Hollenbeck (2000), é bastante comum subordinado não sentir satisfação em relação aos chefes, principalmente se eles não demonstram interesse para com os colaboradores, pois todos são diferentes na forma de agir e pensar. Ainda segundo o autor, essa insatisfação dos colaboradores no setor público ocorre devido à mudança constante nos cargos de chefias.

No item sete foi perguntado como eles avaliam clima dentro do setor. Unanimemente, as responderas foram que o clima organizacional na medida do possível é bom, porém não muito agradável. Eles se sentem um pouco retraídos, pois com a falta de atenção no setor eles consideram que há muito a melhorar.

Na visão da autora foi observado que o clima organizacional dentro do setor não é muito agradável, pois por muitas vezes eles estavam dispersos. Sob o meu ponto de vista, o setor precisa trabalhar muito na questão de clima.

Na visão de Chiavenato (1997) o clima organizacional é muito importante dentro de uma organização, pois é ele que motiva os funcionários a quererem trabalhar todos os dias. Se o clima organizacional está ruim, todos que trabalham ali também não estão bem. Com isso, aumenta o desinteresse dos indivíduos para com seus afazeres.

5 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

Considerando o terceiro objetivo específico da pesquisa, a pesquisadora sugeriu uma proposição de melhoria quanto ao fato dos funcionários não se sentirem realizados profissionalmente.

A autora do presente artigo sugere aos responsáveis pelo setor de RH que façam uma reunião e avaliem o principal fator que impede seus servidores de se sentirem realizados com suas vidas profissionais. Afinal, a maioria dos entrevistados está recém começando a carreira no setor público e seria muito triste não conseguir se realizar profissionalmente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi abordado um estudo de caso que se refere ao clima organizacional na prefeitura de Palmares do Sul, no setor de RH, através da análise dos dados coletados por meio de questionário aplicado aos sete funcionários.

No item autonomia, para propor melhorias, foi observado que os funcionários se sentem à vontade dentro do setor para expor suas ideias, contanto que seja dentro do setor.

No restante dos itens da entrevista, foi analisado que o clima organizacional dentro do setor de RH é péssimo, pois eles não se sentem satisfeitos e motivados. Não há qualquer treinamento ou apoio da sua secretaria. Esse fato afeta muito o setor, mas não apenas o seu interior, mas também os setores com os quais se comunica todos os dias.

Conclui-se que é necessária a realização de uma reunião com os responsáveis pelo setor para tomar as devidas providências quanto ao ambiente de trabalho, pois em todos os itens da pesquisa não houve resposta que indique um clima favorável.

Para trabalhos futuros, sugere-se que o pesquisador faça um plano de organização de clima organizacional dentro do setor, para motivar as pessoas que trabalham ali há anos. Outra sugestão é a existência de reuniões com os chefes de setor para valorizar mais a principal seção dentro da prefeitura, assim como possíveis cursos de aperfeiçoamentos profissionais, para que eles vislumbrem a possibilidade de serem mais realizados profissionalmente.

7 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: ENAP, 2005.

ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEZERRA, Maria do S. C.; CAVALCANTI, Pettson de M. **Transparência na administração pública**: instrumentos legais e outros dispositivos. 2011.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, São Paulo, p.258-273, 2006.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. 2006.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n.1, p. 7-29, 1996.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público**. 2008.

CABRAL NETO, Antônio (A). Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (orgs.). **Política Educacional**: gestão e qualidade do ensino. Brasília: Liber Livro, 2009. Dejours, C. (2008). Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: Lancman, S., Sznelwar, L. I. (Orgs.). Christophe Dejours: da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. Brasília: Paralelo 15.

CAMPELO, G. S. B. **Administração pública no Brasil: Ciclo entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos.** Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871/592>>.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. 2006. **O planejamento da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre, Penso, 432 p.

DESSLER Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 3 ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2015

GAETANI, Francisco (2005). “**O recorrente apelo das reformas gerenciais: uma breve comparação**”. Revista do Serviço Público, Ano 54, n. 4, 106p.,

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Maria Denise A. P. **Gestão Pública sob novo paradigma da eficiência.** 2012.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000.

HIERÁRQUICO. RAE. Revista de Administração. Rio de Janeiro, 2014

HOLLENBECK, John A. e John R. **Comportamento Organizacional Criando Vantagem Competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2000.

KNAPIK, Janete. **Administração geral e de recursos humanos.** Curitiba: Ibpex, 2012

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública.** Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Marcelo. **Administração Pública: uma abordagem prática.** 1ª ed. Rio de Janeiro. 2008.

MASCARENHAS, A., VASCONCELOS, I. **Gestão do paradoxo discurso x prática – aprendizagem e informatização da administração de RH.** 2004.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 3º Edição. Barueri – Sp: Manole, 2014.

MENEZES, I. J.; GOMES, A. C. P. **Clima organizacional**: uma revisão histórica do construto. Psicologia em Revista, v. 16, n. 1, p. 158 – 179, Belo Horizonte, abr. 2010.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MÓL, Anderson Luiz Rezende. et al. **Clima organizacional na administração pública: um estudo da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Administração pública gerencial**. Revista de Direito, Rio de Janeiro, volume 2, nº 4, jul.– dez. 1998. e Janeiro: Ed. Ferreira, 2008.

PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005

PEREIRA, José Matias. **Administração pública comparada**: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. Revista da Administração Pública. 2008, vol. 42, n.1, pp. 61-82. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n1/a04v42n1.pdf> Acesso em: 31 Out. 2017.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ROSSO, Fabrízio. **Gestão ou Indigestão de Pessoas**: Manual de Sobrevivência de RH . 2ª Ed. São Paulo: Loyola, 2003,

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa**. 31.ed.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista da Administração Pública. 2009, vol. 43, n.2, pp. 347-369.

SOUZA, Edela Lanzer Preira de. **Percepção de clima conforme o escalão**. Petrópolis: Vozes, 2003.

TOLEDO, Flavio. **O que são recursos humanos**. São Paulo: ed. Brasiliense, 2003.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL FUNCIONARIOS DO RH

Esta é uma pesquisa realizada pelo acadêmico Vitória Costa do Nascimento Velho, do curso de Administração, do Centro Universitário Cenecista de Osório, na disciplina de Trabalho de Curso.

Idade: _____	Estado civil: () solteiro () casado () divorciado () viúvo () união estável	
Gênero: () masculino () feminino		
É estudante: () sim () não	Quanto tempo de Prefeitura você possui: _____	
Grau de escolaridade: () ensino fundamental incompleto () ensino fundamental completo () ensino médio incompleto () ensino médio completo () ensino superior incompleto () ensino superior completo	Seu cargo é: () Concursado () cargo em comissão/CC () Estagiário () Contrato	Você vai trabalhar: () de carro () de ônibus () de moto () a pé () de bicicleta () de carona
Qual sua função dentro do setor? _____		

Questionário sobre o clima organizacional do setor de RH da Prefeitura de Palmares do Sul.

1-Você sente que tem autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho?

2- Em termos de realização profissional com o trabalho que você executa você se sente realizado?

3 - Vocês se sentiram motivados a vir trabalhar todos os dias do Rh? Por quê?

4 - Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?

5 - A quantidade de treinamento que você vem recebendo é o bastante para manter o clima organizacional operacional dentro do rh?

6 - O relacionamento entre o seu superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é considerado satisfatório ao seu ponto de vista?

7 - Levando tudo em consideração, como você sente que o clima organizacional dentro do RH é?
