ARTIGO DE REVISÃO

SOUZA, Tatiana Fabíola Costa ^[1], MADEIRA, Flávia Mendes ^[2], TORRES, Luiz Claudio Bezerra ^[3]

SOUZA, Tatiana Fabíola Costa. MADEIRA, Flávia Mendes. TORRES, Luiz Claudio Bezerra. Clima Organizacional E Qualidade De Vida No Trabalho De Servidores Públicos: Estratégias Para Elevar A Eficiência Dos Serviços Públicos. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 03, Vol. 12, pp. 63-83. Março de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/eficiencia-dos-servicos>

Contents

- RESUMO
- 1. INTRODUÇÃO
- 2. GESTÃO DE PESSOAS
- 3. CLIMA ORGANIZACIONAL: ASPECTOS CONCEITUAIS, CULTURAIS E SOCIAIS
- 4. CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIA ESSENCIAL PARA AUMENTAR A EFICIÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA E MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES PÚBLICOS
- 5. METODOLOGIA
- 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS
- REFERÊNCIAS

RESUMO

A eficácia na administração pública é essencial no atendimento das necessidades da população e, nesse ínterim, os trabalhadores do serviço público têm o direito de usufruir de um espaço profissional com instrumentos e condições apropriadas à função a que se destina. Com vistas a essa conjuntura, salienta-se o seguinte problema de pesquisa: quais seriam as influências mais importantes do clima organizacional na gestão de pessoas na área da administração pública? Como hipótese, defende-se que uma entidade com um espaço de trabalho com condições favoráveis pode criar um ambiente motivador aos funcionários. Quanto ao objetivo geral, definiu-se averiguar a relevância do clima organizacional como um distintivo estratégico na administração pública. Acerca dos objetivos específicos, foram

estabelecidos: observar os atributos básicos e as características mercadológicas acerca da gestão de pessoal; investigar as questões conceituais, culturais e sociais atinentes ao clima organizacional; avaliar os benefícios do clima organizacional na elevação da eficácia da administração pública, com ênfase para a melhoria de qualidade de vida dos servidores públicos. A metodologia adotada nesse estudo foi a seguinte: Revisão Bibliográfica Narrativa (Revisão de Literatura).

Palavras-chave: Clima Organizacional, Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Liderança, Planejamento.

1. INTRODUÇÃO

As entidades públicas constituem um conjunto de entidades no que concerne à área da gestão de pessoas. Assim, cabe destacar que os gestores públicos compreendam o valor do planejamento e acolhimento de táticas associadas à gestão de pessoas, com o propósito de elevar o nível de efetividade em todos os segmentos da entidade. Considerando as teorias da administração, as empresas mantêm equivalências, com frequência, a seres vivos, quanto à flexibilidade e capacidade de adaptação aos ambientes, consoante os confrontos e as demandas da população. Destarte, é possível garantir que a gestão de funcionários públicos poderia se organizar como uma tática essencial ao espaço público, dependendo da tomada de decisões dos gestores e seus valores característicos, abrangendo o planejamento, a missão da entidade, suas políticas interiores, entre os demais elementos de valor e contribuidores da gestão de pessoas no espaço da entidade.

A presente pesquisa se debruça sobre os elementos associados ao clima organizacional, se propondo a oferecer subsídios ao segmento e de extrema relevância na área da gestão pública, considerando ser compreendida pelos administradores como uma tática de *endomarketing*, onde o cerne está centrado nos funcionários, os profissionais do serviço público, com o intuito de aumentar o nível de eficácia em todos os segmentos e dinâmicas, e consequentemente elevando o grau de eficiência na prestação dos serviços oferecidos à população. Inúmeros elementos estão envolvidos nas relações trabalhistas, afetadas pelo contentamento dos colaboradores. Entre os quais, percebe-se o grau de subjetividade do ser humano, abrangendo seus desejos, apegos, motivações, convívio, experiência de vida, entre

diversos outros fatores. Dependendo do contexto, a peculiaridade de um dado indivíduo pode afetar toda uma equipe profissional, na qual a função se insere, de maneira positiva, ou ainda, de maneira deletéria. Esses atributos do clima organizacional são dependentes, essencialmente, de procedimentos acolhidos pelos gestores na aplicação desse valioso instrumento estratégico em cada entidade.

Apurando-se tal conjuntura, salienta-se o seguinte problema de pesquisa: quais seriam as influências mais importantes do clima organizacional na gestão de pessoas na área da administração pública? Como hipótese, defende-se que uma entidade com um espaço de trabalho com condições favoráveis pode criar um ambiente motivador aos funcionários. Quanto ao objetivo geral, definiu-se averiguar a relevância do clima organizacional como um distintivo estratégico na administração pública. Acerca dos objetivos específicos, foram estabelecidos: observar os atributos básicos e as características mercadológicas acerca da gestão de pessoal; investigar as questões conceituais, culturais e sociais atinentes ao clima organizacional; avaliar os benefícios do clima organizacional na elevação da eficácia da administração pública, com ênfase para a melhoria de qualidade de vida dos servidores públicos.

A metodologia adotada nesse estudo foi a seguinte: Revisão Bibliográfica Narrativa (Revisão de Literatura). Em relação a estrutura, destacam-se os seguintes elementos: capítulo 1 – introdução; capítulo 2 – foram verificadas características básicas e atributos mercadológicos sobre gestão de pessoas; capítulo 3 – foram investigados aspectos conceituais, culturais e sociais referente ao clima organizacional; capítulo 4 – foram analisadas as vantagens do clima organizacional para o aumento de eficiência na gestão pública, com ênfase para a melhoria de qualidade de vida dos servidores públicos; capítulo 5 – metodologia; capítulo 6 considerações finais.

2. GESTÃO DE PESSOAS

É condição *sine qua non* a gestão de pessoas no exercício estratégico de manter e evoluir o clima organizacional, assim como o trabalho entre os vários elementos associados aos profissionais que trabalham na entidade. O segmento dos recursos humanos emergiu em meados do século XIX, a partir da demanda de escriturar registros dos funcionários, suas

ausências e mudanças de horário. Os que ocupavam as funções de chefes de pessoal mantinham como característica sua intolerância, a obediência às normas preestabelecidas, sendo reconhecidos por sua impassibilidade inumerável, sobretudo quando de ocasiões em que trabalhadores eram dispensados. No momento em que um colaborador era notificado sobre ser solicitado no setor de pessoal, esse já cogitava sua dispensa como razão mais provável. Em certas entidades, ainda, tal cultura arcaica ainda se mantém, o que traz um conjunto de elementos deletérios à entidade, em virtude da desarmonia da organização, ou pela ausência de uma gestão mais profissionalizada (ARAÚJO, 2013).

Chiavenato (2014) destaca uma técnica para analisar o ser humano por meio de seis aspectos principais: estrutura da organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação no trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina, entre outros; responsabilidade: que produz o sentimento de seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões; riscos: que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação do trabalho; recompensas: que conduzem ao sentimento de ser compensado por um trabalho bem feito e traduzem a substituição do criticismo e das punições pela recompensa; calor e apoio: que levam ao sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização; conflito: que ressalta o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões que podem gerar conflitos, além de instalar as diferenças no aqui e agora.

A área da gestão de pessoal é interdisciplinar, tendo capacidade de incluir outros tantos conceitos provenientes de outros segmentos, tratando diretamente com o indivíduo, isto é, com pessoas dotadas de distintas personalidades, requerendo que o profissional especializado nos recursos humanos exiba uma vivência importante e tenha uma considerável quantidade de conhecimento em tais distintas habilidades (LACOMBE, 2011). As pessoas, sem sombra de dúvida, mostram-se mais motivadas ao aprendizado do que ser-lhe-ia útil na solução de dificuldades na rotina individual, ou mesmo, que produza resultados internos. O que não equivale a resultados externos, como seria o caso de mudanças na remuneração, o que é extremamente importante ao indivíduo, porém, de forma geral, satisfazer necessidades internas são mais motivadoras ao ser humano (KNOWLES *et. al.*, 2005).

Considerando a Teoria de Maslow (ROTH, 2011), os seres humanos existem para a satisfação de suas necessidades, intentando conquistar a almejada autorrealização plena. O diagrama descrito na Pirâmide de Maslow versa precisamente sobre a hierarquização de tais necessidades no decorrer do seu ciclo de vida. Maslow tinha uma visão de que cada indivíduo é dotado de propensão inata à autorrealização, sendo um estado mais elevado das necessidades humanas, que envolve o uso de todas as habilidades e qualidades, além do desenvolvimento do potencial individual e sua aplicação. Necessidades insatisfeitas, isto é, aquelas que não puderam ser atendidas, aludem reações negativas na conduta do indivíduo, incluindo atitudes que refletem frustrações, medos, angústias, inseguranças, dentre outras.

De forma que o sujeito se sinta autorrealizado, obrigatoriamente, deve satisfazer necessidades de ordem inferior. No âmbito profissional e motivacional do trabalho, cabe ressaltar a Pirâmide de Maslow (ROTH, 2011), conforme a Figura 1, onde o autor tipifica as necessidades do diagrama de Maslow fundamentado nas necessidades e carências do meio organizacional, descritas como segue: Necessidade fisiológica – horários flexíveis no trabalho, com o devido repouso físico e descanso mental; Necessidade de segurança – segurança no ambiente trabalho em questões técnicas e trabalhistas, salário apropriado e garantias de permanência; Necessidade de associação – desenvolvimento de bom relacionamento profissional no ambiente do trabalho com os demais funcionários, bem como com os gerentes, diretores e gestores em geral da organização; Necessidade de estima – recebimento constante de feedbacks da organização, reconhecimento pelos resultados gerados por meio do trabalho, recebimento de promoções e aumentos salariais ao longo da carreira; Necessidade de autorrealização – influência nos processos de tomadas de decisão da organização, participação em processos importantes no cotidiano do trabalho, autonomia para desenvolver as tarefas profissionais.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow.

Fonte: Roth (2011).

As necessidades que não foram satisfeitas, isto é, aquelas que não puderam ser cumpridas, trazem reações negativas no comportamento do sujeito, como frustrações, temores, aflições, incertezas e outras. Assim, a Pirâmide de Maslow é utilizada como ferramenta estratégica, sendo adotada para motivação e treinamento de colaboradores em organizações, fazendo parte do planejamento estratégico. Cita-se este método para evidenciar que o colaborador necessita ser compreendido como parte integrante da organização, onde atua internamente de maneira participativa, e não somente para fins de mão-de-obra operacional (LACOMBE, 2011). Os gestores de pessoas não podem considerar os colaboradores como meros recursos de uma organização. É necessário tratá-los como indivíduos que impulsionam a organização, como parceiros, investindo na organização o seu capital humano, com a legítima expectativa de retorno sobre o seu investimento.

3. CLIMA ORGANIZACIONAL: ASPECTOS CONCEITUAIS, CULTURAIS E SOCIAIS

A conduta individual pode ser motivada pelo anseio de atingir um objetivo, embora não seja regra que a pessoa conheça ou perceba a razão de sua motivação, uma vez que uma parcela do que motiva uma pessoa seja situada de forma inconsciente (CHIAVENATO, 2014). Isto posto, é essencial que os administradores sejam conhecedores de seus colaboradores, desenvolvendo incitações adequadas ao atingimento de objetivos almejados. Quando trata de estratégias de gestão de pessoal, considera-se imperativo que as entidades possam ofertar os incentivos capazes de atender as necessidades e desejos de seus funcionários, uma vez que, assim, poderia estabelecer que eles encontrem suas motivações.

No intuito de prover a sabida demanda por autorrealização pessoal, o trabalho de Menezes *et al.* (2009) salienta algumas providências capazes de motivar os colaboradores em entidades, incluindo o estímulo dos funcionários a atingir mais metas, pois todos exibem uma satisfação quando se sobressaem sobre os demais, seja em qualidade, seja no esforço dispensado, embora seja comum precisar de auxílio para tal. Não é raro que uma forma de guiar o funcionário à almejada realização se encontre mais próximo de melhorias e aperfeiçoamentos do que em dispensar maiores esforços; ofertar formas de congratulação individual aos colaboradores, ao conceder ao funcionário um aumento de salário regular parece ser pouco significativo quanto ao sentimento de reconhecimento pessoal. Contudo, se o ajuste de salário está baseado na performance específica, seria provável ser um agente motivador. Ainda, poderiam ser citadas a colaboração no estímulo ao trabalho dos colaboradores, quando os sujeitos se esforçam mais em uma função que entendem ser importante, ou ainda em atividades onde exista uma importância intrínseca; a delegação de responsabilidades às equipes de trabalho, uma vez que ao apontar funcionários para ações de maior relevância, e que admitam maiores níveis de conhecimento ou capacidade; auxiliar a equipe na progressão, pois em certas entidades, a norma é evoluir, o que equivale a afirmar que o líder deverá estimular seu pessoal, ou não estará apto ao seu posto. Resta evidente que muitos indivíduos não podem adquirir novos saberes ou habilidades na ausência de ajuda ou orientação, embora o líder possa permitir a criação de condições em que seus colaboradores possam evoluir. Por fim, a eliminação de razões de insatisfação, quando certos tópicos, tais como remuneração ou condições profissionais, suscitam afetos variados, sua restrição ou eliminação no espaço profissional não, necessariamente, irá

motivar as equipes, embora as insatisfações possam se transformar em razões que previnem a motivação do funcionário.

O tema da satisfação do funcionário em uma empresa é dependente de variados elementos. Dentre os mais relevantes, na área do clima organizacional, estaria a jornada de trabalho, ao considerar a ampliação do tempo em que o funcionário irá permanecer nas dependências da entidade, o que é provável de afetar a condição psicológica e, conseqüentemente, afeta o clima da organização (CHIAVENATO, 2014). Tanto esse como outras questões deverão ser tratadas, de maneira acertada, por táticas atinentes ao clima organizacional, apropriadamente planejadas pelos administradores, chefes e gestores das corporações, os quais respondem pelas funções de líder, e não de chefe. Teria o clima organizacional, entre seus demais desígnios, o entendimento acerca das demandas, obrigações, ansiedades e discernimentos dos funcionários no ambiente organizacional.

A maioria das pessoas passam grande parte do seu tempo no local de trabalho. Desta maneira, é importante atuar em um ambiente agradável, positivo, organizado e harmonioso. Infelizmente, o assédio moral ainda é uma realidade presente no clima organizacional, tanto em organizações públicas quanto organizações privadas, em todo o mundo, inclusive, no Brasil. Em muitos casos, determinados empregadores misturam o poder ligado à gestão e disciplina organizacional com atitudes que caracterizam abuso de poder, caracterizando o assédio moral. Nesse aspecto, entra uma questão importante que pode causar diversos problemas na relação entre empregado e empregador nas organizações: o assédio moral. O assédio moral deve ser considerado de maneira importante pelos gestores e colaboradores em todas as organizações. Os colaboradores não têm obrigação de tolerar atitudes relacionadas a abuso de poder e, dessa maneira, ambas as partes – empregado e empregador – devem cumprir regularmente os direitos e deveres jurídicos que dizem respeito aos aspectos da dignidade da pessoa humana (LACOMBE, 2011).

A origem dos problemas sociais pode ser identificada nas dificuldades de identidade, assinalado pela incapacidade dos indivíduos de se autodefinirem por si mesmos, por sua falta de orientação no que se refere aos valores e à crescente insignificância individual nas sociedades, fazendo com que os sujeitos busquem sentidos e formas de serem reconhecidos em sua vida social, todavia, sem nunca serem contentados (HELOANI, 2007).

Nesse contexto, destaca-se um problema social, jurídico e trabalhista, com características complexas, cujo problema é existente, não apenas no Brasil, mas na maioria das regiões do mundo: o assédio moral no trabalho. O respeito à dignidade da pessoa humana tornou-se a pedra angular após o término da Segunda Guerra, em reação às atrocidades do nazifascismo. A Declaração Universal dos Direitos Humanos, proclamada pelas Nações Unidas em 1948, enunciava em seu artigo 1º que todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos (FLEURY, 2010).

É importante para o Estado que o homem tenha trabalho e que realize com respeito a sua dignidade e cidadania. Outrossim, o resultado dessa atividade possibilita o bem-estar, a segurança e a sobrevivência do trabalhador e daqueles que dele diretamente dependem. Atende, ainda, ao progresso econômico (NUNES, 2018). A Declaração da OIT – Organização Internacional do Trabalho sobre os princípios e direitos fundamentais no trabalho afirma que todos os envolvidos,

[...] ainda que não tenham ratificado as convenções aludidas, têm um compromisso derivado do fato de pertencer à Organização de respeitar, promover e tornar realidade, de boa fé e de conformidade com a Constituição Federal (BRASIL, 1988), os princípios relativos aos direitos fundamentais que são objeto dessas convenções, isto é: a) a liberdade sindical e o reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva; b) a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório; c) a abolição efetiva do trabalho infantil; e d) a eliminação da discriminação em matéria de emprego e ocupação. (OIT, 1998, p. 2).

É fato que cada sujeito exibe qualidades inerentes e inconfundíveis, as quais merecem a consideração e o respeito por parte do Estado e da sociedade, considerando que exista uma série de prerrogativas e disposições essenciais que acastela o indivíduo de situações vexatórias e comportamentos desumanos, garantindo a existência de condições minimamente suficientes, quanto à manutenção de um espaço salutar, assim como permitir a presença ativa e a sensatez sobre sua própria essência, afora a preservação de uma existência harmoniosa com os demais (NUNES, 2018).

Isto posto, o clima organizacional caracteriza-se como uma série de entendimentos compartilhados por colaboradores acerca dos mais variados ângulos de um espaço

corporativo, podendo ser considerado como um dos construtos mais relevantes na área do comportamento em organizações (MENEZES; GOMES, 2010). Perante um mercado progressivamente mais acirrado, a questão humana tem sido um distintivo de valor perante a concorrência entre empresas nos mais variados setores. A compreensão e valorização dos profissionais é uma providência sensata a ser adotada pelos administradores e especialistas que anseiam por melhorar as vantagens competitivas diante do mercado. Os consumidores, a empresa e os colaboradores podem obter benefícios de um clima organizacional próspero (BISPO, 2006).

Afora as dificuldades administrativas, no que tange às diferenças das entidades e à heterogeneidade do espaço onde se inserem, existem outros elementos capazes de afetar tal dinâmica, de forma que modificam o cenário com o qual os gestores se deparam. São frequentes as empresas que escolhem o discurso que valoriza os recursos humanos, embora analisem e avaliem a verdadeira relevância que os indivíduos manifestam nas corporações. Os indivíduos são a origem criadora e de maior valor durante a dinâmica construtiva de uma organização, seu crescimento e preservação (BENZER *et al.*, 2011).

Em situações em que o grau de motivação é alto, existe um espaço satisfatório, onde se manifesta o empenho e a participação dos profissionais envolvidos. As demandas do indivíduo se dão mediante interrelações no espaço que ocupa, no qual a motivação se constitui em algo fluido, dinâmico. Deste modo, apesar de conceber que a motivação é um dispositivo interior ao ser, o espaço é um fator que coopera com a dinâmica evolutiva desse sujeito, suportando-o em sua evolução individual e de carreira, tendo em vista ser a contar de tal progressão e desenvolvimento que as pessoas determinam sua realidade (ARAÚJO, 2013).

Os funcionários, com frequência, não estão capacitados a cumprir suas funções de forma adequada e com qualidade sem alcançar seus objetivos profissionais mediante seu esforço, ou mediante os resultados de seu trabalho. Seja a sensação individual, seja a sensação coletiva, ambas são o reflexo das condições que vigora no espaço profissional, sendo vulneráveis às expectativas das equipes no que se associa ao contexto pessoal e profissional (LEÓN *et al.*, 2011).

Conforme Ramos *et. al.*, (2007), todas as organizações exibem propriedades que constituem o

clima próprio, assim como todas as organizações procuram convidar profissionais capazes de se ajustar positivamente à equipe, com vistas à adaptação dos modelos adotados pela organização. Nesse ínterim, pesquisas de clima organizacional em entidades podem, por propósito, investigar as questões que influenciam a motivação ou a falta de motivação entre os colaboradores, salientando alternativas de intervenções no modelo da organização, com foco no funcionário.

Chiavenato (2014) salienta o desafio contínuo de adaptação e gestão perante o mercado que está em transformação constante, além das transformações sociais e tecnológicas. O clima organizacional associa-se de forma direta ao grau de comprometimento dos funcionários. Não obstante, em casos em que exista uma alta motivação entre os envolvidos, o clima organizacional exibe maior grau de qualidade, o que gera mais interrelações de contentamento, animação, empenho e colaboração.

Entretanto, em casos onde é visível a reduzida motivação entre os envolvidos, de modo independente dos motivos associados, sejam despontamentos, entraves à satisfação de necessidades e anseios, ou outros motivos, observa-se uma tendência de o clima organizacional caracterizar-se por estados depressivos, de desinteresse, indiferença, descontentamento, dentre tantos outros sentimentos negativos e adversos, os quais, conseqüentemente, causam mais outros tantos entraves à rotina da empresa (ARAÚJO, 2013). Para Chiavenato (2014), o êxito das corporações é dependente da habilidade de aceitar e analisar a realidade exterior, percebendo transformações, observando chances no entorno, a fim de atender de forma rápida e acertada às mesmas, afora a identificação de possíveis intimidações e ensejos que são capazes de paralisar ou atenuar tais circunstâncias.

Conquanto o cenário econômico se expanda ou retraia-se, de forma a alterar as demandas dos consumidores e usuários, ou mesmo que estes mudem seus hábitos de consumo ou tendências, as empresas necessitarão alterar suas linhas de ação, deverão ser capazes de reconstruir-se, adequar-se, alterar-se e acomodar-se de forma célere (LACOMBE, 2011). Não obstante, Benzer *et al.* (2011) salientam que as questões conjunturais permitem identificar no cotidiano organizacional uma rapidez de modificação e um padrão de gestão, que podem colaborar com diminuição do nível de qualidade de vida no espaço profissional. Assim, concomitantemente às mudanças, surgem ainda as supressões, haja vista que não é regra que os funcionários estejam aptos a exercer suas funções em espaços onde as mudanças são

a regra.

Os gestores do mercado vigente e vindouro deverão atuar em mercados globalizados, de forma que as instituições possam atuar no interior e no exterior de seus limites nacionais. As maiores diferenças observadas entre empresas, estabelecem-se mediante a gestão adotada, assim como sua interrelação com a cultura da organização, bem como seu efeito sobre a performance. Embora existam várias adversidades na gestão da cultura em uma corporação, todo administrador deve ter a habilidade de observar e apontar singularidades em um dos fatores mais significativos no cenário organizacional: a cultura organizacional (MENGUC *et al.*, 2012). A compleição da cultura de uma organização pode ser manifestada desde os contatos iniciais que se mantém com a entidade, uma vez que essa se manifesta de variadas formas.

Consoante Lacombe (2011), uma das maneiras mais frequentes de observar a cultura de uma organização alude ao panorama interior, no qual pode ser percebido mais ou menos influência das ações desencadeadas por elementos exteriores, já que as modificações na organização se dão quando se associam pressões exteriores sobre as forças interiores. Culturas fortes, que foram exitosas por períodos longos, são mais difíceis de serem modificadas. Porém, apesar de a instituição estar bem, necessita estar preocupada, mediante a ação de seu gestor maior, em se manter atualizada e adequada ao modelo de gestão, o qual apoia as empresas e as culturas mais flexíveis e com maior presença dos interessados com o intuito de atingir as inovações necessárias para permanecerem ativas diante do mercado em contínua evolução.

As empresas necessitam de colaboradores que se sintam realizados e motivados, com capacidade de usar seu potencial em prol da entidade, com vistas ao desenvolvimento coletivo. Nesse íterim, o clima da organização pode ser definido como uma ferramenta valorosa para a gestão organizacional, com o propósito de trazer benefícios a todos os colaboradores, não apenas ao consumidor, o que cria uma cultura organizacional satisfatória e efetiva aos valores e à missão da empresa, assim como permite um padrão de qualidade maior em todos os seus segmentos (KOTLER; KELLER, 2006). Em suma, um clima harmônico e salutar proporciona várias vantagens ao espaço profissional. Afora amenizar possíveis adversidades e trazer melhorias ao convívio entre os colaboradores na corporação, ainda auxilia na comunicação e na dinâmica organizacional, criando benefícios a todos os

implicados.

4. CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIA ESSENCIAL PARA AUMENTAR A EFICIÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA E MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Na esfera pública, o descontentamento do cidadão no que se refere à qualidade dos serviços apresentados à população é uma das razões pelas quais há pressionamento dos órgãos públicos a dirigirem alterações no ambiente de trabalho. Visto que as entidades públicas são basicamente instituições que prestam serviços, e melhorar de forma eficaz a gestão de pessoas é primordial para conceder serviços públicos de elevada qualidade e, por conseguinte, atender melhor o cidadão. Todavia, implantar modificações na gestão de pessoas dentro de organizações públicas é enfrentar barreiras que inexistem muitas vezes no setor privado, como o diferenciado contrato de trabalho, a ausência de autonomia para gratificar ou punir, e pouca preocupação com a parte da comunicação (RAINEY; BOZEMAN, 2000).

A despeito dessas limitações, alterações graduais vêm sendo observadas nos setores públicos brasileiros. A gestão de pessoas na esfera pública brasileira, que sempre vem pautando-se em realizar atividades de produção e pela conduta reativa, moderniza-se na proporção em que os gestores públicos adquirem a percepção sobre a importância de investimento na formação de funcionários capacitados (NUNES, 2015). Mudar cidadãos no contexto organizacional expressa modificação na maneira como elas trabalham e relacionam-se, estabelecendo formas diferentes de comportamento em indivíduos e grupos de trabalho (SILVA; VERGARA, 2000).

No entanto, nem sempre as mudanças são entendidas como positivas para os empregados e organização, fazendo com que a resistência se mostra em altos níveis comprometendo a capacidade da mudança (LINES, 2005; CHREIM, 2006). Dessa forma, qualquer incentivo na mudança organizacional corre um grande risco de fracassar se os colaboradores não crerem que a mudança será algo benéfico e bem-sucedido (SEIJTS; ROBERTS, 2011). No Brasil, as políticas públicas de gestão estão de forma tradicional vinculada às áreas subsequentes de ação: arquitetura organizacional de Estado; no âmbito do poder público das relações trabalhistas; métodos de controle e auditoria das despesas públicas; normas de licitação e

controle; execução orçamentário-financeira e etapas de planejamento; práticas públicas de governo; gestão eletrônica e políticas regulatórias (GAETANI, 2005).

O conceito da modernização administrativa, especialmente a datar dos anos 1990, com o renovo das táticas de gestão oriundas da *New Public Management*, tornou-se no Brasil motivo de atenção dos governos, colaborando para a abertura de novos preceitos para a gestão coletiva no país. Entretanto, apesar de muitos conteúdos referentes à importância de o funcionamento do servidor público na organização administrativa ser interpelado, nota-se muito pouco em relação ao clima organizacional (MÓL, 2010).

Muitos aspectos contidos na organização tornam-se indicativo que algo não vai bem, ou melhor, apresentam a referência de que o clima está ruim ou o ambiente não é adequado. Assim sendo, os prováveis indicadores de um clima empresarial insatisfatório talvez estejam associados, por exemplo: às conjunções físicas de trabalho impróprias; aos privilégios que não acolhem às carências básicas dos trabalhadores; pela maneira como os gestores administram seus setores e interagem com seus funcionários; ao restringirem a participação dos trabalhadores nas decisões da companhia ou nas seções em que atuam; à incapacidade de realizar dentro da empresa uma carreira profissional. De outro modo, pode haver indício que apontam a existência de um ambiente organizacional favorável, por exemplo, a atuação natural dos trabalhadores em atividades extras; critério de economia; boa convivência e compreensão dos colaboradores em suas funções; qualidade dos artigos e serviços oferecidos; e algumas reclamações de clientes. A gestão de pessoas deixou de elencar-se por mecanismos que beneficiam o seguimento e as melhorias no salário relacionado ao tempo de serviço, e foi vinculado a mecanismos que incentivem o desempenho (NUNES, 2015). O campo privado já vem identificando a expressão da proposta de gestão tática de pessoas e sua eficácia para conquista de benefícios competitivos para as sistematizações, enquanto a esfera pública encontra-se ainda em processamento de modernização com intenção de aumentar a efetividade e a qualidade da conta dos serviços públicos (VILLARDI *et. al*, 2011).

Algumas características básicas delimitam a gestão pública, especificamente: orientada para o cidadão e para conquistar resultados; presume-se que os políticos e os trabalhadores públicos são meritórios de um grau restrito de confiança; como estratégia, molda-se da descentralização e do encorajamento à criatividade e à inovação; o objeto mediante tudo o que se faz o comando acima dos gestores públicos é o acordo de gestão; bem-estar sobre as

solicitações dos cidadãos com foco (NUNES, 2015). A aplicação do ambiente organizacional pode apoiar os gestores dos órgãos públicos a compreenderem até que ponto suas ações administrativas incentivam o interesse, a dedicação e o encorajamento dos servidores públicos. O clima organizacional é um instrumento objetivo e seguro no diagnóstico de problemas existentes na gestão de pessoas. A análise, o diagnóstico e o prognóstico apresentam-se instrumentos valiosos para o êxito de programas voltados para o melhoramento da qualidade, crescimento da produtividade e perfilhação de políticas internas (SANTOS *et. al*, 2013; FOGAÇA; COELHO JUNIOR, 2015).

5. METODOLOGIA

A metodologia adotada no presente estudo foi a de revisão bibliográfica narrativa. Segundo Vianna (2001), toda e qualquer classificação é realizada mediante critérios, e no que tange às pesquisas, é frequente classificá-la conforme os objetivos. Desse modo, pode-se observar pesquisas descritivas, exploratórias e explicativas. Consoante Lakatos e Marconi (2017) a pesquisa científica é um processo investigativo onde se intenta descobrir associações entre os fatos, sendo o objetivo de uma pesquisa exploratória familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Os autores salientam que, “[...] como focaliza sua atenção no específico, no peculiar, seu interesse não é explicar, mas compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que aparecem” (LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 299). A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e outros. Busca também, conhecer e analisar conteúdos científicos sobre determinado tema (MARTINS; PINTO, 2001).

A pesquisa qualitativa demanda uma análise relacionada ao contexto do objeto, onde não se descarta a subjetividade do pesquisador, ou seja, os métodos qualitativos entendem a comunicação do pesquisador com o estudo como um elemento explícito da interpretação. O método narrativo não estabelece uma estratégia rígida e reproduzível sobre os dados (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014), embora o parâmetro para incluir as publicações tenha sido definido pelas expressões no título, descritores ou resumo, além de intervalos temporais mais recentes. Procedeu-se à leitura de títulos e resumos, após a leitura integral dos textos; a contar desta etapa, analisou-se a fundamentação teórica, as características gerais e os objetivos.

A revisão narrativa ou exploratória conta, primordialmente, com a percepção do pesquisador quanto à acepção dos parâmetros de busca e triagem de textos publicados (CORDEIRO *et. al*, 2007). Conforme Rother (2007), a revisão narrativa são método ideais para a descrição e discussão do chamado 'estado da arte' de um tópico, considerando a perspectiva teórica ou conceitual; sob a avaliação crítica do autor. Apesar de apresentar uma força reduzida quanto à reprodução metodológica, contribuem com o debate, suscitando questões e permitindo atualizar o conhecimento em um reduzido espaço de tempo.

No presente estudo estabeleceram-se como critérios para a elegibilidade, relatos de experiências, teses, dissertações, monografias e anais de congressos, com prioridade para as experiências nacionais, além de leis e portarias; preferencialmente nos últimos dez anos, com exceção dada para os textos considerados indispensáveis.

Em suma, o método da revisão narrativa pretende reunir e concentrar o saber científico produzido acerca do assunto, permitindo-se identificar as evidências publicadas que, consoante Cordeiro *et al.* (2007), mantém uma temática mais ampla, em função da questão de pesquisa, sem a necessidade de protocolos rígidos, havendo a intervenção subjetiva do pesquisador.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo observou os mais relevantes atributos relacionados ao clima de uma organização e à liderança organizacional, enfatizando a administração pública, considerando-se a enorme importância desses segmentos na melhoria do espaço profissional, igualmente, do Poder Público.

Entre as mais importantes características do clima de uma organização encontra-se a potencialidade de melhoria na convivência entre os colaboradores e os segmentos de uma empresa. Mediante a melhoria no espaço de trabalho, as empresas podem criar melhores condições de organização, qualificação e ampliação de sua produtividade e oferecimento de produtos ou serviços ao mercado.

A gestão pública tem como fim a administração dos recursos públicos em concordância com as normas constitucionais em benefício do coletivo. Neste propósito, os recursos humanos,

especialmente os servidores públicos, são primordiais à realização dessa incumbência. Nesta linha de argumentação, a coordenação de pessoas da esfera pública torna-se um desafio uma vez que a cultura apontada nessas instituições, geralmente, elenca-se pela realização mecanicista do exercício sem preocupar-se em alcançar resultados e bons desempenhos.

A eficiência na gestão pública torna-se primordial para o atendimento às inúmeras demandas dos cidadãos e, por essa razão, o reconhecimento do ambiente organizacional pode representar uma ferramenta muito importante, no entanto na tomada de decisão por meio do gestor público, ao reconhecer os pontos fortes e fracos da companhia, dificuldades para serem enfrentadas, possibilitando a adoção de ações e procedimentos no setor de administração pública favorecendo a eficiência efetiva das novas políticas e o reconhecimento do servidor público.

Mais do que aparelhamentos e matéria-prima, as empresas necessitam de força humana, isto é, explorar o que existe de mais produtivo em cada pessoa, para atingir suas metas e investir seus recursos. As empresas necessitam de funcionários que se sintam valorizados, motivados, usando todo seu potencial em prol da corporação, com vistas a um progresso coletivo.

Um clima organizacional deletério cria sentimentos negativos, como a insensibilidade, a alta rotatividade de empregados, a frustração e o descontentamento de seus funcionários, além de discórdias entre colegas, o que conduz as equipes às situações desmotivadoras e à reduzida autoestima. Assim, as decorrências oferecidas por funcionários desmotivados também são negativas, o que cria outra sequência de adversidades à empresa. Quando está ausente a correta atenção ao clima da organização, é possível, ainda, que sejam impedidos ou reduzidos os progressos mais significativos acerca de questões associadas à gestão estratégica, ao planejamento estratégico, ao plano de marketing, entre outros. A empresa se constitui de pessoas, maiormente, e, assim, é de vital relevância que cuidem de seu pessoal, priorizado a proteção dos objetivos e metas mercadológicas e o futuro das corporações.

São variados os conflitos que podem suceder em uma organização, cujas consequências interferem de maneira direta sobre o clima da organização. Propostas de comunicação que não atingem adequadamente os funcionários, os líderes e os administradores, do mesmo modo que comportamentos negativos, instabilidades emocionais e desarmonia no ambiente

de trabalho entre as equipes podem comprometer os resultados almejados pela entidade, especialmente, quanto à produtividade, à oferta dos produtos ou serviços, às dinâmicas adotadas e aos sistemas de uma forma geral.

Nesse ínterim, a presente pesquisa procedeu à análise e destaque de algumas opções e sugestões atinentes ao clima organizacional, com base nos mais renomados autores do segmento. Isto posto, os administradores podem procurar e promover um aumento na produtividade mediante propostas inovadoras, criativas e que desenvolvam estratégias conforme a necessidade de cada setor da empresa, com vistas a reduzir as inquietações dos funcionários e seus relativos líderes, assim como difundir uma comunicação com maior qualidade e efetividade, no que concerne aos processos, aos produtos e aos serviços oferecidos, bem como do sistema organizacional, mediante equipes de trabalho mais motivadas a encarar as adversidades impostas pelo mercado às empresas.

Organizações que dispõem de espaços de trabalho favoráveis, nos quais existe uma disposição dos indivíduos a preservarem o clima colaborativo, comprometido e salutar quanto às interrelações, pode criar satisfação das demandas e necessidades individuais, do mesmo modo que pode aumentar sua motivação no exercício de suas funções. Igualmente, as ações dos colaboradores comprometidos e satisfeitos passam a ser positivas às empresas, mediante elevar a produtividade, a criatividade e a habilidade de adaptação a possíveis alterações, o que gera motivação nas funções exercidas e, por conseguinte, melhores resultados para todos os envolvidos.

Poder-se-ia afirmar que o clima de uma organização reflete o relacionamento entre as pessoas e a empresa. Assim, passa a ser uma ferramenta fundamental à melhoria da qualidade de vida dos funcionários do setor público. Por conseguinte, a produtividade dos trabalhadores do meio público poderá ser significativamente melhorada, em espaços com um clima satisfatório, o que criará serviços públicos prestados de forma mais efetiva ao cidadão.

Isto posto, é possível concluir que o clima organizacional seria, efetivamente, um distintivo estratégico na administração pública, uma vez que adquire a prerrogativa de reduzir a rotatividade de funcionários, afora permitir um ambiente mais harmônico entre a cultura da organização e suas atividades, integrando diversos processos e segmentos funcionais, melhorando a comunicação entre as equipes de trabalho, filtrando demandas, observando

necessidades dos funcionários e capacitando-os, otimizando as funções gerenciais para mantê-las mais sólidas, oferecendo um espaço de trabalho progressivamente mais seguro e harmônico aos envolvidos para que possam desenvolver suas funções com maior empenho e eficácia, entre tantas outras vantagens que permitem bons resultados à empresa, incluindo expansão, maior estabilidade dos funcionários no espaço interno e externo, mais competitividade de mercado mediante a oferta de produtos e serviços mais qualificados, dentre outros.

Destarte, em suma, a presente pesquisa avaliou as principais atuações do clima organizacional na gestão de pessoal no segmento da administração pública. Pode-se sugerir, também, que novas pesquisas sejam conduzidas com o propósito de refletir e enrobustecer o tópico de pesquisa, considerando-o na dinâmica evolutiva da sociedade e do mercado, assim como os mais renomados autores da esfera da administração pública.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. dos S. A liderança: uma análise sobre o clima organizacional. 2013. 98 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração. Vila Nova de Gaia: ISLA, 2013. Disponível em: http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4332/Mestrado_Final.pdf. Acesso em: 5 jan. 2021.

BENZER, J. K.; *et. al*, *The relationship between organizational climate and quality of chronic disease management. Health Services Research*, v. 46, n. 3, p. 691-711, jun. 2011.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Production*, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHREIM, S. *Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. Organization Studies*, v. 27, n. 9, p. 1261-1287, 2006.

CORDEIRO, A. M.; *et. al*, Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Rev. Col. Bras. Cir.*, Rio

de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 428-431, 2007. ISSN: 0100-6991.

FLEURY, M. T. L. Cultura e poder nas organizações. 2. ed., 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F. A. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. Cadernos EBAPE.BR, FGV, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, out./dez. 2015.

GAETANI, F. Estratégia e gestão de mudanças nas políticas de gestão pública. In: LEVY, E. (Org.). Gestão pública no Brasil contemporâneo. São Paulo: Fundap, 2005.

HELOANI, R. Gestão e organização no capitalismo globalizado. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KNOWLES, M. S; *et. al*, Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de *marketing*: a bíblia do *marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia Científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. ISBN-13: 978-8597010701.

LEÓN, P. P; *et. al*, *Satisfacción del personal de salud en un hospital universitario. Salud en Tabasco*, v. 17, n. 1-2, p. 13-21, 2011.

LINES, R. *The structure and function of attitudes toward organizational change. Human Resource Development Review*, v. 4, n. 1, p. 8-32, 2005.

MARTINS, G. de A.; PINTO, R. L. Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 96 p. ISBN-10: 8522430047. ISBN-13: 9788522430048.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto.

Psicologia em Revista, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158/1528>. Acesso em: 5 jan. 2021.

MENEZES, I. G; et. al, Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. Estudos de Psicologia, Campinas, v. 26, n. 3, p. 305-316, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2009000300004. Acesso em: 5 jan. 2021.

MENGUC, B; et. al, *To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. Journal of Business Research*, v. 66, n. 11, pp. 2163-2170, nov. 2012. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.01.007. 2012.

MÓL, A. L. R. 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.

NUNES, J. L. O. Clima organizacional no setor público: um estudo de caso no juizado especial cível de Brumado/BA. Revista NAU Social, v. 6, n. 10, p. 9-22, maio/out. 2015.

NUNES, R. O princípio constitucional da dignidade da pessoa humana. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. ISBN-10 8553601781. ISBN-13 978-8553601783.

OIT. Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho. OIT – Organização Internacional do Trabalho. Assinado no dia 19 de junho de 1998. Presidente da Conferência: JEAN-JACQUES Oechslin. O Diretor Geral da Oficina Internacional do Trabalho: MICHEL HANSENNE. Disponível em: https://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_portuguese.pdf. Acesso em: 5 jan. 2021.

RAINEY, H. G.; BOZEMAN, B. *Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori. Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 10, n. 2, p. 447-469, 2000.

RAMOS, M. G; *et. al.*, *Satisfacción laboral del personal de salud. Revista de Enfermería del Instituto Mexicano de Seguro Social*, México, v. 15, n. 2, p. 63-72, 2007.

ROTH, C. W. Qualidade e produtividade. Curso técnico em automação industrial. 3. ed., 74 p. Santa Maria: UFSM, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2011. Disponível em: http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_automacao/quarta_etapa/qualidade_produtividade_2012.pdf. Acesso em: 5 jan. 2021.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta Paul. Enferm.*, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007. ISSN: 0103-2100.

SANTOS, J. N; *et. al*, Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 29, n. 1, pp. 31-39, jan./mar. 2013.

SEIJTS, G. H.; ROBERTS, M. *The impact of employee perceptions on change in a municipal government. Leadership & Organization Development Journal*, v. 32, n. 2, p. 190-213, 2011.

SILVA, J. R. G. da; VERGARA, S. C. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. *Rev. Adm. Pública*, v. 34, n. 1, p. 79-99, 1 jan. 2000.

VIANNA, I. O. Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001. 304 p. ISBN-13: 978-8512321608.

VILLARDI, B. Q. *et. al.*, Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 303-329, 2011.

VOSGERAU, D. S. R.; ROMANOWSKI, J. P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. *Revista de Diálogo Educacional*, Curitiba-PR, v. 14, n. 41, p. 165-189, 2014.

^[1] Bacharelada em Administração Pública. Universidade Federal Fluminense -UFF.

^[2] Bacharelada em Administração Pública – UFF.

^[3] Bacharelado em Administração Pública. Universidade Federal Fluminense -UFF.

Enviado: Fevereiro, 2021.

Aprovado: Março, 2021.