

CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE NA SECRETARIA DA MULHER EM UM MUNICÍPIO DO SERTÃO DO PAJÉU EM PERNAMBUCO

Ermeson Ribeiro da Silva

Universidade Federal Rural de Pernambuco, ermeson_r_s@hotmail.com

Maria do Céu de Sena Moura

Universidade Federal de Roraima, maria.sena@ufrr.br

RESUMO

O presente artigo abordou o clima organizacional na gestão pública, através de análise na Secretaria da Mulher em um município do sertão do Pajeú. Assim, buscou-se entender como a qualidade do clima poderia influenciar no comportamento das pessoas dentro desta organização, tendo-se como objetivo analisar o mesmo, avaliando-se sua qualidade, identificando as variáveis que interferiam positivamente e negativamente, e por fim descrever o comportamento dos colaboradores dentro do quadro de relacionamento pessoal e profissional para estimar sua satisfação quanto a empresa em que trabalham. Uma vez que como destacado por Fleury (2002), a satisfação interfere na motivação dos funcionários, trazendo como consequência resultados negativos para organização e não atingimento de metas pré-estabelecidas. Para tanto fez-se uma pesquisa de natureza quantitativa, de caráter exploratório/descritivo e pesquisa de campo na referida organização. Com resultados obtidos, percebeu-se que o clima organizacional mostrou-se positivo e com poucos pontos a serem melhorados, de modo que os servidores sentem-se motivados a desempenhar suas funções, porém mantêm-se almejam crescimento profissional na organização melhores salários. Contudo, considera-se que a organização em si, necessita de implantação de uma gestão pública estratégica e medidas que resultem na qualidade de vida no trabalho dos funcionários, melhorando o trabalho em equipe.

Palavras-chave: Gestão Pública; Cultura Organizacional; Setor Público.

ABSTRACT

This article addresses the organizational climate in public management, through analysis at the Women's Secretariat in the municipality of sertão do pajéu. Thus, you can understand how the quality of the climate can influence the behavior of people within this organization, considering how to analyze it, assess its quality, identifying as variables that interfere positively and negatively, and finally describe the behavior of employees within the framework of personal and professional relationships to estimate their satisfaction with the company in which they work. Since it was highlighted by Fleury (2002), a satisfaction interferes in the motivation of the employees, bringing as a consequence the negative results for the organization and they do not reach the pre-applied goals. For this, a quantitative research, exploratory / descriptive and field research was carried out in the organization. With results obtained, perceived or climatic, the positive results and with few points are better, so that the employees feel motivated to use their functions, but the professional growth in the organization of better performances is always maintained. However, consider the organization itself, the implementation of strategic public management and the measures that result in quality of life in the work of employees, improving teamwork.

Keywords: Public Management; Organizational culture; Public sector.

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham. Fleury (2002), o define como um conjunto de satisfação e insatisfação dos componentes de uma instituição por determinado tempo, influenciando diretamente a motivação e o comportamento de seus membros. No século XXI, as empresas, sejam elas públicas ou privadas, estão expostas a muitos concorrentes, vivendo em um ambiente corporativo dinâmico e conservador. Sendo assim, precisam buscar sucessivamente um bom relacionamento com todo o seu público estratégico, sendo fundamental introduzir ferramentas gerenciais que possam melhorar o relacionamento interno da equipe de trabalho, aprimorando também, o relacionamento da empresa com os clientes. Porém, cada gestor tem que conhecer bem a organização para propor um bom diagnóstico e sugestões visando o aumento da produtividade, por meio de políticas internas que visem à melhoria na qualidade de vida dos funcionários (BISPO, 2006)

Atualmente, as organizações estão preocupadas em analisar o clima existente na instituição, visando facilitar ou promover melhor a qualidade de vida no trabalho. Os estudos sobre clima organizacional, no setor público ainda são pouco explorados na área da administração, em que está proposto este trabalho, que abrange diversas propriedades no ambiente de trabalho, tais como: influência, comportamento e motivação (MILANI, 2008).

No âmbito da análise do clima organizacional, os gestores dos recursos humanos das organizações passaram a utilizar ferramentas que pudessem identificar os colaboradores que apresentassem alto nível de produtividade, comprometimento, responsabilidade, bem como habilidades comportamentais que contribuam para um clima de trabalho mais favorável (BOMFIM, 2008).

Nesse meio, a busca pela satisfação dos colaboradores é bastante importante, pois o sentimento de satisfação e valorização fará com que eles agreguem valores intelectuais ao trabalho gerando, assim, um maior nível de criatividade e inovação, ferramentas fundamentais para o sucesso de uma empresa. Dessa forma, a relação empregado/empregador pode auxiliar os gestores na análise de seu ambiente organizacional e na relação da empresa com seus colaboradores.

Uma das formas de análise da relação entre empregado e empregador é o estudo do clima organizacional que serve para mapear possíveis problemas que possam causar a desvalorização e insatisfação dos colaboradores e assim prejudicar os resultados das empresas (MENEGON; CASADO, 2012).

A referida pesquisa foi realizada na Secretaria da mulher em um município do sertão do Pajeú em Pernambuco, Sendo necessário entender a fundo o se a instituição possui um clima favorável para o desenvolvimento dos seus objetivos, enfatizando-se que Moreira (2008), o clima organizacional é um indicador da eficácia organizacional, o qual pode ser aferido através de uma pesquisa de clima. Neste sentido tem-se a seguinte problemática: **“Como a qualidade do clima organizacional pode influenciar no comportamento das pessoas dentro da Secretaria da Mulher no Sertão do Pajeú?”**.

Justifica-se que a escolha da temática é importante na questão da necessidade de nortear o clima organizacional existente na Secretaria da Mulher, por meio do comportamento dos servidores públicos municipais, em particular os servidores que compõem a mesma. Compreende-se que tais comportamentos contribuem com os benefícios ou malefícios de um clima organizacional e que, por isso, necessitam ser investigados e discutidos sob métodos científicos.

Dessa forma, tem-se como objetivo geral analisar o clima organizacional na Secretaria da Mulher no sertão do Pajeú em Pernambuco. E objetivos específicos: a) avaliar a qualidade do ambiente de trabalho; b) identificar as variáveis (positivas e negativas) que inferirem no clima organizacional; c) descrever o comportamento dos colaboradores dentro do quadro de relacionamento pessoal e profissional, estimando a satisfação da equipe.

Este trabalho foi organizado em cinco seções, sendo a primeira seção composta por esta introdução que aborda sobre a problemática de pesquisa, a justificativa e os objetivos gerais e específicos. A segunda apresenta o referencial teórico trazendo o conceito de organizações e clima organizacional. A terceira seção trouxe a metodologia, as análises de resultados e as considerações finais.

2 DEFINIÇÕES DE GESTÃO PÚBLICA

Ferreira (2014) afirma que a gestão pública é um termo usado, de forma ampla, para definir o conjunto de atividades que envolvem a aplicação dos conhecimentos teóricos da administração e das ciências gerenciais no setor público ou no processo de interação com esse setor. Gestão pública é um termo que indica a utilização de novas práticas no setor público.

Martins (2005) diz que a gestão pública é um termo que designa um campo de conhecimento e trabalho relacionados às organizações que sejam de interesse público, ou seja, diretamente relacionado.

Segundo Carneiro e Menicucci (2013, p. 3):

Nas últimas três décadas, o termo gestão pública, em substituição à administração pública, tem sido utilizada de forma intensa, mas apesar disso, ou por causa disso, tornou-se um termo polissêmico. Para alguns se confunde com administração pública, para outros, marca o rompimento com a administração pública tradicional e adoção de ferramentas da gestão do mundo dos negócios ou tem significado mais amplo.

Conhecer e entender determinadas mudanças, sua origem, seus resultados, benefícios e possibilidades faz parte do processo de desenvolvimento de uma teoria que pretenda melhorar uma prática qualquer. Feitosa, Silva e Viana (2018) afirmam que é preciso que gestores públicos entendam a importância das ferramentas de gestão pública que pode ser utilizada para auxiliarem na construção de um ambiente de trabalho agradável e auxiliar hábitos e permitir que seus colaboradores vivenciem experiências cada vez melhores dentro da organização. A gestão pública deve permitir a expressão de valores políticos, assim, não se limita aos meios e incorpora os objetivos, definição e articulação operativa, orientando-se de valores sociais (CARNEIRO e MENICUCCI, 2013).

2.1 ENTENDIMENTOS SOBRE AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS PRIVADAS, ONG E PÚBLICAS

Após uma breve contextualização da Gestão Pública e sua relevância no campo da Administração, é interessante destacar sobre a questão das estruturas organizacionais sendo elas públicas, privadas e ONGs.

As estruturas das organizações variam de acordo com o setor a qual estão inseridas, facilitando o entendimento de que o Estado atua de forma heterogênea, visto que o Terceiro Setor é na atualidade a chave para equilibrar a atuação social e a responsabilidade que cada empresa deve ter perante a sociedade (TAVARES, 2000). Tendo em vista que, a grande burocracia governamental nos setores público e privados enfatiza a ideia de que o Estado é o agente regulador das normas legais que devem ser cumpridos nos setores públicos e privados.

Roecker (2006, p. 35), ressalta que:

Todavia, a administração não pode ser importada sem alterações e imposta às organizações do Terceiro Setor. Diferenças importantes e sutis, de diversas naturezas que permeiam essas organizações, precisam ser compreendidas. Muito frequentemente pessoas dos setores privados e públicos acreditam ou pressupõem que suas teorias de administração devem ser aplicadas. As entidades sem fins lucrativos para que essas se tornem mais eficientes.

Percebe-se assim que estas três estruturas apresentam algumas diferenças que merecem destaque. Sendo que, as necessidades de controlar os fatores situacionais tendem a gerar ambientes organizacionais estáveis que podem ser classificados como dinâmicos. Quanto maior for a burocracia existente, mais complexo se classifica o ambiente da organização, uma vez que a gestão estratégica busca a implementação de sistemas que gerem comportamentos moldados de acordo com a visão da empresa.

As ONGS surgem neste contexto, dando ênfase a sua estrutura organizacional, destacando-se seu planejamento estratégico. Estas seguem parâmetros internos de organização que configuram-se para enfrentar as problemáticas do dia a dia, reduzindo assim os conflitos internos e a longo prazo buscam diminuir os custos organizacionais (AGUIAR e MARTINS, 2006).

2.2 CONCEPÇÕES SOBRE ORGANIZAÇÃO

Para começar a entender o que é o clima organizacional é de suma importância entender o que significa organização e a sua relevância. Organização é uma palavra grega “*organon*” significa órgão, instrumento ou aquilo com que se trabalha. Segundo Maximiano (1992 p. 91):

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são exemplos de organizações.

As organizações são grupos orientados para a realização de determinadas finalidades, onde cada pessoa desenvolve suas competências individuais que somados a recursos como materiais, tecnológicos, financeiros e administrativos, levam a realização de propósitos coletivos. Bergue (2014) diz que o comportamento organizacional pode ser compreendido com um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações.

Segundo Meireles (2003, p. 89), “a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.)”. A organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar (CURY, 2000).

Segundo Bonfim (2008, p. 22):

As organizações possuem características peculiares, bem como limites relativamente definidos e fixos, mas, todas são unânimes, mesmo que implicitamente, em reconhecer, além das influências internas e externas, a importância do fator humano no funcionamento das organizações.

Milani e Mosquin (2008) afirmam que as organizações são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo e formam unidades sociais portadoras de necessidades e interesses próprios. Compreende-se então que a organização é uma combinação formada pela soma das pessoas, recursos materiais (máquinas e equipamentos), recursos financeiros e outros pautados a um objetivo comum e resultados pretendidos.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para tornar mais compreensível a abordagem do tema em questão, é importante a definição de clima organizacional. De acordo com Luz (2007, p. 12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento”. Já para Luz (2001, p. 13), clima organizacional é entendido como “o ambiente psicológico que envolve num dado momento a relação entre a empresa e seus funcionários”. Observa-se, ainda, que é importante destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

De maneira que o clima organizacional configura o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e características que existem em cada empresa. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas executam seus trabalhos.

Um clima organizacional favorável depende de condições econômicas, de estrutura organizacional, do significado do trabalho, das oportunidades de participação dos colaboradores, da escolha da equipe, do treinamento e do preparo, estilo de liderança, avaliação e remuneração das pessoas (CHIAVENATO, 1992).

Ainda de acordo com Andrade (2005), o clima organizacional deve ser visto como uma soma das percepções dos indivíduos que trabalham nas organizações. Para Coda (1997, p.98), “Clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho” e representa o que os funcionários acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que as pessoas têm dos dois principais aspectos ou traços vigentes (CODA, 1998).

De acordo com Souza (2001, *apud* TAGIOCOLO; ARAÚJO, 2007), o clima organizacional é resultado de várias variáveis que formam a cultura organizacional, assim eles são formados por valores, virtudes e princípios que são formados por tradições antigas que regem a organização. Observa-se que o bom administrador tenta ao máximo minimizar estes atritos existentes focando na análise do meio ambiente interno para diminuir os impactos gerados pelas mudanças organizacionais que desencadeiam diminuição de produtividade, perda de motivação, perda da qualidade de produção, frustração, etc.

Segundo Bastos (2015), tem-se a harmonia da equipe como algo muito importante a fim de tornar o indivíduo crescente, principalmente para a valorização dos produtos, negócio, lugar, e trabalho em equipe. Sendo assim, as pessoas são consideradas recursos muito importantes para alcance dos objetivos da organização.

O quadro 1 retrata as dimensões do clima organizacional e as principais questões que mais interferem no cotidiano das organizações:

Quadro 1: Dimensões da Cultura organizacional

Resistência à mudança	Estresse	Liderança	Motivação
Relacionamento com as mudanças	Relacionamento com as ações do cotidiano	Relacionamento Líder/colaborador	Relacionamento intrapessoal
Colaboração dos funcionários para a implantação e adequação a um novo sistema.	Amenizar o estresse com ações que visem o bem-estar dentro das organizações.	Administrar pessoas, desenvolver a organização de forma eficaz e eficiente.	A organização cria estímulos para motivar o funcionário (percepções).

Fonte: Tagliocolo e Araújo (2007)

O clima organizacional de uma empresa não é algo simples de ser analisado, uma vez que seu estudo se remete às condições psicossociais do corpo funcional e nas relações internas entre chefia e funcionários (SANTOS, 2008, p.8), além de fatores que as organizações deveriam estar dispostas a investir, como: treinamento, avaliação e remuneração adequada, estrutura organizacional, entre outros.

As organizações ao contratar um colaborador esperam dele a dedicação e o comprometimento no desempenho das atividades, já os colaboradores criam uma expectativa de realização profissional e pessoal, mas nessa relação de troca existem fatores que podem

afetar a relação de satisfação entre essas partes. Entendendo-se assim que cada pessoa tem seus próprios aspectos motivacionais, o que interfere na compreensão individual de cada funcionário e nas projeções de objetivos motivacionais que visem valorizar certas atitudes (FOCHESATTO, 2002).

De acordo com Maximiano (2000), a teoria dos dois fatores mostra a relação entre a produtividade e a moral, em que os fatores intrínsecos e extrínsecos influenciam no clima organizacional. Os fatores intrínsecos referem-se ao trabalho, a realização de algo importante, o exercício da responsabilidade e a possibilidade de crescimento. Já os fatores extrínsecos são os estilos de supervisão, relações pessoais, salário e políticas de administração pessoal.

2.3.1 QUALIDADE DO CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO E COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES

A qualidade do clima organizacional é de suma importância para a harmonia de uma empresa, seja ela pública ou privada. Neste sentido, por mais que as organizações invistam em estruturas modernas é necessária a existência de um equilíbrio emocional satisfatório para os seres humanos. É nítido que a motivação é o ponto chave para que os funcionários colaborem de forma positiva, aumentando assim a qualidade do clima organizacional.

Neste meio, a gestão de pessoas associada à gestão pública pode influenciar na tomada de decisões que melhorem a qualidade de vida no trabalho, onde Silva e Souza (2017, p. 04), ressaltam que:

As organizações, assim como as pessoas, diferem umas das outras, pois cada organização tem sua característica própria proporcionada por suas crenças e valores que são os aspectos culturais da organização. A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que norteia o dia-a-dia da empresa, o comportamento daqueles que participam da organização e as ações para o alcance dos objetivos organizacionais. Representa também, as percepções e forma de agir dos gestores e funcionários.

Revelando-se assim que, o clima organizacional interfere na satisfação e na motivação dentro das pessoas, pois observa-se que muitos fatores podem maximizar situações negativas e como consequência, gerar situações problemas.

As necessidades pessoais de cada indivíduo são intrinsecamente ligadas aos seus desejos e aspirações dentro do ambiente de trabalho ao qual estão inseridas, sendo, contudo, relacionada a questões ligadas a liderança. E por isso, as organizações sofrem impactos que

interferem no atingimento das metas e nas atividades a serem desempenhadas, ferindo a identificação de objetivo, onde Bergnami e Zorzo (2013, p. 40), falam que:

Por isso, toda organização pode ter sua própria cultura definida pela sua filosofia e ideologia, e o padrão pressupostos destas são os valores que irão reger o comportamento organizacional. A cultura é coletiva, compartilhada, surge como prática para resolução dos problemas do cotidiano. Ela se apresenta em níveis diferenciados, em que os externos são visíveis e os internos mais difíceis de serem identificados, podem sofrer alterações ao longo do tempo de acordo com a história, atores e conjuntura das organizações.

Assim, os comportamentos dos colaboradores estão ligados a fatores emocionais, que ora geram frustrações ora geram satisfação. E é na cultura organizacional que os líderes podem traçar planos para que as problemáticas neste sentido sejam minimizadas. Mas é nítido que esta tarefa não é nada fácil, por mais que o líder tenha amplo conhecimento da área de gestão diante das constantes atualizações de mercado.

Motivar alguém reger visão na área de gestão, pois pessoas tendem a ligar o clima organizacional a seus desejos e anseios, criando assim expectativas que resultam na satisfação ou insatisfação. Cabendo ao gestor motivar a equipe, através de uma boa comunicação interna, incorporação de um bom espírito em equipe para a organização possa trabalhar em uma melhor sintonia.

Silva e Souza (2017), enfatizam a ideia da necessidade de realização de pesquisas sobre os climas organizacionais, para se descobrir a realidade enfrentada pelas organizações no que tange a qualidade de vida no trabalho. Isso ocorre devido à percepção de consultas sobre clima e cultura e qual o ponto de vista dos funcionários diante das problemáticas e melhorias a serem implantadas, dando chance para a descoberta de variáveis que possam interferir no mesmo.

2.3.2 VARIÁVEIS (POSITIVAS E NEGATIVAS) QUE INTERFEREM NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Diante dos dados já expostos, a existência de variáveis que interferem no clima organizacional é um assunto de suma importância tendo em vista que estes podem ser classificados como positivos ou negativos na organização.

Nesta tangente, a satisfação dos funcionários está ligada a pontos como: crescimento profissional, salário, delegação de tarefas, habilidades, rotinas administrativas, normas e procedimentos organizacionais, equipamentos de trabalho, organização do ambiente interno,

atitudes valorizadas, etc. Percebendo-se que satisfazer um funcionário, é algo tenso de ser resolvido por que qualquer atitude errada tende a gerar um clima de desconfiança e descontentamento no restante da equipe (OLIVEIRA e CAMPELLO, 2008).

Assim, o relacionamento desenvolvido pelos colaboradores e a organização é essencial para o desenvolvimento do clima organizacional. Salienta-se também que ambientes com clima frustrantes acabam por adoecer os funcionários até chegar ao ponto da demissão.

Ferreira (2015) destaca que os fatores que mais influenciam na satisfação e motivação dos funcionários de forma positiva são:

Quadro 2: Motivação: Fatores internos e externos.

Motivação no trabalho: Aspectos Internos (Intrínsecos)	Satisfação no trabalho: Aspectos Externos (Extrínsecos)
<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade; - Reconhecimento; - Superação; - Progresso; - Realização; - Comprometimento; - Crescimento pessoal; - Auto – satisfação; - Respeito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Condições de trabalho; - Ferramentas; - Benefícios e Salários; - Prestígio; - Relacionamento Interpessoal; - Políticas Institucionais; - Supervisão; - Segurança; - Comunicação.

Fonte: Ferreira, 2020, p. 141.

Projeta-se que a motivação e a satisfação atingem níveis diferentes nos indivíduos, onde a primeira influência de forma intrínseca enquanto a segunda de forma extrínseca. Mas quando comparadas na organização as duas ajudam a preparar os funcionários a desenvolver seus gostos e habilidades quanto a suas metas pessoais. Enfatiza-se também que estes pontos podem ser tidos como negativos, uma vez que por mais que os gestores implantem programas e fiquem na resolução de problemas na gestão de pessoas, cada funcionário tem seu ponto de vista sobre as situações do dia a dia da organização.

Sendo assim, remete-se a ideia de que as condições as questões ligadas à satisfação como, condições de trabalho, benefícios e salários, relacionamento interpessoal, políticas internas, comunicação, dentre outros, quando não aplicadas corretamente podem levar o clima organizacional ao fracasso total e gerar frustrações irreparáveis.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada caracteriza-se de como pesquisa de campo de caráter descritiva exploratória. Segundo Gil (2010), na pesquisa de campo, o pesquisador procura um maior conhecimento sobre o tema estudado.

Marconi e Lakatos (2010), revelam que pesquisas de cunho qualitativo atrelado a caráter exploratório tendem a garantir uma maior qualidade de dados e como resultado uma maior veracidade de refutamento das hipóteses levantadas. Já Fachin (2006), explana que o caráter descritivo dá a possibilidade de caracterizar o público alvo da pesquisa com um melhor levantamento e investigação de dados.

Para Marconi e Lakatos (2008, p.69) “pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta. Nesse sentido, a presente pesquisa teve como objetivo diagnosticar o clima organizacional na empresa estudada, através de um questionário aplicado com os colaboradores. Destaca-se também que na presente pesquisa foi utilizada a Escala Likert, com intuito de medir o grau de conformidade dos entrevistados quanto à questão do clima organizacional na Secretaria da Mulher.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário estruturado sendo composto unicamente de perguntas fechadas e divididas em categorias, aplicada a todos os funcionários da repartição. Por tratar-se de um universo pequeno (apenas 6 funcionários), a pesquisa foi aplicada aos Assistentes Sociais, a Assistente Administrativo, a Psicóloga e o Motorista da referida secretaria, como exposto na tabela abaixo.

Tabela 1 – Colaboradores respondentes da pesquisa

Secretaria da Mulher	Colaboradores Totais	Colaboradores Respondentes
Assistente Social	2	100%
Assistente Administrativo	1	100%
Psicóloga	2	100%
Motorista	1	100%
Total	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Antes de iniciar a coleta, foi realizado um primeiro contato com os participantes para a explicação do objetivo da pesquisa, orientação sobre o preenchimento e que seria facultativo cada colaborador tomar a decisão de participar ou não da pesquisa que ocorreu entre os dias 3 e 5 de fevereiro, no local de trabalho, sendo solicitada a assinatura do TCLE (Termo de consentimento livre e esclarecimento).

Para a coleta de dados, optou-se por um questionário estruturado, uma vez que o questionário é tido como um conjunto de perguntas que visam obter conhecimento sobre variáveis em situações onde se deseja descrever fatos relevantes (MARTINS; THEÓPHILO, p. 90). A presente entrevista foi realizada fisicamente, na Secretaria da Mulher, durante o expediente dos funcionários. Onde, foi entregue o questionário impresso, após aceitação dos colaboradores para respondê-lo.

Após a aplicação dos questionários, os dados quantitativos foram organizados em tabelas e gráficos com o suporte do software Excel e foi utilizado o método de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011), indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais, conforme o esquema apresentado na figura 1: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

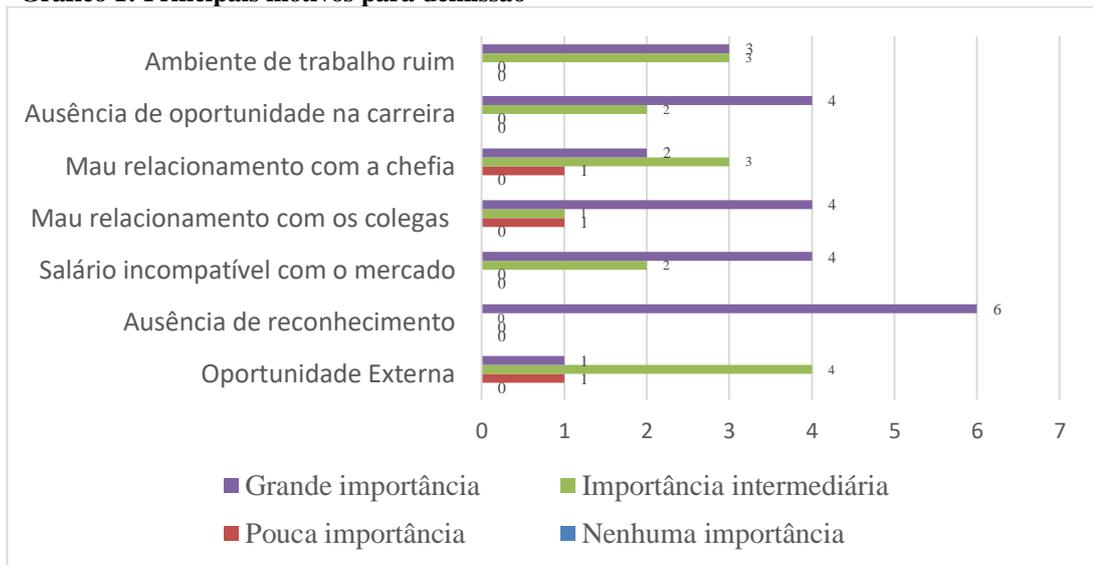
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir, serão apresentadas as análises das respostas dadas pelos colaboradores. Ao serem questionados sobre o motivo que poderia levá-lo a se desligar da secretaria a maioria cerca de 66% dos colaboradores (4 funcionários), apontou que a ausência de oportunidade na carreira, mau relacionamento com os colegas de trabalho, salário incompatível com o mercado e ausência de reconhecimento profissional são de grande importância para tomar a decisão.

Considerando-se que nesta primeira análise este resultado mostrou que os funcionários da Secretaria, não estão satisfeitos com as recompensas, sendo um ponto negativo para a organização. Isso fundamenta-se na ideia de Ferreira (2014), uma vez que a desmotivação dos funcionários por falta de incentivos tende a desencadear uma quebra no clima organizacional.

As oportunidades externas, ambiente de trabalho ruim e mau relacionamento com a chefia, assumem importância intermediária. Também é possível perceber que em todos os quesitos questionados, não houve qualquer marcação da variável “nenhuma importância”, como pode ser observado no gráfico 1.

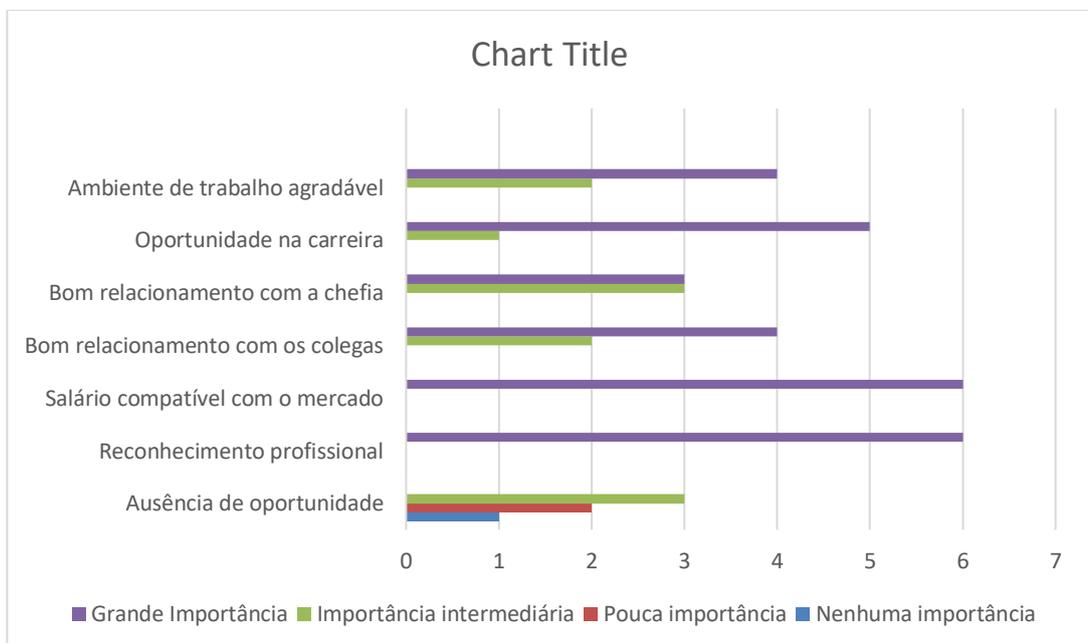
Gráfico 1: Principais motivos para demissão



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Já em relação ao quesito 2, quando questionados sobre “que motivos o faz permanecer na secretaria”, o reconhecimento profissional, salário compatível com o mercado, bom relacionamento com os colegas, oportunidade na carreira e ambiente de trabalho agradável assumem o quesito de grande importância para a permanência.

Gráfico 2. Principais motivos para permanecer



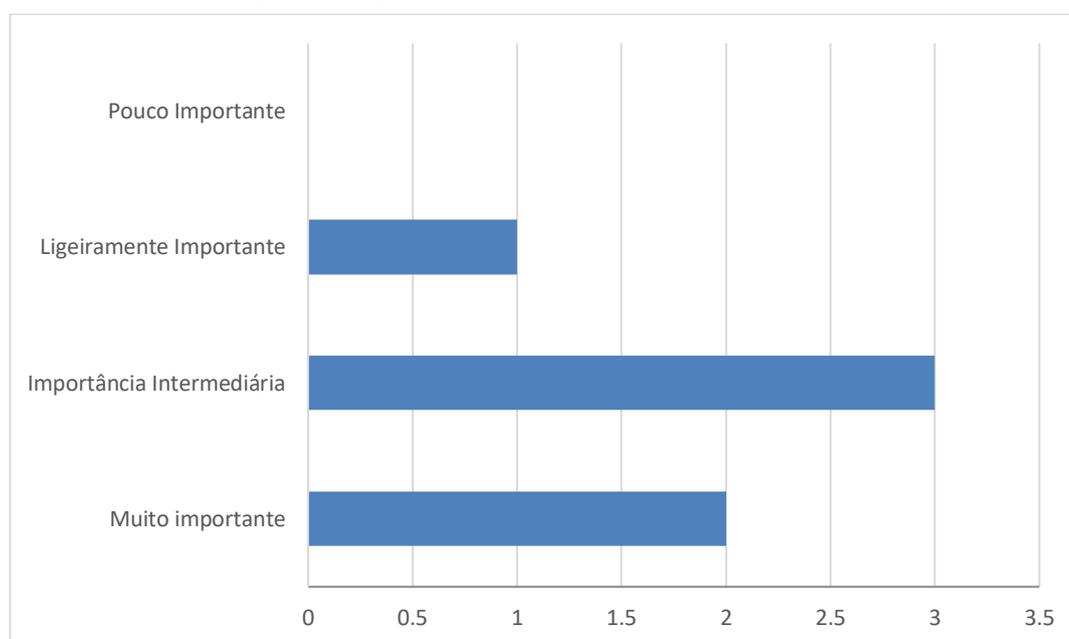
Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Neste gráfico, os fatores que se destacaram foram: Reconhecimento profissional; salário compatível com o mercado; e a oportunidade de carreira. Esses aspectos se revestem de importância, pois mantêm as equipes estimuladas para o trabalho e propiciam o bom

desempenho dos funcionários e o êxito nos resultados propostos. Ressalta-se assim que, dentre o principal motivos para os entrevistados permanecerem na organização mesmos desmotivados é o salário, mesmo que abaixo do mercado, pois na situação que se encontra o país o aumento do desemprego ainda é na atualidade o maior da sociedade. Dando enfoque no pensamento de Silva e Souza (2017) observando-se que a desmotivação na organização muda a forma de agir dos funcionários e como resultado dificulta a realização de objetivos e metas traçados.

Observando-se os resultados apresentados no gráfico 03, em que foi questionado o grau de importância dos servidores para a secretaria, 50% acreditam que são de importância intermediária, 33% muito importante e 17% ligeiramente importante.

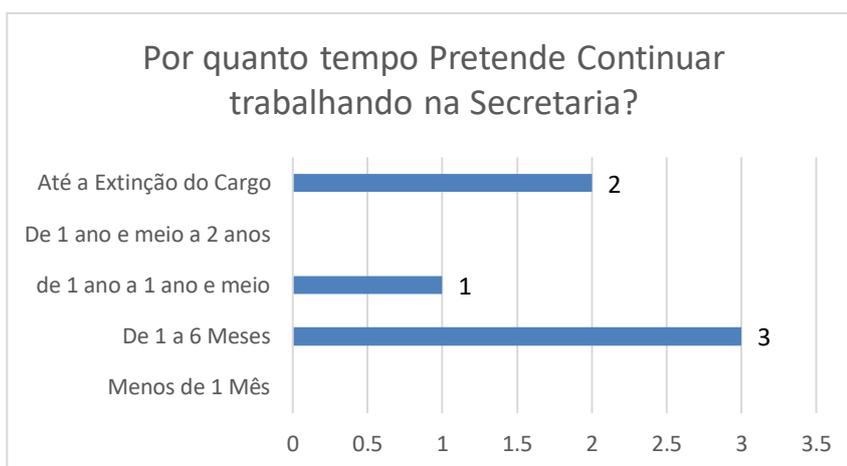
Gráfico 3. Nível de importância para o trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

No gráfico 4, questionados por quanto tempo pretendem continuar trabalhando na secretaria, 50% acreditam que de 1 a 6 meses, 33% até a extinção dos cargos e 17% de um ano a um ano e meio. Questionando também a questão de turnos, revelou-se que a carga horária dos mesmos é de 8 horas semanais, mais que com o acúmulo de trabalhos ocorre um excedente de expediente que dificulta ainda mais a realização de tarefas. Assim conclui-se que a falta de estratégias de para diminuir o acúmulo de trabalho e a falta de incentivos frustra os funcionários.

Gráfico 4. Tempo que pretende continuar trabalhando



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Maximiano (2000, pag. 107), afirma que as pessoas avaliam, não apenas os salários em si que recebem, mas a competência e a carga de trabalhos realizados, visto que alguém pode concluir que está trabalhando mais e ganhando menos que outras pessoas.

Souza (2016) afirma que a organização que reconhece e valoriza o seu cliente interno terá mais colaboradores engajados com o setor de trabalho. Reconhecer um colaborador é mais que dar gratificações, bônus e um bom salário no final do mês.

Questionados acerca de os servidores considerarem que seus salários são inadequados para o cargo em que ocupam 67% acreditam que não e 33% acreditam que sim. Esse dado torna-se considerável, uma vez que observada a tabela 1, o salário pode ser um fator que possui alguma importância para o desligamento dos servidores. Já quando perguntou se os servidores acreditam que seus trabalhos são reconhecidos, 67% afirmam que são reconhecidos e 33% não. Considerado que a falta de reconhecimento gera desmotivação e conseqüentemente deflagra o clima organizacional, diante da falta de liderança. Confirmado assim a tese de Bergnami e Zorzo (2013), tendo em vista que os padrões estabelecidos na cultura organizacional coletiva apresentam pontos difíceis de problemáticas diante da conjuntura da empresa.

Após tabulação e análise dos dados no ambiente de trabalho foi possível perceber os fatores motivacionais, tanto externos como internos, que podem afetar o ambiente de trabalho. No quesito para desligamento do trabalho, os fatores internos influenciam mais que os fatores externos. A falta de reconhecimento, de salário compatível com o mercado, mal relacionamento com os colegas de trabalho e a chefia, foram quesitos citados como de grande importância ou importância intermediária. Desenvolver ações voltadas para a interação entre

os colaboradores tais como, reuniões, capacitações e reciclagens, podem ajudar na melhoria do compartilhamento de informações e que possibilitam na troca de conhecimentos e possibilitam a integração entre seus membros.

Na parte de remuneração, os colaboradores avaliaram como negativa, uma vez que mais da metade acreditam que os seus salários não estão de acordo com o mercado de trabalho. Visto isso, a secretaria poderia implantar um plano de cargos e salários, em que a organização passará a oferecer para seus colaboradores oportunidades de crescimento. Assim, a organização estará estimulando o aperfeiçoamento e impulsionando os processos de melhoria e o aumento da competitividade e produtividade de forma positiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo geral a análise do clima organizacional na Secretaria da Mulher no sertão do Pajeú em Pernambuco. Para tanto estipulou-se necessário a avaliação da qualidade do ambiente de trabalho, a identificação das variáveis positivas e negativas que interferiam no clima organizacional e por fim descrever o comportamento dos colaboradores dentro do quadro de relacionamento pessoal e profissional tendo como consequência a avaliação da satisfação dos mesmos.

Como resultado, identificou-se os aspectos mais relevantes que influenciavam no clima organizacional, como a ausência de oportunidades para crescimento profissional, falta de planejamento estratégico de cargos e salários, relacionamento defasado entre a equipe de trabalho, falta de reconhecimento pessoal e decisões descentralizadas que dificultavam ainda mais a melhora da situação da organização.

Foram identificados fatores que podem influenciar a satisfação dos servidores da organização, detectando os pontos críticos e que podem influenciar negativamente por fatores ligados ao não alinhamento entre a ausência de oportunidades e o salário incompatível com o mercado. De modo geral, o clima organizacional mostrou-se positivamente relacionado aos fatores questionados, obtendo em sua maioria respostas positivas ou neutras para a maior parte das questões.

Neste ponto percebeu-se que a qualidade do ambiente de trabalho era ruim diante da falta de dificultava a realização das atividades rotineiras, onde na averiguação de alguns que os motivos para permanecer na organização os entrevistados ressaltaram que o mercado de trabalho mostra-se sem abertura para os profissionais sendo que seus cargos lhes garantem estabilidade e poder aquisitivo financeiro. Outrossim, os motivos para pedir demissão são

resultados da péssima qualidade de clima, destacando-se seus rendimentos decaem por causa da desmotivação e falta de reconhecimento pessoal.

Notou-se também que algumas variáveis interferiam no clima, destacando-se com pontos mais citados os salários, o acúmulo de tarefas, carga horária, e falta de incentivos na empresa além da inexistência de reconhecimento por atividades desempenhadas.

Descreve-se ainda que na questão de relacionamento pessoal e profissional, a equipe da secretaria da mulher enfrenta muitos problemas, pois apesar das poucas respostas obtidas notou-se que o trabalho não é realizado em equipe e sim individualmente, desencadeando uma competitividade negativa e dificultando os laços de amizade que deveriam existir na mesma. Assim, grande parte dos funcionários sentem-se adversários e não uma equipe.

Contudo, conclui-se que o clima na presente Secretaria da Mulher, necessita de uma reavaliação por parte do Secretário (Gestor) da mesma, a fim de implantar medidas eficientes para minimizar a problemática observada e proporcionar uma melhora qualidade de vida no trabalho aos funcionários.

Por fim, espera-se que este artigo sirva de base para pesquisas futuras, para ter como resultado uma reestruturação das políticas internas da organização com implantação de estratégias que visem abarcar melhorias nos aspectos importantes do clima organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, A. B.; MARTINS, G. A. **A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas.** Revista contab. finanç. vol.17 no.spe São Paulo Aug. 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151970772006000400005&script=sci_arttext&tlng=pt

AMBONI, N. **Liderança, comunicação e clima organizacional:** um estudo de caso comparativo do Centro e Departamento de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1986.

ANDRADE, C. **A secretaria Executiva como Avaliadora do clima e da Cultura Organizacional em uma cooperativa de trabalho Médico.** 87 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Curso Secretariado Executivo) – Centro de Estudos Filadélfia (UNIFIL), Londrina (PR), 2005.

BASTOS, M. **CLIMA ORGANIZACIONAL VERSUS HUMANISMO.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/clima-organizacional-versus-humanismo/86974/>. Acesso em: 26 de Jun de 2015.

BERGNAMI, M. L. V.; ZORZO, A. **CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO E APLICABILIDADE.** Revista Científica da FHO|UNIARARAS v. 1, n. 2/ 2013. Disponível em: <http://www.uniaraaras.br/revistacientifica/documentos/art.5-002-2013.pdf>.

BISPO, C. A. F. **UM NOVO MODELO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

BARDIN, L.(2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 3º ed., Santa Catarina. EDUCS 2014.

BOMFIM, B. **Clima organizacional e Gestão Pública: um estudo em um órgão público da cidade de Manaus**. 19 p. Dissertação de Pós-Graduação em Psicologia Social – Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa (PB), 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional**. Uma contribuição metodológica. Tese de livre docência apresentada na Faculdade de Economia, Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FEITOSA, L.C.; SILVA. T.M.; VIANA, C.M. **O Impacto da Gestão do Clima Organizacional no Comportamento das Pessoas do Setor Público**. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/viewFile/1307/1923>. Acesso em: 02/05/2020.

FERREIRA. Marco Aurélio Marques. **Gestão Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2014.

FERREIRA, Fernanda dos Santos. **FATORES QUE INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EQUIPE DE ATENDIMENTO AO CLIENTE**. REVISTA DE PÓS-GRADUAÇÃO: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS - ISSN 2358-2774, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 127 -164, ago. 2015. Disponível em: <<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revposgraduacao/article/view/886>>. Acesso em: 28 maio 2020.

FLEURY, M. T. L. (orgs.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FOCHESATTO, S. A. **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO OS PLANOS DE INCENTIVOS E RECOMPENSAS COMO FATORES DE MOTIVAÇÃO: ESTUDOS DE CASO NAS DUAS MAIORES EMPRESAS DO RAMO METAL-MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL**. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3510/000339322.pdf?...1>.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUZ, J.P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o**

Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____, Marina de Andrade **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, M. H. **O que é gestão pública**. Gestão pública, 2005. Disponível em: <http://gestaopublica.net/blog/o-que-e-gestao-publica/>. Acesso em: 02/05/2020.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 5ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 2000.

MENEGON, L. F.; CASADO, T. Contratos psicológicos: uma revisão da literatura. **Revista de Administração**. v. 47, n. 4, p. 571-589, out./nov./dez. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n4/a05v47n4.pdf>>. Acesso em 02 Jan. 2019.

MEIRELES, M. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MOREIRA, E. G. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2008.

SANTOS, G. **CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL – AG. ILHÉUS/BA**. Disponível em: http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/george_santos.pdf.

MILANI, N.C.; MOSQUIN, E.S.; MICHEL, M. Uma breve análise sobre os conceitos de organização e cultura organizacional. Garça. 2008. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/11MT5LXVhh1VQUz_2013-4-30-12-29-3.pdf.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 17ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80 p.

OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M. L. C. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf. Acesso em 26 de mai de 2020.

ROECKER, R. **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FORMAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS: UM ESTUDO MULTICASO EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO – OSCIPs**. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm294911.PDF>.

SHAFFER, David W. & SERLIN, Ronald C. (2004). What good are statistics that don't generalize? Educacional Ressarce, vol. 33, nº 9, p. 25. In: MORAIS, Ana Maria & NEVES, Isabel Pestana. **Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista**. Revista Portuguesa de Educação, 2007, 20(2), p. 76-77, 2007, CIED - Universidade do Minho. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpe/v20n2/v20n2a04.pdf>. Acesso em 04 de novembro de 2013.

SILVA, G. A.; SOUZA, L. A. S. **O Impacto Causado Pelo Clima Organizacional no Desempenho e na Qualidade de Vida da Equipe de Trabalho do Hotel Hardman – João Pessoa, PB**. Revista Campo do Saber – ISSN 2447 - 5 017. Volume 3 - Número 1 - jan/jun de 2017. Disponível em: <http://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/66/54>.

SOUZA, Hellen Priscila R. T. **A Importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional**. (2016). Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf.

TAVARES, P. C. **TERCEIRO SETOR: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: CLASSIFICAÇÕES (IN)ADEQUADAS?**. Revista EAESP/FGV, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-36.pdf>.