

CLIMA ORGANIZACIONAL E GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL

Aline Romagnolli Pinheiro¹
Adilson Vagner de Oliveira²

RESUMO:

Quais os impactos da mudança de gestão sobre o clima organizacional na percepção dos servidores lotados na prefeitura municipal? A fim de responder a essa questão de pesquisa, este trabalho tem por objetivo analisar as percepções de mudanças no clima organizacional no serviço público municipal após a troca de mandatos de prefeitos. E para isso utilizou-se de pesquisa bibliográfica, seguida de coleta de dados com aplicação de questionário de caráter misto - qualitativo e quantitativo, aos servidores públicos da prefeitura de Tangará da Serra/MT, durante o primeiro semestre de 2021. O questionário foi enviado para todos os setores da prefeitura, com finalidade de investigar a qualidade do clima organizacional dessa instituição pública local. Com uma amostra de 51 participantes, os resultados apontam que a mudança de gestão produziu pouco efeito sobre o serviço interno dos servidores e as mudanças tendem a afetar alguns setores com mais intensidades, principalmente, os cargos temporários. Além disso, a mudança de gestão foi percebida positivamente pela maioria dos servidores, talvez por fornecer novos fluxos na dinâmica do serviço público, renovar expectativas e dar movimento ao trabalho, assim como os servidores demonstram estar relativamente satisfeitos com o clima organizacional de seus setores, o que resulta em qualidade na prestação de serviços à população.

Palavras-chave: Clima organizacional. Gestão pública. Prefeitura

What are the impacts of the change in management on the organizational climate in the perception of employees working in the municipal government? In order to answer this research question, this paper aims to analyze the perceptions of changes in the organizational climate in the municipal public service after the exchange of mayors' mandates. And for this, bibliographic research was used, followed by data collection with a mixed qualitative and quantitative questionnaire applied to public servants of the city hall of Tangará da Serra/MT, during the first semester of 2021. The questionnaire was sent for all sectors of the city hall, with the purpose of investigating the quality of the organizational climate of this local public institution. With a sample of 51 participants, the results show that the change in management had little effect on the employees' internal service and the changes tend to affect some sectors more intensely, especially temporary positions. In addition, the change in management was positively perceived by most civil servants, perhaps because it provided new flows in the dynamics of the public service, renewing expectations and giving movement to work, just as civil servants demonstrate to be relatively satisfied with the organizational climate of their sectors, which results in quality in the provision of services to the population.

Keywords: Organizational climate. Public Management. City hall

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado Tangará da Serra.

² Docente do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado Tangará da Serra

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um importante conceito para a compreensão da maneira que o trabalho interfere no comportamento e nas atitudes dos colaboradores no ambiente de trabalho, ou seja, o clima pode ser entendido como a influência do ambiente interno no comportamento organizacional humano (SIQUEIRA et al., 2008). Por ser um aspecto ligado diretamente ao fator humano da organização, os estudos relacionados ao clima organizacional vêm ganhando bastante espaço nas pesquisas organizacionais, isso porque o capital humano, muitas vezes, pode ser a chave do sucesso de uma organização, pois quando o colaborador está motivado e satisfeito em seu ambiente de trabalho, ele irá produzir mais e melhor, agregando valor a sua empresa e ao seu trabalho.

Justamente por isso, essas pesquisas buscam identificar os fatores que interferem de forma positiva e negativa no clima, para assim os pontos identificados serem melhorados para que a mudança aconteça. Com isso, este trabalho se propôs a investigar como o clima organizacional de uma organização pública pode ter sido afetado com a troca da gestão de prefeito na cidade de Tangará da Serra/MT, visto que o prefeito anterior estava há 8 anos no mandato, como a atual gestão impactará a dinâmica de trabalho dos servidores públicos municipais.

Esse tema foi escolhido devido à sua atualidade, visto que ocorreu no ano de 2021 uma troca recente de prefeito e também é importante pela sua relevância e inovação, pois foi constatado, na própria prefeitura, que não existe o monitoramento nem uma pesquisa regular de clima organizacional. Assim, este trabalho busca analisar se uma mudança nos mandatos de prefeitos produz grandes impactos no clima organizacional, e identificar quais fatores são esses.

Alguns trabalhos já publicados ajudam a compor este referencial e embasam esta investigação, tanto nas pesquisas de clima no setor privado, quanto no setor público. No setor privado foram consultados os estudos de Bispo (2006), Coda (1998), Nunes (2011), Lima et al. (2018), Luz (1995) e Chiavenato (2006), e no setor público temos Cobêro et al (2011) e Zmitrowicz et al. (2013).

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Clima organizacional

Segundo Chiavenato (2004), o clima organizacional é fator presente no meio interno de uma organização, que não pode ser tocado ou visto, mas que é percebido de maneira psicológica, constituindo um ambiente humano dentro do qual as pessoas realizam seu trabalho dentro da organização, podendo o clima organizacional referir-se ao ambiente dentro de um departamento específico, de uma fábrica ou pode ainda abranger toda a empresa.

De acordo com Mullins (2001), o clima organizacional é caracterizado pelas relações pessoal-organização e superior-subordinado, que determinam como as interações irão acontecer no ambiente de trabalho, sendo nas relações de objetivos e metas estabelecidas, no estilo e no processo de gestão, no comportamento e na estrutura formal da organização. Para Coda (1998), o clima organizacional é o indicador de satisfação dos colaboradores de uma organização em relação aos diversos aspectos da cultura ou da realidade da empresa, sendo alguns deles: o modelo de gestão, a valorização do profissional, as políticas de RH, entre outros.

O Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização (CODA, 1998, p. 6).

Assim, o clima organizacional pode ser entendido como o conjunto de propriedades que existem no ambiente de trabalho que interfere nas pessoas na forma de influência, motivação e comportamento dos colaboradores.

Para Lima et al. (2018), por se tratar de um fator de satisfação no trabalho, o clima organizacional se torna muito importante dentro de uma empresa, visto que ele influencia não somente o comportamento dos colaboradores, mas também na produtividade da organização, pois um colaborador satisfeito produz mais e melhor o seu trabalho. Os autores ainda afirmam que o clima de uma organização não surge de um momento para o outro, mas que é transformado de maneira gradativa e saber promover um clima agradável e harmônico é fundamental para que o colaborador se

mantenha motivado e satisfeito no ambiente de trabalho executando sua função, sendo assim vantajoso tanto para ele quanto para a organização.

O clima organizacional está relacionado ao que as pessoas pensam ser e ao que está acontecendo no ambiente organizacional em um determinado momento, portanto, é a representação da imagem que essas pessoas possuem sobre os principais aspectos ou características que atuam na organização. Para o conceito de clima organizacional, esse pode ser o maior desafio: só pode ser entendido a partir do conceito de pessoas na organização. Em suma, o clima organizacional é uma medida da percepção de satisfação dos colaboradores com certas características do ambiente de trabalho da organização em que trabalham (CODA, 1998).

Diante disso, Luz (1995) fala que o clima organizacional é uma importante variável capaz de refletir o comportamento das pessoas, dentro da empresa, mostrando seus valores e atitudes, de modo a interferir na maneira que as pessoas se relacionam dentro do trabalho. E esse relacionamento quando saudável contribui para uma melhora na qualidade do clima organizacional.

Há diversos fatores que são capazes de interferir e afetar a qualidade do clima organizacional, entre elas: salários, possibilidades de desenvolvimento profissional, estilo de liderança, tipo de trabalho realizado, estabilidade no emprego, oportunidades recebidas e percebidas. Para Nunes (2011), a remuneração, liderança, comunicação organizacional, desenvolvimento profissional, relacionamentos interpessoais, imagens da organização, estrutura organizacional e motivação são elementos fundamentais para que haja um bom clima organizacional.

2.2 A influência da cultura organizacional no clima organizacional

Quando se trata de clima organizacional, a cultura organizacional também é levada em consideração, visto que a mesma interfere no clima. A cultura organizacional está presente em todos os setores e inserida nas relações humanas, entretanto, é mais perceptível dentro de uma organização, a forma como afeta os indivíduos e reflete isso em seu serviço, e principalmente, no clima organizacional, pois a cultura gera o clima. Para Chiavenato (2004), o clima organizacional é favorável quando os colaboradores carregam um sentimento de autorrealização de seu trabalho, logo, a cultura organizacional envolve todos os níveis hierárquicos.

Para Tamayo (2004), as relações entre a satisfação e bem-estar do trabalhador, na realização de suas funções, é um princípio que deve ser conservado, requisitando da organização práticas que sejam propícias à realização dessa missão, considerando a melhoria na qualidade de vida e na realização dos envolvidos. Segundo Silva (2016) a cultura organizacional surge a partir dos padrões, valores, costumes e tradições que estão inseridos dentro da organização, e dentro disso, está o recurso humano, que é considerado a chave do sucesso para a organização, e fatores como motivação, liderança e *stress* são elementos que estão diretamente ligados à satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores e a qualidade do clima organizacional.

A gestão é capaz de operacionalizar as estratégias mais eficazes, reconhecer visão e valores da empresa para com seus funcionários analisando as práticas organizacionais e o comportamento dos colaboradores, como sua forma de comunicação, as relações interpessoais, as recompensas, as relações de poder (PEREZ, 2017). Sendo assim, a boa gestão pode gerar uma cultura organizacional forte, onde seus colaboradores possuem motivação, satisfação e são mais produtivos, logo, conseqüentemente, essa cultura forte também fortalece o clima organizacional, fazendo com que ele melhore, se tornando mais satisfatório e motivado.

2.3 Instituições públicas

De acordo com Lima *et al.* (2018), a administração pública é caracterizada, principalmente, pela prestação de serviço focada em atender ao interesse do público, apresentando oportunidades e desafios aos gestores, que buscam a eficácia em atender os objetivos operacionais do órgão. Quando se trata das diferenças entre o setor público e privado, tem-se que no setor público uma comunicação interna e externa ser mais exigente, devido às constantes mudanças no meio político e social, e isso exige dos líderes determinação, integridade e visão estratégica, de modo que possam ser pessoas que eduquem, negociem e incentivem seus colaboradores (SIMÕES, 2017).

No âmbito municipal a direção da administração é feita pelo prefeito (chefe do executivo local) que tem por função comandar e supervisionar os serviços de interesse do município (ZMITROWICZ *et al.*, 2013). A troca de gestão na esfera municipal acontece de 4 em 4 anos, com as eleições municipais, em que o novo prefeito é eleito

ou reeleito, visto o máximo que um prefeito pode ficar no cargo são 8 anos seguidos, ou seja, dois mandatos.

Assim, organização pública pode ser conceituada como um sistema dinâmico, extremamente complexo, interdependente e interligado, que envolve de forma coerente informação, estrutura organizacional, pessoal e tecnologia para prestar serviços à sociedade e desempenhar suas funções no sentido de buscar maior eficiência e eficácia no serviço público (PIRES; MACEDO, 2006).

Para Nunes (2011), alguns fatores dentro das instituições públicas que podem interferir no clima organizacional são: burocracia, estabilidade, paternalismo, resistência a mudanças, descontinuidade administrativa, perfil do gestor público e perfil do servidor público.

2.4 Perfil do servidor público

A administração pública passou por diversas mudanças no Brasil desde 1930, como na administração, que vem gradativamente aumentando o nível de profissionalização de seus servidores, ou mesmo recrutando profissionais mais qualificados.

Mesmo assim, desde a Constituição de 1988, os governos têm enfrentado alguns desafios na esfera pública, e de acordo com Palatti e Freire (2015), esses desafios são o de melhorar a qualidade dos serviços públicos assim como aumentar o seu acesso para toda a população, universalizar os procedimentos, fazer o bom uso da máquina pública e a valorização dos colaboradores do setor público de modo que não cause impacto negativo sobre a conta. Ainda de acordo com os autores, todos esses fatores contribuíram para o amadurecimento do setor público, mostrando uma evolução quando se trata da profissionalização do serviço público, onde seus servidores passaram a receber maiores salários e ocuparem melhores cargos, porém ainda existem obstáculos a serem superados, como no plano da gestão de recursos humanos, como o preenchimento por livre provimento dos cargos e assimetria nos padrões de remunerações entre as carreiras.

De acordo com Lacerda (2013), há uma lacuna na área da política de gestão de pessoas no setor público, e que as medidas que existem não são suficientes para abranger todas as esferas de governo. Assim, é preciso que haja uma gerência

capacitada para atender as necessidades do servidor público para alcançar os objetivos de seu cargo.

2.5 Gestão e identificação do clima organizacional em uma organização

Filho e Ribeiro (2010) afirmam que avaliar e medir o ambiente interno é uma medida estratégica, visto que a satisfação e a motivação dos funcionários são essenciais para o sucesso da empresa, pois o conteúdo que não pode ser medido não pode ser gerenciado, devendo haver um equilíbrio claro entre competitividade e qualidade do trabalho e vida. Ao medir o ambiente interno, a empresa pode definir as percepções dos funcionários de todos os aspectos que afetam o seu bem-estar, a qualidade dos produtos e serviços, a produtividade, o comprometimento dos funcionários em alcançar resultados de negócios e melhorar a lucratividade da organização.

Dessa forma, quando as organizações identificam e avaliam seu ambiente interno, elas são capazes de traçar as melhores estratégias para a obtenção de sucesso e vantagem competitiva sem prejudicar seus colaboradores, pelo contrário, podendo até melhorar a satisfação dos mesmos. Assim as organizações, sejam elas públicas ou privadas, possuem ambientes de trabalho tanto formais como informais típicos e, e em sua maioria, totalmente divergente, com especificidades que vão se refletir de um jeito ou de outro nos aspectos de como seus colaboradores irão executar os objetivos da organização, podendo ser esses aspectos a criatividade, produtividade, moral, adaptabilidade, entre outros (FILHO; RIBEIRO, 2010).

Apesar do clima organizacional ser de caráter abstrato, eles se tornam palpáveis a partir do momento que a organização apresenta indicadores de sua qualidade, como acidentes de trabalho, absenteísmo, retrabalho e outros, mas somente esses fatores não são capazes de demonstrar os aspectos que afetam de forma positiva e negativa o clima organizacional da empresa, porém eles atuam como um alerta de que algo está ou não bem (FILHO; RIBEIRO, 2010).

Diante disso, para identificar a qualidade do clima é necessária uma pesquisa. Esse tipo de pesquisa é uma ferramenta segura e objetiva, que busca os problemas reais que estão ocorrendo na gestão dos Recursos Humanos, onde a análise, o diagnóstico e as sugestões que a pesquisa de clima proporciona para a organização

são considerados instrumentos de suma importância para a melhoria da qualidade, adoção de políticas internas e aumento da produtividade (BISPO, 2006).

Compreender o clima organizacional da organização auxilia no entendimento dos sentimentos e percepções de seus colaboradores em relação às tarefas que estão executando, de modo que os subsídios fornecidos pela pesquisa do clima ajudam a organização a lidar com seus colaboradores, funcionando como um mapeamento dentro da empresa, podendo atuar como o ponto de partida para as mudanças e para o desenvolvimento organizacional (COBÊRO et al., 20).

3. METODOLOGIA

O presente trabalho está embasado em pesquisas bibliográficas, que se fizeram por meio da coleta de referências “já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de websites” (MATOS; VIEIRA, 2001, p. 40), e para atingir os objetivos, após pesquisa bibliográfica foi realizada uma pesquisa de campo que “caracteriza as investigações em que para além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se coletam dados junto de pessoas, utilizando diversos tipos de pesquisas” (FONSECA, 2002, p. 32), tendo a mesma, aspectos exploratórios e descritivos, que segundo Richardson (2015, p.71), “o estudo descritivo representa um nível de análise que permite identificar as características dos fenômenos, possibilitando, também a ordenação e a classificação destes”.

De acordo com Bispo (2006), é por meio da pesquisa de clima organizacional que se torna possível estimar o nível que existe de relacionamento entre organização e colaborador. Existem vários modelos de pesquisa, alguns deles são: Modelo de Litwin e Stringer (1968), modelo de Kolb (KOLB *et al.*, 1986), modelo Sbragia (1983), modelo de Roberto Coda (1997), modelo de Kozlowski (1989), Bedani (2006), Modelo de Levering (1984 e 1997) e modelo de Rizzatt (1995 e 2002).

O modelo a ser usado nesta pesquisa foi baseado no de Bedani (2006), o autor propõe em sua pesquisa um estudo desenvolvido e composto por 2 dimensões e 7 fatores do clima organizacional. As dimensões são a psicossocial, que diz respeito às atitudes e sentimentos do colaborador com seu trabalho, com a organização e com as pessoas, possuindo esta dimensão 4 fatores: estilo de gerência, comprometimento organizacional, trabalho em equipe e reconhecimento. E existe a dimensão organizacional, que está relacionada às condições do desempenho ocupacional, aos

padrões de desempenho, ao volume de trabalho, à clareza organizacional e a recompensas, sendo essa dimensão composta por 3 fatores: carga de trabalho, condições de trabalho e clareza organizacional e padrão de desempenho.

Diante disso, foi usado para atender aos objetivos deste trabalho de verificar as mudanças do clima organizacional em uma troca de mandato de prefeitos da cidade de Tangará da Serra - MT, o fator estilo de gerência, visto que esse fator “que evidencia o comportamento típico ou maneira predominante de ação do gerente no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir todos os objetivos” (BEDANI, 2006).

O questionário foi desenvolvido com perguntas da dimensão psicossocial, com ênfase no fator ‘estilo de gerência’, e utilizada para a análise da pesquisa, assim como Bedani (2006) usou a escala Likert, que consiste em uma das escalas mais utilizadas em pesquisas de satisfação, pois analisa mais que um simples sim ou não para uma questão. A escala Likert funciona da seguinte maneira: há a questão, como “a troca de prefeitos alterou negativamente na execução de minhas funções”, e uma escala estipulada para a resposta, como de 1 a 5, onde 1 significa “discordo totalmente”, 2 “discordo parcialmente”, 3 “indiferente”, 4 “concordo parcialmente” e 5 “concordo totalmente, podendo identificar mais especificamente onde está o problema. Houve também uma questão qualitativa a fim de investigar aspectos mais específicos, como a percepção dos servidores sobre o clima organizacional de seu ambiente de trabalho e como eles acreditam que esse clima pode ser melhorado.

Com o propósito de coletar dados e para a obtenção de informações para análise, o questionário possui uma abordagem mista, que busca combinar os dois métodos: o qualitativo e o quantitativo, buscando “generalizar os resultados quantitativos, ou aprofundar a compreensão dos resultados qualitativos, ou corroborar os resultados (qualitativos ou quantitativos)” (GALVÃO et al., 2018).

O questionário foi estruturado e aplicado na prefeitura municipal de Tangará da Serra/MT, durante o primeiro semestre de 2021, com os servidores de todos os setores do serviço público municipal, sendo 12 Secretarias e o Gabinete do Prefeito, com um total de 2.297 servidores.

Quadro 2 - Quantidade de servidor público por setor

SETORES	QUANTIDADE DE SERVIDORES
Gabinete do Prefeito	41
Secretaria Municipal de Educação	999
Secretaria Municipal de Saúde	778
Secretaria Municipal de Administração	83
Secretaria Municipal de Coordenação e Planejamento	23
Secretaria Municipal de Esportes	17
Secretaria Municipal de Fazenda	51
Secretaria Municipal de Assistência Social	74
Secretaria Municipal de Infraestrutura	176
Secretaria Municipal de Agricultura	21
Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Serviços	8
Secretaria Municipal de Meio Ambiente	13
Secretaria Municipal de Cultura e Turismo	13
Total de servidores	2.297

Fonte: TANGARÁ DA SERRA (2021)

O questionário foi aplicado para análise do clima organizacional após a troca de gestão de prefeitos que ocorreu na cidade de Tangará da Serra – MT, no começo do ano de 2021, com finalidade de identificar as principais percepções que ocorreram no serviço público municipal com esse acontecimento. O questionário foi elaborado pela plataforma *Google Forms* e enviado via e-mail para os servidores da prefeitura. Assim, a análise dos dados também foi facilitada, visto que a plataforma proporciona a criação de gráficos e uma organização mais precisa das respostas obtidas. Após os dados tabulados, foi realizada a análise de resultados, considerando o atendimento aos objetivos propostos.

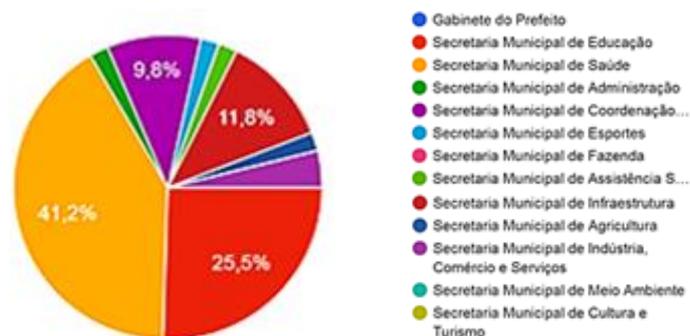
2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A aplicação do questionário ocorreu nos meses de maio e junho de 2021. Os formulários foram enviados para os setores responsáveis das secretarias e dos 2.297 servidores da prefeitura, 51 participaram da pesquisa, o que pode ser explicado pelo curto período de tempo que teve a pesquisa e o acesso direto com os servidores que foi limitado, visto que pela situação atípica da pandemia, os formulários foram enviados para os responsáveis de cada setor para serem repassados aos demais das secretarias, podendo muito dos questionários não ter chegado ao seu destino final, que eram os servidores.

Nesse questionário foram elaboradas 9 perguntas fechadas e uma aberta, sendo todos os dados e gráficos dessa pesquisa interpretados com base nas 51 respostas obtidas.

Na definição do perfil dos participantes, o recorte de gênero dos participantes que responderam ao questionário pode ser sintetizado da seguinte forma: 60,8% o público feminino e 39,2% masculino.

Gráfico 1. Setores que participaram da pesquisa

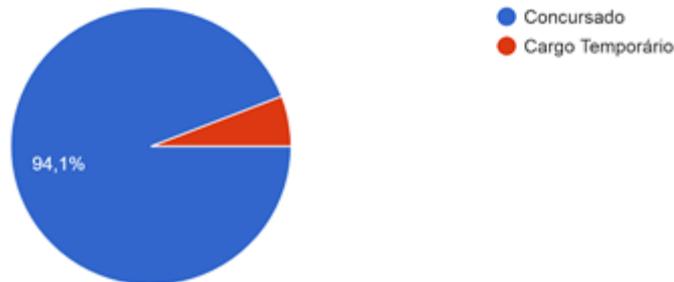


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No segundo gráfico, demonstram-se as secretarias que mais participaram da pesquisa, sendo com 41,2% a Secretaria Municipal de Saúde, depois com 25,5% a Secretaria Municipal de Educação e, com 11,8% a Secretaria Municipal de Infraestrutura. Foi possível analisar também qual das 12 secretarias e o Gabinete do Prefeito participaram da pesquisa, sendo que apenas 9 participaram, mesmo que com pequena porcentagem. As secretarias que não participaram da pesquisa foram:

Gabinete do Prefeito, Secretaria Municipal da Fazenda, Secretaria Municipal do Meio Ambiente e Secretaria Municipal de Cultura e Turismo.

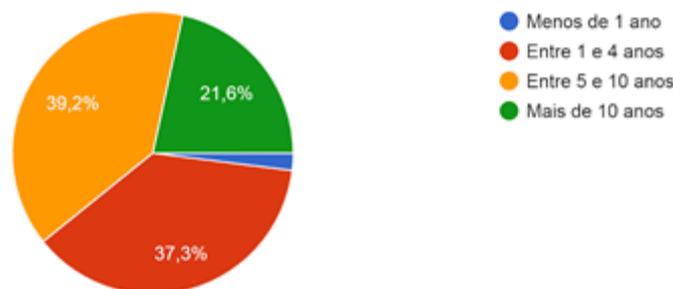
Gráfico 2. Regime de trabalho dos servidores (n=51)



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Também foi identificado que, dos 51 que responderam ao questionário, 94,1% eram concursados, e os demais possuem cargo temporário. Essa alta incidência de servidores concursados pode revelar a estabilidade dos servidores nos cargos, pois como será mostrado no decorrer da análise, principalmente na questão 10 e na própria aplicação do questionário, a predominância de servidores efetivos no teste de clima pode indicar uma maior segurança dos participantes em avaliar o ambiente de trabalho na prefeitura. Os profissionais de cargo temporário (com menos estabilidade no cargo em relação aos concursados) podem ter deixado de responder à pesquisa justamente pelo receio de afetar de forma negativa as suas funções. E mesmo aos servidores efetivos, a pesquisa de clima organizacional pode ter tido uma conotação de insegurança aos participantes.

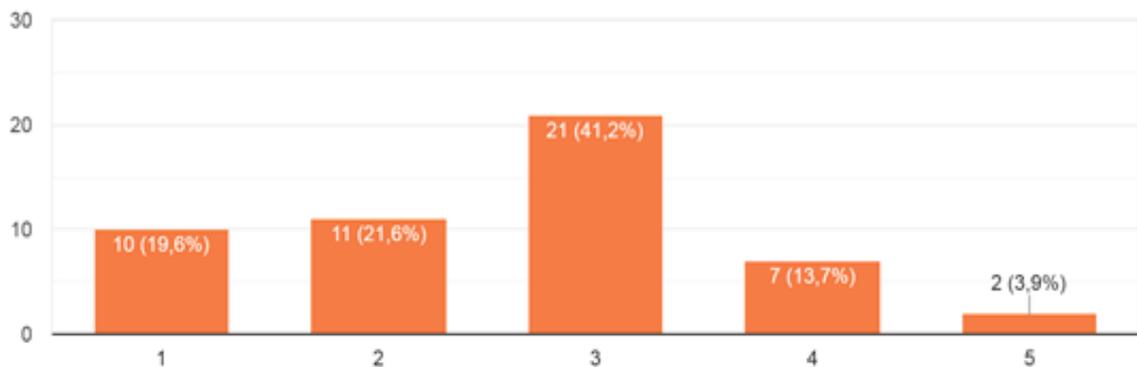
Gráfico 3. Tempo do servidor no cargo público (n=51)



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O gráfico 3, mostra que é possível traçar um pouco do perfil dos servidores na ocupação dos cargos públicos, e percebe-se que a maioria desses servidores estão há mais de 5 anos, assim, eles conseguem ter uma opinião mais clara sobre as mudanças na troca de mandato de prefeito, assim como aqueles que estão há mais de 10 anos. Porém é importante ressaltar que 20 dos servidores estão entre 4 anos ou menos no serviço de seus cargos, e assim experimentaram apenas um modelo de gestão, sendo que em 2021 foi a primeira mudança real nesse modelo, visto que a última gestão de prefeito durou dois mandatos seguidos (8 anos).

Gráfico 4. Alteração negativa nas funções do cargo com a nova gestão

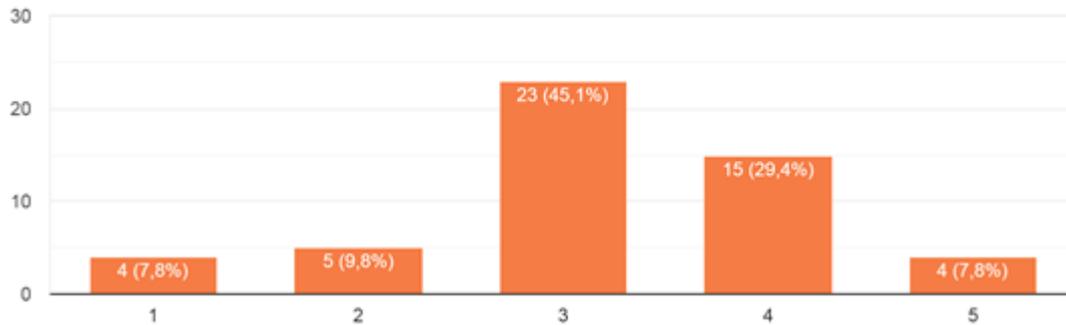


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Agora, esse gráfico faz referência a pergunta “5 – A mudança de prefeitos alterou de forma negativa na execução de minhas funções”, foi iniciada efetivamente a pesquisa de clima organizacional. Neste primeiro momento, observa-se que 21 servidores discordaram da afirmação, 9 concordaram e 21 declararam estar indiferentes quanto a essa mudança de gestão.

Apesar de 21 servidores afirmaram não ter identificado mudanças negativas na execução efetiva de suas funções, não se pode afirmar que a mudança de gestão produziu pouco efeito sobre o serviço interno dos servidores, visto que outros 21 se posicionaram indiferentes e ainda existem 9 servidores que concordaram com a afirmação da questão, ou seja, com o efeito negativo da mudança, o que pode ter sido decorrente de diversos fatores que necessitaria de mais estudos investigativos com esses servidores para identificar quais fatores são esses.

Gráfico 5. Mudanças no setor de trabalho do servidor com a nova gestão

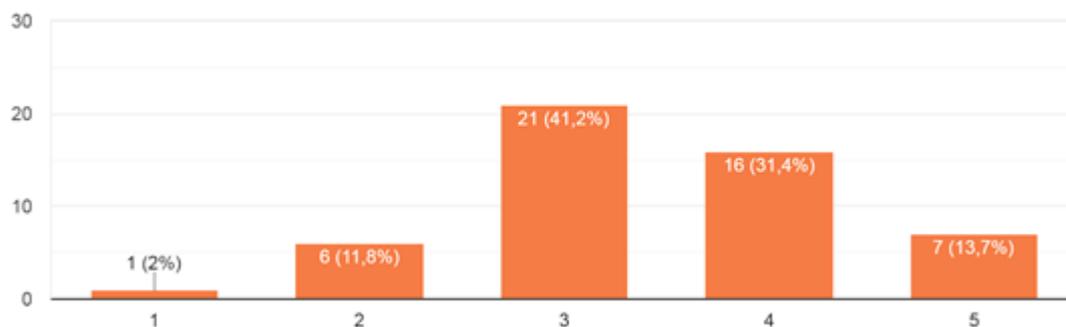


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No gráfico da questão “6 – O meu setor sofreu mudanças com a troca de prefeito na última eleição”, nota-se que houve 19 dos servidores públicos que responderam que ocorreram mudanças no setor onde exercem suas funções, 23 ficaram neutros em suas respostas, o que pode significar que ocorreram mudanças nos setores, mas não nas funções que exercem. E 9 responderam que o setor não sofreu mudanças.

Esses dados demonstram que apesar de os setores terem sofrido mudanças, não necessariamente essas mudanças tenham sido significativas para os sujeitos da pesquisa, mas com base nas respostas anteriores da questão 5, pode-se dizer que não foram negativas.

Gráfico 6. Nível de satisfação com a nova gestão executiva do município (prefeito)



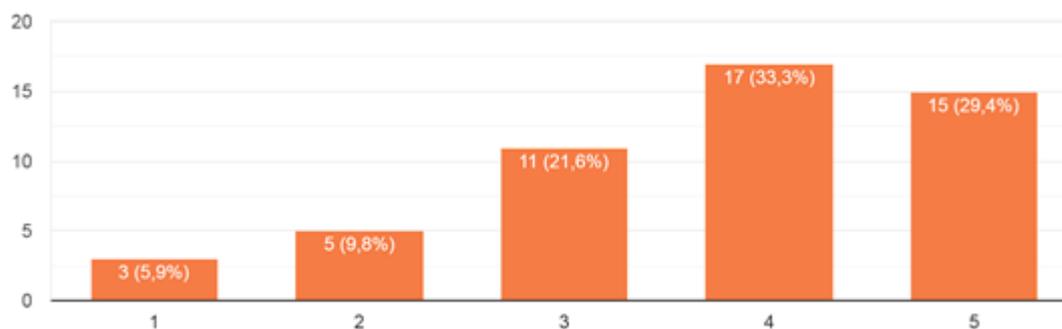
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Esse gráfico da questão “7 – Estou satisfeito(a) com a nova gestão executiva do município” é muito relevante para este trabalho, pois identifica o ponto de satisfação dos servidores com a transição de gestão, onde apenas 7 dos que responderam à pesquisa disseram estar insatisfeitos com a gestão atual, 21 se dizem indiferentes e

23 estão satisfeitos, ou seja, mais da metade avalia positivamente a mudança de gestão. Nota-se que 21 respondentes preferiram manter-se neutros a respeito da questão ao selecionar a nota 3, pelo fato de que talvez ainda não se sintam prontos para avaliar a nova gestão, por tratar-se de uma mudança recente e ainda não tenham uma opinião formada sobre a transição.

Contudo, entre os servidores que responderam a essa questão, que há um nível bom de satisfação com a nova administração e que a transição de uma gestão para a outra pode ter sido produtiva e também relativamente tranquila, o que pode ser muito interessante para dar fluxo ao trabalho dos servidores.

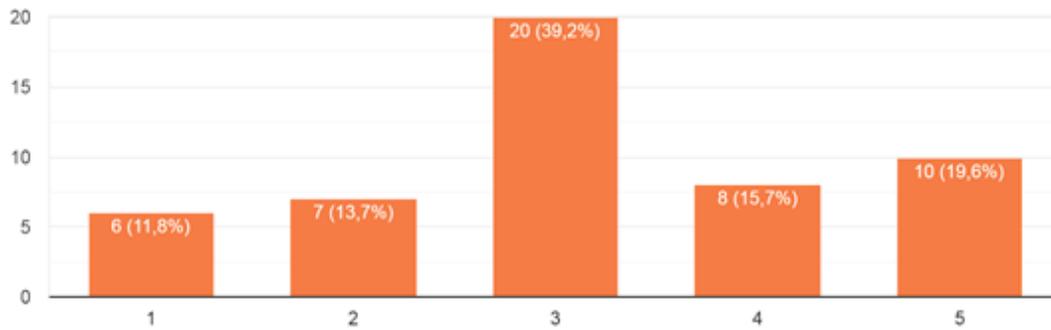
Gráfico 7. Nível de satisfação com o ambiente de trabalho (n=51)



Fonte: próprio autor (2021)

Na demonstração gráfica da questão “8 - Eu me sinto contente com os colegas de equipe de trabalho do meu setor”, nota-se um nível elevado de satisfação entre os colaboradores do mesmo setor, onde 32 dos pesquisados disseram se sentir contentes com os colegas de equipe, 11 disseram estar indiferentes com suas equipes de trabalho e apenas 8 declararam não estar satisfeitos com os colegas de setor. Ou seja, 62,7% dos servidores possuem afinidades com seus colegas de trabalho e equipes, isso traz benefícios pessoais na saúde do servidor além dos benefícios profissionais para o setor, aumentando a produtividade e o melhor atendimento ao público (CHIAVENATO, 2014).

Gráfico 8. Nível de diálogo e participação do servidor nas decisões do setor



Fonte: próprio autor (2021)

Nessa última questão fechada do formulário, com o gráfico da questão “9 – Meus gestores promovem o diálogo comigo e a minha participação em decisões do setor”, foi possível observar que existe um diálogo e participação dos servidores nas decisões dos setores, onde apenas 13 participantes disseram que essas interações são insatisfatórias, 20 participantes permaneceram indiferentes à discussão sobre comunicação e participação no processo de tomada de decisão dos setores e 18 afirmaram existir a interação comunicativa entre servidores e gestores.

Essa questão em especial demonstra que há a comunicação e participação dos servidores e seus gestores, o que pode auxiliar para que haja um clima organizacional mais harmônico, confiável e bem sucedido, o que aumenta a satisfação do servidor (ROBBINS et al, 2010). Porém, ainda é preciso que haja mais participação nas decisões dos setores por parte dos servidores, porque apesar das respostas terem sido satisfatórias pela maioria, existem servidores que se posicionaram indiferentes nessas questões e ainda há a parcela que está insatisfeita dentre aqueles que responderam o questionário.

Para Robbins et al (2010), a comunicação dentro dos grupos de trabalho e com seus superiores é fundamental para que os colaboradores expressem suas opiniões, frustrações e satisfações, fatores capazes de satisfazer as necessidades sociais dos colaboradores. A boa comunicação entre os níveis hierárquicos também é uma maneira de facilitar a tomada de decisão, e quando os colaboradores participam dessas decisões, quando são ouvidos e existe a gestão democrática, eles se sentem mais motivados e reconhecidos, o que contribui para um bom clima organizacional.

Na última pergunta 10 - “Qual foi o maior impacto que você percebeu com a mudança de prefeitos na última gestão?” - foi deixado um espaço em aberto para que o servidor pudesse expressar com suas palavras a sua percepção sobre a mudança

de gestão, sentimento e percepção sobre os fatos que talvez em questões fechadas não poderiam ser identificados e avaliados.

Figura 1. *Word Cloud* com os termos mais frequentes nas respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Como previsto em uma questão aberta, as respostas obtidas variaram significativamente, assim como nas questões fechadas, desde servidores insatisfeitos e indiferentes até servidores com muitas expectativas positivas sobre a mudança, o que pode explicar os elementos positivos das mudanças de gestão no serviço público no que se refere ao clima organizacional, as oportunidades de inovar os processos, trazer um novo fluxo à dinâmica de trabalho diário, ou mesmo, as possibilidades de correção de inconsistências nas funções, corrigir falhas nos setores. Como por exemplo, a resposta de um servidor que declarou que “as pessoas estão mais confiantes, aguardando melhorias futuras, pois já estão acontecendo partes das mudanças propostas” (PARTICIPANTE X, 2021).

Nota-se também com as respostas dessa questão que há mais diálogo entre os servidores e superiores, que eles estão mais motivados e satisfeitos, procurando ter participação e mais atitudes no setor que ocupam sem medo de expressar suas opiniões, como comentado por um participante “nesta gestão temos o diálogo, e quando se tem uma opinião contrária não sofremos perseguição” (PARTICIPANTE Y, 2021).

Há também aqueles servidores que possuem resistência à nova gestão, permanecendo em sua função é apenas isso, sendo indiferente a gestão atual, como dito por um servidor: “nada a declarar” (PARTICIPANTE Z, 2021) ou ainda possuindo

uma visão mais negativa e pessimista da situação: "estagnação de projetos" (PARTICIPANTE N, 2021), mesmo sendo uma minoria nas respostas. Baseado nessas respostas, podemos dizer que os servidores estão se sentindo motivados e com muitas expectativas positivas para as mudanças, ao ver gradativamente as transformações acontecendo. Para a atual gestão, esse processo é pode ser fundamental para que a equipe produza resultados positivos e de qualidade atendendo aos projetos e planos propostos nesta gestão.

CONCLUSÃO

O clima organizacional pode ser compreendido como a influência dos sentimentos, dos valores e opiniões sobre o ambiente de trabalho interno, que estão presentes não somente em um departamento específico da empresa, mas em todos os setores internos, sejam empresas públicas ou privadas. Manter o bom clima de uma empresa requer estratégias, pois o que as pessoas pensam e como as coisas acontecem no ambiente de trabalho influenciam no rendimento, na qualidade dos serviços prestados e no faturamento da organização. Assim, a insatisfação ou descontentamento dos colaboradores não surgem de um momento para o outro, isso é gradativo, por isso a necessidade de se ter um clima organizacional bem monitorado, e para isso, aplicar uma pesquisa de clima para identificar a origem do problema é fundamental para uma empresa que quer progredir.

E também no serviço público, a pesquisa de clima organizacional busca identificar os fatores e as causas que levam os colaboradores a níveis tão altos de insatisfação no setor em que atuam. Assim, ao identificar os fatores positivos e negativos, buscam maneiras para melhorar e fazer com que a mudança aconteça.

Com isso, este trabalho de pesquisa de clima organizacional, feito na prefeitura de Tangará da Serra - MT, demonstra, por parte dos servidores que responderam o questiona, uma satisfação com as mudanças ocorridas no primeiro semestre da gestão atual, já que a gestão anterior estava há dois mandatos no cargo (8 anos) e não havia dentro dessa organização pública uma pesquisa nessa área. Porém, para maiores conclusões desta pesquisa, seriam necessárias coletas ampliadas de dados e entrevistas complementares, visto que se trata de um período atípico de pandemia em 2021. Desse modo, exigem-se estudos com maior participação dos servidores, visto que perto de 5% dos 2.297 servidores públicos participaram da pesquisa, assim

como nem todas as secretarias responderam. Porém, com as respostas obtidas, foi possível apresentar alguns apontamentos conclusivos.

A mudança de gestão não produziu efeito sobre os cargos ocupados atualmente pelos servidores que responderam o formulário, e as mudanças tendem a afetar alguns setores com mais intensidades, principalmente, os cargos temporários, visto que existe uma certa resistência e medo dessa parcela dos servidores em responder o formulário. Outro ponto a se perceber com essa pesquisa é que a mudança de gestão foi percebida positivamente pela maioria dos servidores, talvez por fornecer novos fluxos na dinâmica do serviço público, renovar expectativas e dar movimento ao trabalho, assim como os servidores demonstram estar relativamente satisfeitos com o clima organizacional de seus setores, o que resulta em qualidade na prestação de serviços à população.

Vale destacar por fim que existiu uma dificuldade para que os servidores participassem da pesquisa, devido à limitação de contato mais intenso com eles. Porém, esse estudo pode servir como o primeiro passo para pesquisas futuras sobre clima organizacional no serviço público municipal.

REFERÊNCIAS

- BEDANI, Marcelo. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicol. Am. Lat.** [online]. 2006, n.7, pp. 0-0. ISSN 1870-350X. 2006.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. In: _____. **Teoria Comportamental**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- COBÊRO, Claudia; DE SOUSA, Eduardo Tomazzi; FERNANDES, Luiz Antonio; DE CASTILHO, Noel Teodoro. Diagnóstico do Clima Organizacional no Setor Administrativo de uma Prefeitura Municipal do Interior de São Paulo. **VIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2011.
- CODA, Roberto. **"Como está o Clima?"** In Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília, 1998.

FILHO, Gilsée Ivan Régis; RIBEIRO, Dayane Machado. **Gestão do clima organizacional: conceitos, diagnóstico e estratégias gerenciais**. Itajaí: UNIVALI, 2010.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: UFC, 2002.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; PLUYE, Pierre; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 8, n. 2, p. 4-24, 2018.

GUSKUMA, Edilmar Arakaki. **Evidências da satisfação no trabalho com base nas demonstrações financeiras publicadas**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

LACERDA, Josiane Auxiliadora. **Capacitação e o perfil dos servidores públicos: um estudo descritivo de uma Universidade Federal mineira**. UFL: Lavras, Brasil, 2013.

LIMA, Danielle Félix Delmondes Figueiredo; DA SILVA, Raphael Alves Vieira; DA SILVA, Gilberto Soares. Clima organizacional no setor público: uma análise na Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins em 2017. **Revista Sítio Novo**, v. 2, n. 2, p. 5-25, 2018.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MATOS, Kelma Socorro Lopes de; VIEIRA, Sofia Lerche. **Pesquisa educacional: o prazer de conhecer**. Fortaleza: Demócrito Rocha, 2001.

MORAIS, Laura da Conceição Luz Santos; VICENTE, Patrícia Coelho; SEREJA, Rafael Virgolino; MATTOS, Carlos André Corrêa de. Clima organizacional e administração pública estadual: uma pesquisa no estado do Pará, Brasil. **Métodos e Pesquisa em Administração**, v. 4, n. 1, p. 2-10, 2019.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NUNES, Fernanda Maria Guadalupe. **Fatores relevantes para avaliação de clima organizacional em uma instituição pública de pesquisas**. 2011.

PALOTTI, Pedro; FREIRE, Alessandro. Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. In: **Anais CONSAD**. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2237/1/009.pdf>
Acesso em 09/08/2021

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, 81-105, Jan./Fev. 2006.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Kéllisson Machado da. Um estudo sobre a influência da cultura organizacional no desenvolvimento da organização. In: **Anais III ERECAD**. Garanhuns-PE, 2016.

SILVA, Teílma Maria da; VIANA, Cíntia Milena Cid; FEITOSA, Leandro da Cruz. O impacto da gestão do clima organizacional no comportamento das pessoas do setor público. **REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 12, n. 42, p. 213-224, 2018.

SIMÕES, Martim Francisco Cruz. **Liderança e gestão intermediária**. 12/01/2017. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-intermedi%C3%A1ria-martim-sim%C3%B5es> Acesso em 09/08/2021

SIQUEIRA, M. M. M.; TAMAYO, Á.; MENDES, A. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, Álvaro de e colaboradores. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004. 255 p. ISBN: 8536304154.

TANGARÁ DA SERRA. **Prefeitura municipal de Tangará da Serra**. Disponível em <<https://tangaradaserra.mt.gov.br/>> Acesso em 29/07/2021

ZMITROWICZ, Witold; BISCARO, Cibele; MARINS, K. R. C. C. A organização administrativa do município e o orçamento municipal. **São Paulo: EPUSP**, p. 28, 2013.

ANEXOS

CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado(a) Servidor(a) Público(a),

Esta é uma pesquisa sobre Clima Organizacional do Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Mato Grosso, Campus Avançado Tangará da Serra, realizada por Aline Romagnolli Pinheiro e pelo prof. Dr. Adilson Vagner de Oliveira. Agradecemos imensamente a sua participação

*Obrigatório

1. Gênero *

- Masculino
- Feminino
- Outros

2. Em qual setor você trabalha? *

- Gabinete do Prefeito
- Secretaria Municipal de Educação
- Secretaria Municipal de Saúde
- Secretaria Municipal de Administração
- Secretaria Municipal de Coordenação e Planejamento
- Secretaria Municipal de Esportes
- Secretaria Municipal de Fazenda
- Secretaria Municipal de Assistência
- Social Secretaria Municipal de Infraestrutura
- Secretaria Municipal de Agricultura
- Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Serviços
- Secretaria Municipal de Meio Ambiente
- Secretaria Municipal de Cultura e Turismo

3. Qual é o seu regime de trabalho? *

- Concursado
- Cargo Temporário

4. Há quanto tempo você está nesse cargo? *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 4 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Questionário: Para responder as próximas perguntas será estipulada uma escala para suas respostas de 1 a 5, sendo:

- 1- discordo totalmente
- 2- discordo

- 3- indiferente
- 4- concordo
- 5- concordo totalmente

5. A mudança de prefeitos alterou de forma negativa na execução de minhas funções *

1 2 3 4 5

6. O meu setor sofreu mudanças com a troca de prefeito na última eleição *

1 2 3 4 5

7. Estou satisfeito(a) com a nova gestão executiva do município (Prefeito) *

1 2 3 4 5

8. Eu me sinto contente com os colegas de equipe de trabalho do meu setor *

1 2 3 4 5

9. Meus gestores promovem o diálogo comigo e a minha participação em decisões do setor *

1 2 3 4 5

10. Qual foi o maior impacto que você percebeu com a mudança de prefeitos na última gestão?

RESPOSTA: _____