

CLIMA ORGANIZACIONAL:

A Influência na Motivação dos Funcionários e Empregados

Carlos Rafael Silva¹

Gleicy Kelly Barbosa Tavares²

Luciana Sessa Generoso de França³

Resumo

As organizações se diferem umas das outras em valores, culturas e métodos. Tais diferenças são ainda maiores se comparadas entre organizações do setor público e do setor privado, dadas as suas diferenças estruturais. Assim, utilizando uma pesquisa de campo e o método quantitativo-descritivo na análise dos resultados, o presente artigo tem os objetivos de diagnosticar o clima organizacional em uma organização privada e outra pública de pequeno porte da região Sul Fluminense, medir o nível de satisfação dos colaboradores com alguns fatores motivacionais e identificar as diferenças e particularidades de cada um dos setores estudados. Discutindo fatores relacionados à liderança, remuneração, relacionamento interpessoal e valorização profissional, o estudo aponta que ambos os setores mantêm boa relação entre gestores e equipe. O setor público apresenta relação interpessoal mais saudável enquanto o setor privado oferece melhor política de remuneração. Ambos os setores precisam melhorar a valorização profissional.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Motivação. Setor Público. Setor Privado.

ORGANIZATIONAL CLIMATE:

Influence on Employee and Employee Motivation

Abstract

Organizations differ from one another in values, cultures, and methods. Such differences are even greater if compared between public sector and private sector organizations, given their structural differences. Using a field survey, this article aims to diagnose the organizational environment in a private and in a public organization in the Sul Fluminense region, measure the level of employee satisfaction with some motivational factors, and identify the differences and particularities of each of the

¹Graduado em Administração pelo UGB/FERP.

²Graduada em Administração pelo UGB/FERP.

³Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela UNESA.

studied sectors. Discussing factors related to leadership, compensation, interpersonal relationships and professional appreciation, the study points out that both sectors maintain a good relationship between managers and staff. The public sector has a healthier interpersonal relationship while the private sector offers a better remuneration policy. Both sectors need to improve professional valuation.

Keywords: Organizational Climate. Motivation. Public sector. Private sector.

Introdução

Historicamente, como resultado da revolução industrial, questões como motivação e qualidade de vida no trabalho não recebiam a devida atenção por parte dos gestores e os indivíduos eram vistos como meros fatores de produção. Com o decorrer dos anos e o advento da Era da Informação, onde a figura do colaborador passou a ter um papel mais significativo no processo produtivo, identificou-se que essa gestão causava indignação nos colaboradores, tornando-os desmotivados e indiferentes à organização. Como resultado, a qualidade e a produtividade se mantinham abaixo do desejado. Entende-se, assim, que ao atender as necessidades e estimular os fatores motivacionais de forma positiva, o clima organizacional pode manter-se agradável e satisfatório. Um colaborador motivado e satisfeito profissionalmente produz mais e com melhor qualidade.

Com a finalidade investigativa, buscou-se estudar de forma aprofundada duas empresas da região Sul Fluminense, uma do setor público e outra do setor privado.

Não é segredo que as organizações se diferem em valores, culturas, sistemas e métodos. Tais diferenças se tornam ainda mais acentuadas quando comparadas entre organizações do setor público e do setor privado. Enquanto essa possui maior flexibilidade para regimento interno e definição de estratégias e procedimentos, aquela se encontra a todo o momento sujeita a procedimentos e interferências governamentais, limitando, de certo modo, a atuação dos gestores. Dessa forma, questiona-se: as diferenças estruturais entre os setores público e privado podem influenciar de forma significativa os fatores motivacionais e o clima organizacional?

Assim, a relevância da pesquisa concentra-se no fato de que a análise do clima possibilita aos gestores um diagnóstico geral dos fatores que impactam na motivação e satisfação da equipe, auxiliando diretamente a área de gestão de pessoas com estudos e embasamento para mudanças estratégicas que contribuirão para a melhoria do clima organizacional, da qualidade de vida e, conseqüentemente, dos níveis de produção.

Sabendo disso, o presente estudo tem a proposta de diagnosticar o clima organizacional em duas organizações de pequeno porte da região Sul Fluminense, uma do setor público e a outra do setor privado, ambas de prestação de serviço, com disposições semelhantes e passíveis de comparação. Como objetivos específicos, visa-se verificar como os funcionários e empregados percebem o clima organizacional medindo o nível de satisfação com alguns fatores motivacionais relacionados à liderança, remuneração, relacionamento interpessoal e valorização profissional, assim como analisar o reflexo na motivação, identificar as diferenças e particularidades de cada um dos setores estudados e analisar qual a relação da motivação no clima organizacional.

Os procedimentos metodológicos incorporados para tal envolvem a análise documental e bibliográfica, principalmente em livros e artigos, para a definição e estruturação do referencial teórico e a pesquisa de campo com a aplicação de questionário para o levantamento de informações e interpretação dos dados. Logo, a pesquisa caracteriza-se, nessa ordem, como bibliográfica e quantitativo-descritiva.

Estruturas Organizacionais

A Estrutura Organizacional pode ser entendida como a forma em que a instituição é sistematizada em seu ambiente interno. Cada organização possui suas regras e padronizações que buscam melhor atender às suas necessidades e particularidades. (ROCHA, 2015).

Sabendo disso, é natural que existam algumas diferenças e singularidades entre as estruturas do setor público e do setor privado, visto que cada um está exposto a diferentes legislações, objetivos, sistemas e métodos.

Diferente do setor privado, onde é permitido fazer tudo aquilo que a Lei não proíbe (por exclusão), o servidor público pode e deve agir exatamente conforme especificado em lei, limitando, desse modo, sua autonomia. (CHIAVENATO, 2008)

Assim sendo, no setor privado as empresas e gestores acabam tendo maior flexibilidade para definir seu regimento interno e plano de ação com base em sua cultura. A Administração Privada pode, por exemplo, estabelecer seus próprios critérios e processos para compra e contratação de bens e serviços assim como adotar seus próprios parâmetros para recrutamento e seleção de pessoal. O processo de compra no setor público é regulamentado pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que determina as normas gerais para licitações e contratos e aponta uma série de etapas e requisitos a serem cumpridos nesse processo.

Assim como os processos de compra, o processo de contratação no setor público é diretamente orientado, controlado e regulamentado pelo Governo, sendo necessária a realização de concursos públicos, processos seletivos ou comissões. Para tal, a Constituição da República Federativa aponta que:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, CF, 1988, artigo 37, II)

Depois de contratados, os colaboradores de cada setor estão submetidos à outra particularidade: na Administração Privada, onde prevalece a Consolidação das Leis Trabalhistas, os colaboradores são denominados empregados, conforme mencionado no artigo 3º da CLT: “Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”. No Regime Estatutário, que é o regime de contratação trabalhista prevalecente na Administração Pública, o conceito atribuído aos colaboradores varia de acordo com o estatuto de cada estado ou município. Comumente é atribuído o

termo funcionário ou servidor público àqueles legalmente investidos e detentores de cargo público. Para efeitos desse artigo, será adotado o termo funcionário.

Quadro 1. Principais diferenças entre Gestão Pública e a Gestão Privada

	SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO
Concepção da pessoa jurídica	Criadas ou autorizadas por determinações legais	Constituídas por meio de contratos entre sócios
Público-alvo	Cidadão e o interesse coletivo	Cliente e o interesse pessoal
Captação de recursos	Recolhimento de tributos destinados aos cofres públicos	Pagamentos realizados pelos clientes na compra de produtos ou serviços
Modelo de planejamento	Plano plurianual, usado para definir as políticas públicas e metas para um período de quatro anos	Maior flexibilidade para desenvolver o planejamento estratégico a curto, médio e longo prazo
Área de abrangência	Definida por meio de fronteiras demográficas	Não tem área específica. As empresas podem atuar em nível local, regional, nacional ou mundial

Fonte: Adaptado de UniCesumar (2017).

Dessa forma, entende-se que as finalidades, objetivos e métodos são mais particulares quando se fala em Gestão Privada, pois ela tem como foco, principalmente, o lucro, o desenvolvimento da organização e o benefício de pessoas específicas, como os proprietários e gestores. Esse modelo de gestão não sofre interferência direta de políticos, de planos ou projetos governamentais. Desse modo, sua ligação com o Estado se dá por meio de tributos e legislação específica, diferente daquela que norteia a administração pública. (FONSECA, [s/d]).

Motivação

Pinder (1998 *apud* Costa, 2010) define a motivação no trabalho como um agrupamento de forças energéticas que se originam tanto no indivíduo, quanto fora dele, e que modelam o comportamento no trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração. Dessa forma, entende-se que as pessoas são diferentes no que se refere à motivação.

As organizações, enquanto âmbito de convívio social, possuem diferentes pessoas, com as mais diversas necessidades, padrões de comportamento e valores.

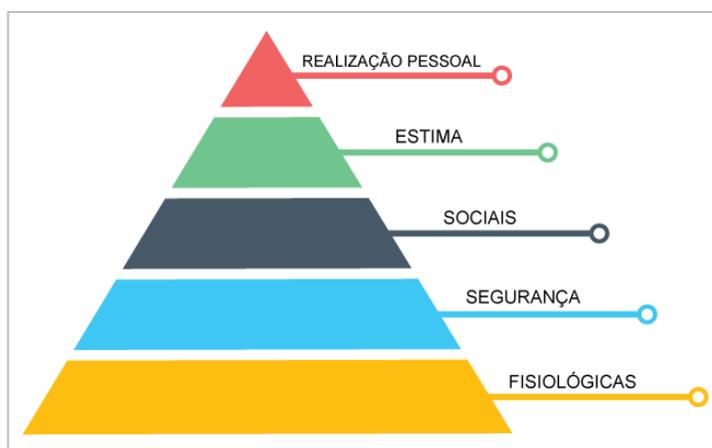
Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Em outras palavras, embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas. (CHIAVENATO, 2009 p. 51)

Nesse sentido, teorias que buscam entender a motivação foram formuladas. A mais conhecida delas é, provavelmente, a hierarquia de necessidade Maslow que parte do princípio de que as causas que orientam o comportamento humano têm origem no interior de cada indivíduo. Para Maslow as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis hierárquicos: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, apresentados em forma de pirâmide.

Conforme ilustrado na figura 1, a seguir, as necessidades fisiológicas se encontram no nível mais baixo da pirâmide, logo, devem ser as primeiras a serem satisfeitas. São necessidades biológicas básicas como alimentação, descanso e atividade sexual.

O segundo nível é composto pela necessidade de segurança, que faz com que a pessoa busque a proteção de qualquer perigo, seja ele real ou imaginário. Se expressa pela procura por segurança, estabilidade e fuga ao perigo. As necessidades sociais constituem o terceiro nível da pirâmide e referem-se à vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas, como amizade, aceitação e necessidade de oferecer e receber afeto. (OLIVEIRA, 2006)

Figura 1. Pirâmide de Hierarquia de Necessidades segundo Maslow.



Fonte: Diniz, 2018.

O quarto nível é composto pela necessidade de estima que, segundo Chiavenato (2009), envolve auto apreciação e a forma como a pessoa se avalia. A satisfação dessa necessidade gera autoconfiança e poder, em contrapartida, sua não satisfação gera frustração e sentimentos de inferioridade e fraqueza.

O topo da hierarquia é ocupado pela necessidade de autorrealização e envolve a vontade que cada indivíduo tem de realizar seu potencial e possuir autonomia, autocontrole e independência. (CHIAVENATO, 2009)

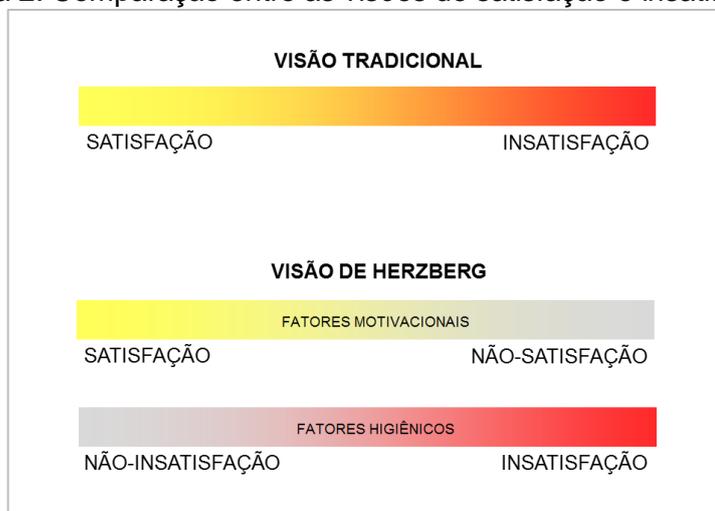
Outra teoria bastante conhecida é a teoria dos dois fatores de Herzberg. Para o autor, os fatores que causam motivação no trabalho são diferentes daqueles que causam insatisfação, logo, a motivação é influenciada por dois fatores, classificados em higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos referem-se ao ambiente externo e as condições que envolvem o indivíduo na organização, como ambiente físico de trabalho, salário, benefícios e política da empresa. Segundo a teoria, a satisfação desses fatores não é causadora de motivação, apenas evita que os indivíduos se sintam insatisfeitos, visto que sua influência não consegue aumentar de forma substancial e duradoura a motivação. Logo, a ausência causa desmotivação, mas a presença não é elemento motivador. (CHIAVENATO, 2009)

Os fatores motivacionais, segundo Oliveira (2006), referem-se às condições intrínsecas ao indivíduo o que, por sua vez, pode construir fortes posições de motivação, resultando em um melhor desempenho dos colaboradores.

Chiavenato (2009) aponta que os fatores motivacionais dizem respeito ao conteúdo, tarefas e deveres pertinentes ao cargo em si. Incluem autonomia, uso de habilidades pessoais, oportunidade de promoção, autorrealização e reconhecimento. Estes fatores sim, segundo a teoria, produzem sensação duradoura de satisfação e aumentam os níveis de produtividade. Assim, Herzberg defende que para se ampliar o nível de satisfação no trabalho, deve-se ampliar os objetivos, as responsabilidades e os desafios das tarefas dos cargos.

Figura 2. Comparação entre as visões de satisfação e insatisfação.



Fonte: Adaptado de Robbins, 2010.

Conforme ilustra a figura 2, o autor concluiu que, diferente da visão tradicional, onde os dois extremos seriam a satisfação e a insatisfação, os fatores causadores de motivação não estão diretamente relacionados aos fatores que causam insatisfação. “O oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional, e não a insatisfação” (CHIAVENATO, 2009, p. 56).

Desse modo, entende-se que a motivação está intimamente relacionada ao conceito de satisfação e, conseqüentemente, tem relação direta com o clima organizacional.

Clima Organizacional

A organização é composta por pessoas e a forma como elas se relacionam com meio social é resultado dos costumes e experiências pessoais adquiridos durante suas vidas. Desse modo, o ambiente organizacional conta com as mais diversas particularidades entre o quadro de colaboradores. Surge daí a necessidade do estudo do comportamento dessas pessoas e do clima organizacional.

A pesquisa de clima é uma forma de mapear essas diferenças no ambiente interno da empresa, além de possibilitar a correção de possíveis desvios e falhas. Desta forma, a pesquisa pode atender melhor às demandas internas e externas da organização, assegurando a satisfação dos trabalhadores por meio da qualidade de vida no trabalho. (ESPÍNDOLA; OLIVEIRA, 2009, p. 183)

Carvalho, Oliveira e Rosa (2012), citando Bowditch e Buono (1997), definem o clima organizacional como um entendimento sintetizado do espaço de trabalho e da empresa, trazendo conseqüências no desempenho profissional, no convívio entre as pessoas, na satisfação com o trabalho/empresa e nos comportamentos que impactam na produtividade e rotatividade.

Portanto, o clima organizacional é um conceito de grande importância para os gestores, visto que é por meio do estabelecimento de um clima adequado que o gestor pode disponibilizar as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A organização pode ter sua eficácia elevada com o estabelecimento de um clima organizacional que satisfaça as necessidades motivacionais dos membros da organização. (MOREIRA, 2012).

Dessa forma, compreende-se que um clima organizacional positivo e harmônico proporciona um ambiente com fatores motivacionais elevados, melhora as interações interpessoais, aumenta a satisfação dos colaboradores e eleva a qualidade e a produtividade da organização. Em contrapartida, um clima

desfavorável gera insatisfação, conflitos, queda na motivação e, conseqüentemente, menor produtividade e qualidade.

Nesse contexto, Anjos (2008) aponta que é por meio da análise de clima organizacional que se pode avaliar o índice de satisfação ou insatisfação, as expectativas, o interesse, as necessidades e outros aspectos que contornam o desempenho de uma equipe de trabalho. Ela afirma, também, que a pesquisa de clima organizacional permite um maior conhecimento a respeito das necessidades da organização e da equipe, tendo como base a consulta aos diferentes colaboradores sob algumas variáveis que impactam o ambiente de trabalho.

O clima organizacional é comumente associado ao conceito de motivação, e, dessa forma, se relaciona a fatores, como liderança, relações interpessoais, comunicação e satisfação.

No que concerne à liderança, é importante que o líder seja capaz de criar um sentimento de companheirismo e desenvolver uma conexão com o grupo, levando em consideração as necessidades dos colaboradores e trabalhando a motivação de todo o grupo, estabelecendo, dessa forma, uma relação não de poder e superioridade, mas sim de cooperação mútua. Além disso, é importante que exista sinergia entre os indivíduos para que as relações interpessoais sejam saudáveis.

Ainda na contribuição para um bom clima organizacional, o líder deve gerenciar muito bem a comunicação, buscando sempre reduzir os ruídos na comunicação entre a parte gerencial e os colaboradores. Muitas organizações matem canais de comunicação com seus clientes externos, mas não fazem o mesmo os seus colaboradores. Elas esquecem que a satisfação dos seus clientes externos depende também da satisfação dos clientes internos. (LUZ, 2003)

O estudo dessas variáveis é fundamental para a manutenção de um clima organizacional positivo, saudável e que satisfaça as necessidades dos colaboradores juntamente com as da organização.

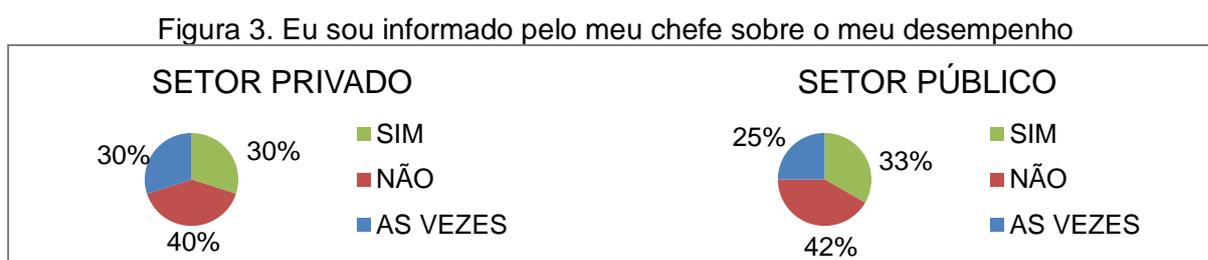
Metodologia

Os procedimentos metodológicos vinculados à realização desta pesquisa envolvem pesquisas bibliográficas e análises documentais, uma vez que para a estruturação do referencial teórico foi recorrido a conteúdos disponibilizados em livros, artigos e materiais eletrônicos. Além disso, foi adotado o método quantitativo-descritivo na aplicação da pesquisa de campo.

Para a realização da pesquisa de campo, foram selecionadas duas organizações de pequeno porte da região sul-fluminense, ambas no ramo de prestação de serviços, dispostas de maneira semelhante e passíveis de comparação: uma de setor público, com 12 funcionários, e uma de setor privado, com 10 empregados. No mês de maio de 2018 foi aplicado um questionário composto de 19 afirmativas sobre alguns aspectos relacionados ao contexto da organização, cada afirmação com três opções de resposta: sim, não e às vezes. O projeto de pesquisa atrelado a este artigo foi analisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Geraldo Di Biase, conforme Parecer Consubstanciado número 2.735.601.

Dados Coletados e Análise dos Resultados

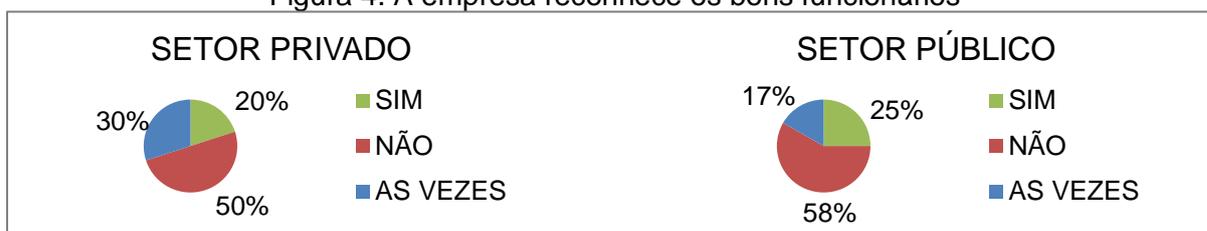
Para a análise dos dados foi adotado o método estatístico, considerando o percentual das respostas dos inquiridos demonstrados por representações gráficas.



Fonte: Pesquisa dos Autores

Analisando os dados coletados, conforme ilustra a figura 3, 40% dos respondentes do setor privado e 42% do setor público afirmam não receber *feedback* sobre o serviço prestado. Observa-se, com isso, que nenhuma das organizações estudadas adota de forma eficiente a avaliação de desempenho. A maioria dos respondentes em ambos os setores afirma não receber *feedback* sobre o serviço prestado, o que pode resultar em colaboradores mal orientados e sem conhecimento dos pontos fortes e fragilidades de seu desempenho.

Figura 4. A empresa reconhece os bons funcionários

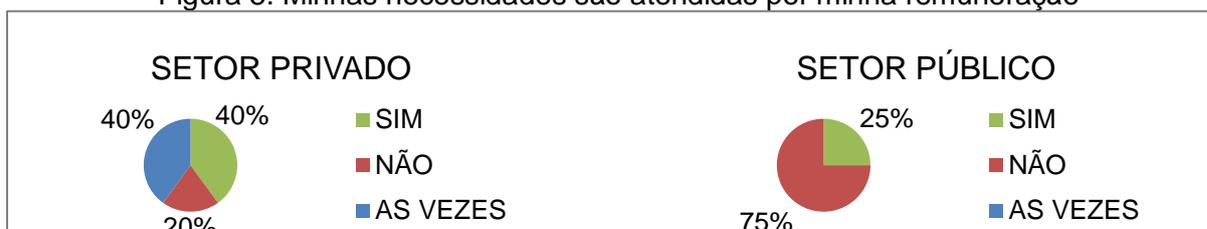


Fonte: Pesquisa dos Autores

Observa-se, na figura 4, que apenas 20% dos colaboradores do setor privado e 25% do setor público afirmam que a organização reconhece os bons funcionários.

Esse baixo índice é preocupante, visto que, segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, o reconhecimento configura fator motivacional, logo é capaz de aumentar ou diminuir substancialmente a sensação de motivação ou desmotivação no cargo. O não reconhecimento presente em ambos os setores pode tornar os colaboradores desmotivados e insatisfeitos.

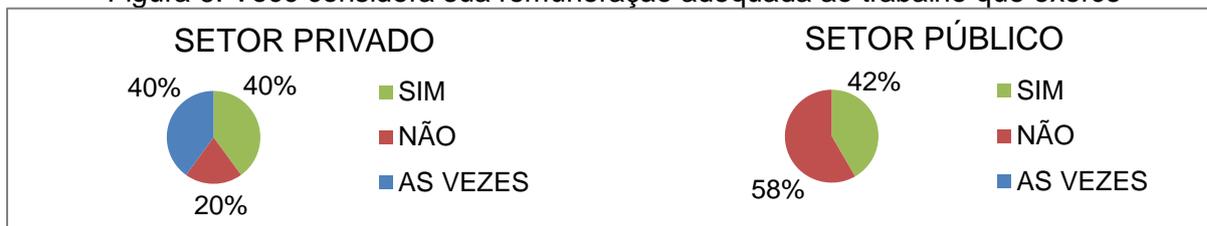
Figura 5. Minhas necessidades são atendidas por minha remuneração



Fonte: Pesquisa dos Autores

A figura 5 mostra que no setor público, a maioria dos inquiridos (75%) não tem suas necessidades atendidas por sua remuneração, enquanto, no setor privado, esse número é de apenas 20%.

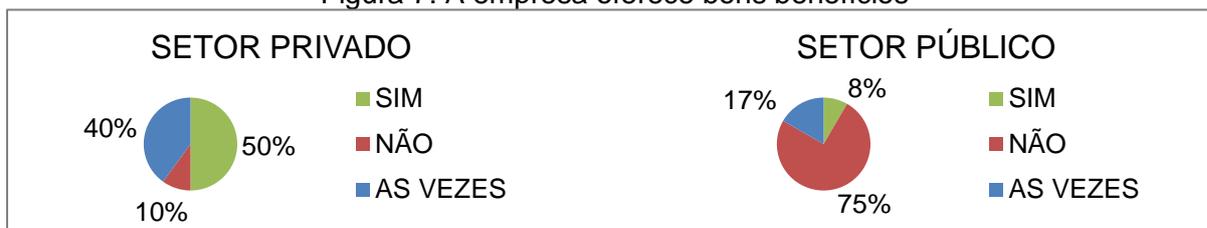
Figura 6. Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que exerce



Fonte: Pesquisa dos Autores

Verifica-se na figura 6 que 20% dos colaboradores do setor privado e 58% do setor público consideram sua remuneração inadequada ao trabalho exercido. A figura 7 aponta que no setor público 75% afirmam que a organização não oferece bons benefícios, enquanto no setor privado esse número é de apenas 10%.

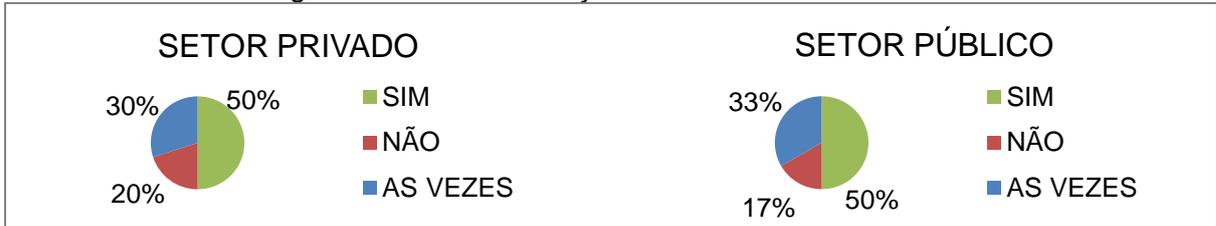
Figura 7: A empresa oferece bons benefícios



Fonte: Pesquisa dos Autores

As figuras 5, 6 e 7, que dizem respeito à remuneração, apontam que no setor público existe uma insatisfação maior quanto às remunerações direta e indireta quando comparado ao setor privado. Questões como remuneração, salário e benefícios são citadas na teoria dos dois fatores de Herzberg como fatores higiênicos, portanto, embora não sejam capazes de elevar de forma constante e duradoura a motivação, se não forem bem trabalhados podem causar insatisfação na equipe.

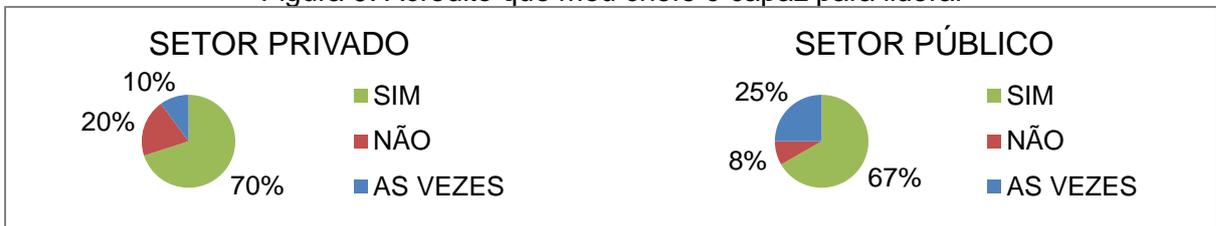
Figura 8. Tenho confiança nas decisões do meu líder



Fonte: Pesquisa dos Autores

Ao avaliar a confiança da equipe nas decisões do líder, a figura 8 aponta que em ambos os setores, 50% dos colaboradores sentem confiança nas decisões dos gestores.

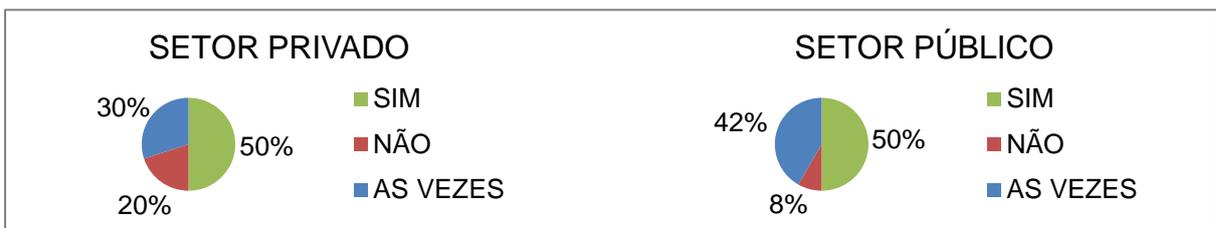
Figura 9. Acredito que meu chefe é capaz para liderar



Fonte: Pesquisa dos Autores

A maioria tanto no setor privado (70%) quanto o no público (67%) afirmam acreditar que seus chefes são capazes para liderar, conforme mostra a figura 9.

Figura 10. Meu líder fornece todas as informações que preciso para trabalhar

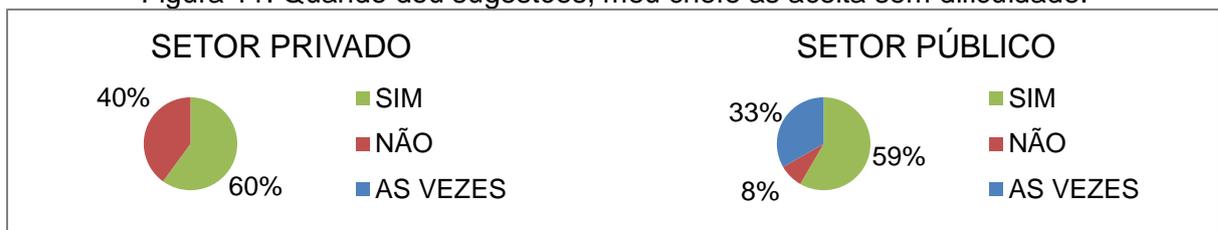


Fonte: Pesquisa dos Autores

A figura 10 mostra que em ambos os setores, 50% dos inquiridos afirmam receber as informações necessárias para a realização do trabalho. Ao avaliar a relação dos colaboradores com seus respectivos gestores, figuras 8, 9 e 10,

identifica-se que ambos os setores, de maneira geral, matem um bom relacionamento entre líder e equipe. Tanto os funcionários quanto os empregados afirmam confiar nas decisões dos gestores e na sua capacidade para liderar.

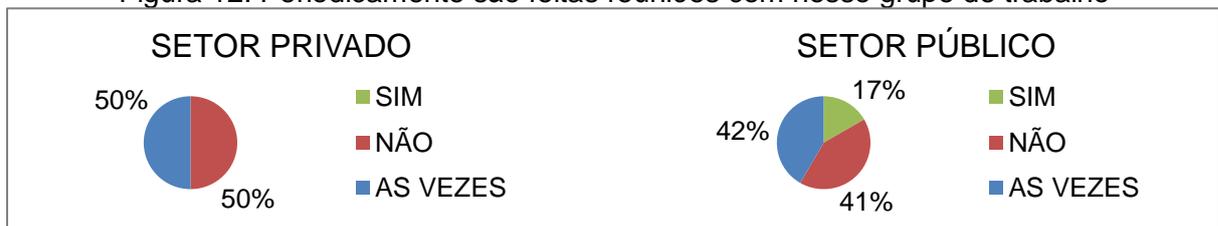
Figura 11. Quando dou sugestões, meu chefe as aceita sem dificuldade.



Fonte: Pesquisa dos Autores

Questionados se suas sugestões são aceitas pelos chefes, figura 11, 60% dos respondentes do setor privado e 59% do setor público afirmam que sim. Ambas as gestões demonstrem aceitar as sugestões e opiniões da equipe, o que contribui para uma gestão mais participativa e satisfatória à equipe.

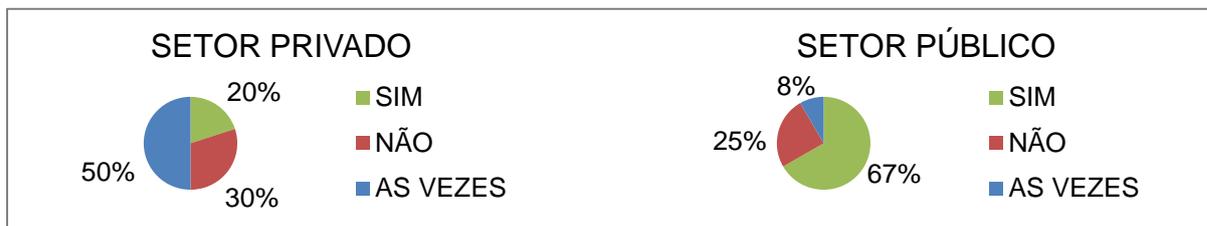
Figura 12. Periodicamente são feitas reuniões com nosso grupo de trabalho



Fonte: Pesquisa dos Autores

Conforme mostra a figura 12, 50% dos questionados do setor privado e 41% do setor público afirmam que não são realizadas reuniões de forma periódica. Esse é um ponto que merece atenção, visto que a reunião é uma ferramenta que diminui os ruídos e melhora a harmonia na comunicação de mão dupla na organização. A figura 13, apresentada a seguir, aponta que os respondentes do setor público, em sua maioria (67%) afirmam ter o trabalho em equipe incentivado pelo líder, no setor privado apenas uma minoria dos colaboradores (20%) afirma receber esse incentivo.

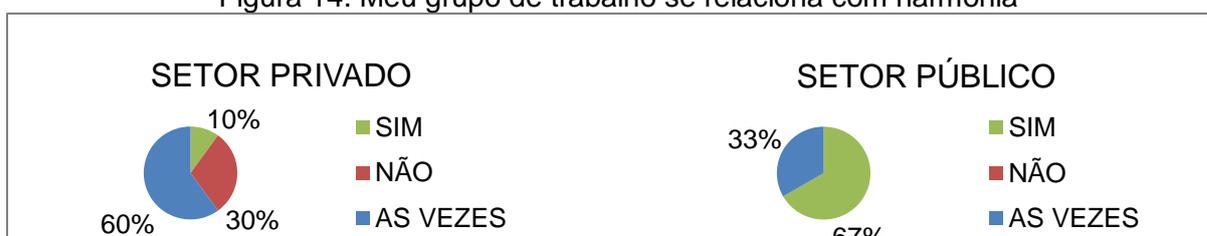
Figura 13. O trabalho em equipe é incentivado pelo meu líder



Fonte: Pesquisa dos Autores

Com relação ao trabalho em equipe, Bergamini (2006 *apud* Anjos, 2008) aponta que se espera que um bom líder consiga que o grupo seja produtivo com relação às metas a serem atingidas. Para tal, é necessária coordenação contínua, avaliação e incentivo ao trabalho em equipe. Um líder voltado ao trabalho em equipe consegue o engajamento das pessoas com relação a objetivos organizacionais.

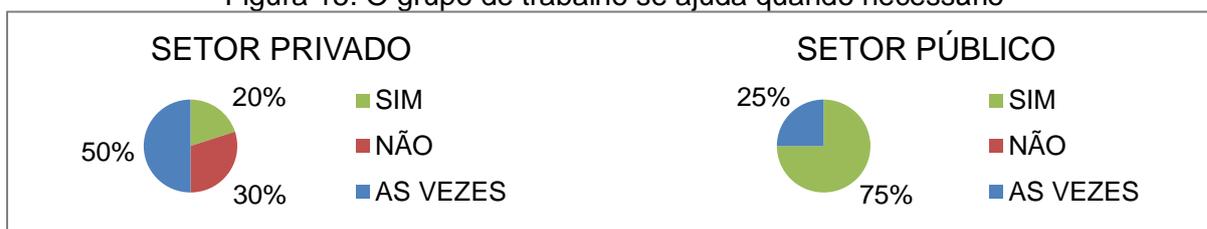
Figura 14. Meu grupo de trabalho se relaciona com harmonia



Fonte: Pesquisa dos Autores

Sobre a harmonia das relações interpessoais no ambiente de trabalho, figura 14, 67% do setor público afirmam que o grupo de trabalho se relaciona de forma harmônica, enquanto no setor privado esse índice cai para 10%. Indagados se o grupo de trabalho se ajuda quando necessário, figura 15, 75% do setor público afirma que sim. No setor privado esse número é de apenas 20%.

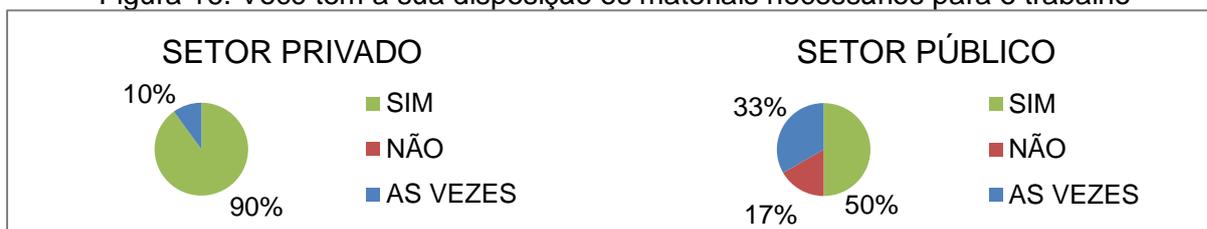
Figura 15. O grupo de trabalho se ajuda quando necessário



Fonte: Pesquisa dos Autores

No que se refere à qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho, figuras 14 e 15, o estudo apontou que no setor público os funcionários se relacionam de forma mais saudável, harmônica e cooperativista do que no setor privado. Essa diferença pode surgir da maior competitividade existente no setor privado, visto que há maior flexibilidade para reconhecimento e incentivos dos gestores com base nos méritos, o que não acontece no setor público. Esse cenário pode ocasionar conflitos interpessoais na organização e disputa pela atenção dos líderes.

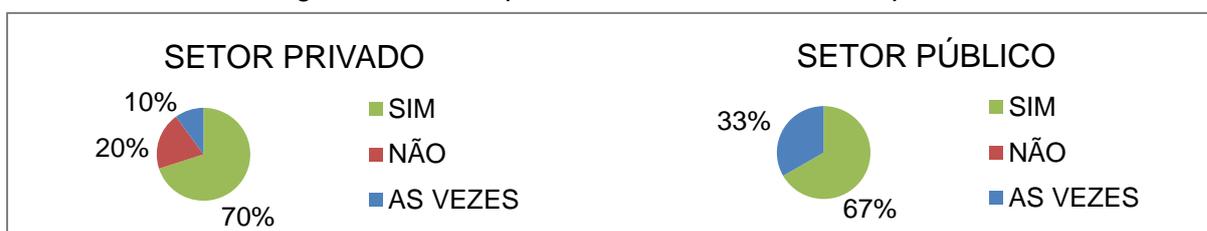
Figura 16. Você tem a sua disposição os materiais necessários para o trabalho



Fonte: Pesquisa dos Autores

No setor privado, conforme mostra a figura 16, foi identificada uma maior disponibilidade de material necessário para o trabalho do que no setor público. Enquanto 90% do setor privado afirma ter à disposição os materiais necessários, no setor público esse número cai para 50%. Essa diferença deve-se ao fato de o processo de compra no setor público sofrer legislação específica, passando por todo um processo de licitação, o que o torna mais demorado e burocrático. É importante salientar a importância dos materiais para a eficácia e eficiência nos processos de trabalho.

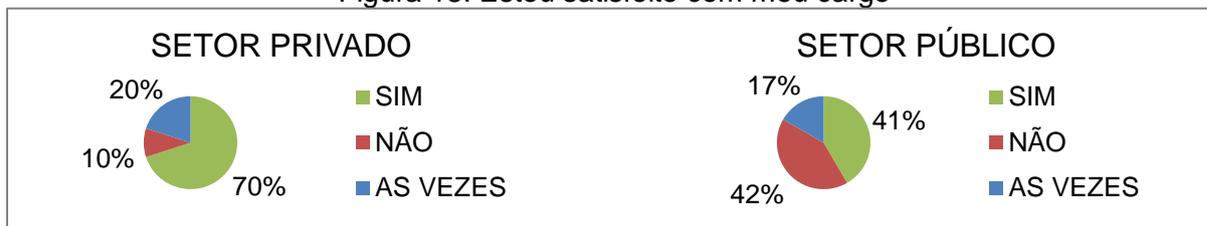
Figura 17. Tenho prazer em trabalhar nesta empresa



Fonte: Pesquisa dos Autores

A figura 17 mostra que em ambos os setores a maioria afirma sentir prazer em trabalhar na organização. Com a figura 18, percebe-se que no setor público o número de colaboradores insatisfeitos com seu cargo (42%) é bem maior do que no setor privado (10%).

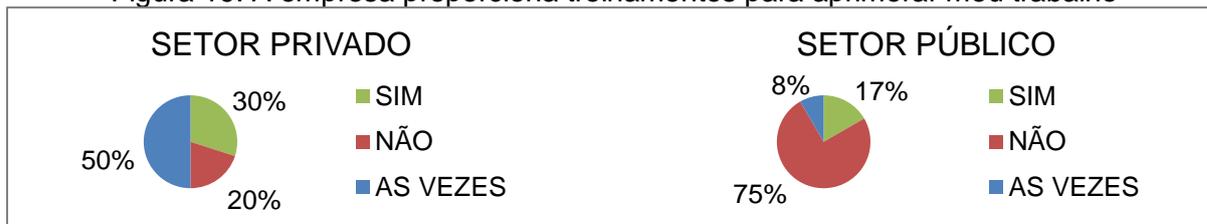
Figura 18. Estou satisfeito com meu cargo



Fonte: Pesquisa dos Autores

Embora o setor público apresente um número um pouco maior de funcionários insatisfeitos com seu cargo, figura 18, ambos os setores afirmam, de modo geral, sentir prazer em trabalhar na organização, conforme figura 17.

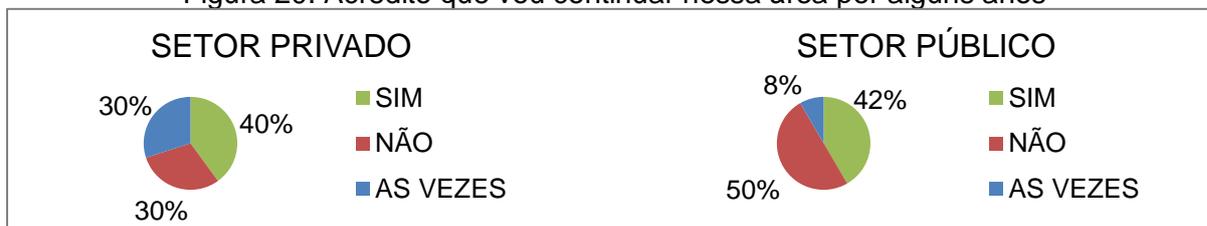
Figura 19. A empresa proporciona treinamentos para aprimorar meu trabalho



Fonte: Pesquisa dos Autores

Observa-se, na figura 19, que no setor público o número de colaboradores insatisfeitos com os treinamentos recebidos, 75%, é bem maior do que no setor privado, 20%.

Figura 20. Acredito que vou continuar nessa área por alguns anos

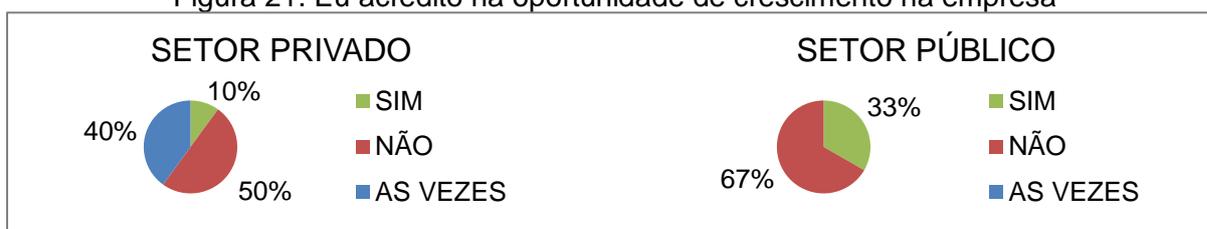


Fonte: Pesquisa dos Autores

Analisando a figura 20, percebe-se que metade dos respondentes do setor público e 30% do setor privado não acreditam na sua permanência na área por alguns anos.

A figura 21, apresentada a seguir, mostra que apenas 10% dos respondentes do setor privado e 33% do setor público acreditam na possibilidade de crescimento na empresa.

Figura 21. Eu acredito na oportunidade de crescimento na empresa



Fonte: Pesquisa dos Autores

Esse cenário expresso nas figuras 20 e 21 pode causar desmotivação e tornar os colaboradores indiferentes à organização, visto que não enxergam nela a possibilidade de ascensão e nem perspectiva de futuro.

Considerações Finais

De maneira geral, a pesquisa é finalizada atingindo seus objetivos. Foi diagnosticado o clima organizacional de duas organizações sul fluminenses, uma pública e outra privada, e verificado a percepção e satisfação dos colaboradores com relação a fatores motivacionais relacionados à liderança, remuneração, relacionamento interpessoal e valorização profissional, respondendo, dessa forma, a problemática. O exposto na análise dos dados mostra que as diferenças estruturais do setor público e setor privado podem sim influenciar nos fatores que interferem no clima organizacional.

Os resultados obtidos com a pesquisa de campo, no que diz a respeito à liderança, mostra que os colaboradores de ambos os setores, de modo geral,

sentem credibilidade e confiança nos líderes e mantem uma boa relação entre a equipe e os gestores.

Sobre a qualidade nas relações interpessoais, o estudo mostra que no setor público há maior harmonia e cooperação nas relações com o grupo de trabalho. No setor privado as relações não são tão favoráveis, o que aumenta a competitividade e possibilidades de conflito.

Enquanto o setor privado demonstra maior satisfação com relação à política de treinamento, remuneração e benefícios, no setor público, as remunerações direta e indireta, assim como os treinamentos oferecidos, são insatisfatórias para a maioria dos inquiridos.

Para reverter esses casos de insatisfação, é necessário que a Gestão Pública estude a possibilidade de rever e atualizar o plano de cargos, salários e benefícios de seus funcionários. Além disso, é importante que ela adote o fornecimento de treinamentos de forma gratuita e periódica, visto que foi observado pouco investimento da organização em políticas de treinamento.

No setor privado, recomenda-se averiguar de forma aprofundada as causas do relacionamento interpessoal desfavorável identificado e adotar técnicas de resolução de conflitos de modo a melhorar a harmonia da equipe.

Além disso, é recomendado que ambos os setores passem a realizar reuniões de forma periódica e constante, visando melhorar a comunicação de mão dupla na organização. Orienta-se, também, que eles adotem a avaliação de desempenho, apresentem o *feedback* dessa avaliação aos colaboradores e que passem a reconhecer os melhores funcionários de modo a aumentar a motivação.

Referências

ANJOS, Caliana Alves dos. **O Clima Organizacional e a sua importância no desempenho das equipes de trabalho: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan.** Ilhéus, Bahia, 2008. Disponível em: <http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.pdf> Acesso em 12. Abr. 2018.

BRASIL. **Constituição:** República Federativa do Brasil de 1988, artigo 37. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Consolidação das Leis Trabalhistas.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm> Acesso em 04. Abr. 2018.

BRASIL. **Lei nº 8.745.** Brasília, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8745cons.htm> Acesso em 31. Mar. 2018.

BRASIL. **Lei nº 8.666.** Brasília, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8666cons.htm> Acesso em 23. Mai. 2018.

CARVALHO, Roberto José; OLIVEIRA, Daniele de; ROSA, Adriano Carlos Moraes. **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização.** Disponível em: <<http://www.professores.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>> Acesso em: 12. Abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

COSTA, Paula Cristina. **Motivação no Trabalho.** 2010. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho-2/>> Acesso em: 24. Mai. 2018.

DINIZ, Bruna. **Produtividade Máxima, como ser mais eficiente.** Disponível em: <<http://www.brunadiniz.com.br/produtividade-maxima/>> Acesso em 31. Mar. 2018. [s/d]

ENTENDA AS DIFERENÇAS ENTRE GESTÃO PÚBLICA E A ADMINISTRAÇÃO PRIVADA. Publicado em 10. Out. 2010. Disponível em: <<https://www.unicesumar.edu.br/blog/gestao-publica-e-administracao-privada/>> Acesso em 21. Mar. 2018.

ESPÍNDOLA, Maisa Naêta; OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. **Análise Comportamental**: um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria. Disponível em: <<http://fapam.web797.kinghost.net/periodicos/index.php/synthesis/article/view/15>> Acesso em 10. Abr. 2018.

FONSECA, Ana Flávia da. **Entenda as diferenças entre administração pública e privada**. Disponível em: <<http://blog.unipe.br/graduacao/entenda-as-diferencas-entre-administracao-publica-e-privada>> Acesso em: 31. Mar. 2018. [s/d]

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de Caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio De Janeiro. Disponível em: <http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf> Acesso em 12. Abr. 2018

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Mateus. **Análise Organizacional**. Rio de Janeiro: SESSES, 2015.

SOUZA, Lucas. **Colaborador, funcionário ou empregado?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/colaborador-funcionario-ou-empregado/109467/>> Acesso em: 04. Abr. 2018.