

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSÕES HUMANAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Por
CLODOALDO JOÃO DUARTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública
Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização

Outubro / 2009

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CURSO INTENSIVO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Trabalho de Conclusão de Curso

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSÕES HUMANAS NO SERVIÇO PÚBLICO

elaborado por Clodoaldo João Duarte

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização.

Data:

Armando Santos Moreira da Cunha

Ana Paula Zambrotti

O aluno Clodoaldo João Duarte, abaixo-assinado, Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública, realizado nas dependências da FGV, no período de 23 de agosto de 2008 a 23 de setembro de 2009, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSÕES HUMANAS NO SERVIÇO PÚBLICO**, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Belo Horizonte, 29 de outubro de 2009

Clodoaldo João Duarte

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo demonstrar a importância da aplicação da metodologia de gestão do clima organizacional no atual processo de ajuste organizacional e gerencial do setor público de Minas Gerais.

Através de conceitos obtidos em pesquisas bibliográficas, pretende-se destacar a complexidade do modelo de gestão por excelência com foco em resultados e orientada para o cidadão; bem como, a necessidade de integrar o servidor público ao modelo através do estímulo ao crescimento pessoal, profissional e melhoria do ambiente de trabalho.

Será evidenciada, também, a importância da ferramenta pesquisa de clima organizacional como medida estratégica de prospecção da percepção dos servidores públicos sobre o construto ambiente de trabalho.

Palavras Chave: gestão pública, clima organizacional, gestão do clima organizacional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA	7
3	MOTIVAÇÃO	9
3.1	Cultura da organização	10
3.2	Identidade e comprometimento com a organização	11
4	CLIMA ORGANIZACIONAL	13
4.1	Pesquisa de clima organizacional	14
5	NOVO MODELO DE GESTÃO EM MINAS GERAIS	15
5.1	Avaliação de clima e do desempenho organizacional	16
6	CONCLUSÃO	17
	REFERÊNCIAS	18

1. INTRODUÇÃO

Da Revolução Industrial iniciada no século XVIII, na Inglaterra, ao modelo econômico-industrial global de hoje; a relação capital e trabalho evoluiu do modelo de Administração Científica de Taylor (1970) para a atual Gestão Estratégica em que a satisfação pessoal e elevação profissional do trabalhador constitui fator determinante do sucesso das organizações.

Como consequência dos mercados globais, o setor econômico privado, convive com um ambiente comercial altamente competitivo cujo diferencial está centrado em produtos e serviços de qualidade e preços competitivos.

Um dos pressupostos da globalização, a criação no âmbito do estado nacional de um ambiente propício à aplicação do capital, induziu a adoção pelos governantes do modelo de gestão pública com foco em resultados e orientada para o cidadão.

Com base em pesquisa bibliográfica, a questão sob investigação, neste estudo, é determinar até que ponto a Gestão do Clima Organizacional auxilia no processo de construção de uma percepção positiva do ambiente de trabalho por parte dos servidores públicos estaduais e, conseqüentemente, no alcance dos resultados do programa de governo denominado “Choque de Gestão”.

Para o entendimento do construto em estudo, alguns conceitos direta ou indiretamente a ele relacionados, serão também abordados: o modelo de excelência em Gestão Pública, motivação, cultura organizacional, identidade com a organização, e, clima e pesquisa organizacional.

Por último, antes da conclusão, sucintamente será mostrada a estrutura teórica de gestão de pessoas do programa de governo “Choque de Gestão”, bem como, estabelecidos alguns conceitos sobre Avaliação de desempenho e Gestão do clima organizacional.

O tema gestão de Pessoas e, especificamente, o componente gestão do Clima Organizacional, por se relacionar ao comportamento de pessoas, caracteriza-se como área de estudo extremamente rica em conceitos e possibilidades de pesquisas. Entretanto, disciplinas como mapeamento de tarefas e funções, gestão de talentos, gestão do conhecimento, dentre outros, apesar de relevantes, não fazem parte do escopo deste trabalho.

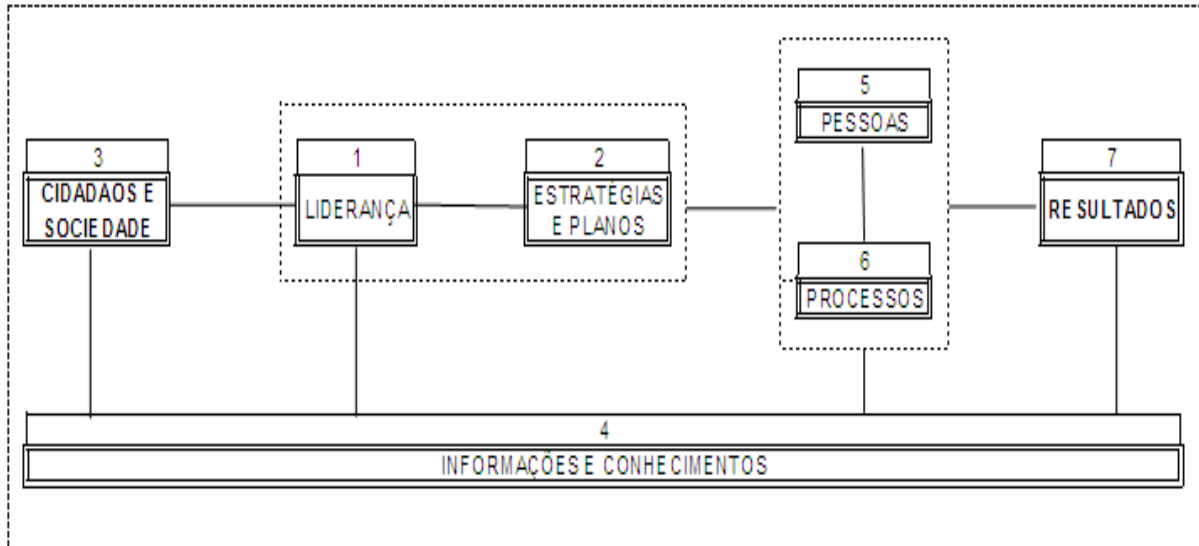
2. O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

Na década de 90, sob a influência da busca de excelência num mundo globalizado, consolidou-se o entendimento de que o problema principal do setor público brasileiro era de natureza gerencial.

Behn (1995) resumiu as três grandes questões que os estudiosos da administração pública procuram responder em suas pesquisas: primeiro, como se desvencilhar do emaranhado de normas e procedimentos que impedem o alcance de resultados?; segundo, como motivar os funcionários para que ajam no sentido do alcance dos objetivos públicos?; e, por fim, como medir o desempenho das agências públicas e como melhorar os resultados atingidos?

Após sistemáticos estudos da questão, consolidou-se um modelo de gestão pública com foco em resultados e orientado para o cidadão; que, graficamente, pode ser assim representado:

Diagrama 1 – Modelo de Excelência em Gestão



Fonte: adaptação de modelo divulgado no site do Ministério das Cidades.

O modelo de excelência em gestão pública, conforme diagrama acima, deve ser compreendido num contexto sistêmico e segundo as interrelações seguintes:

- A Liderança, ouvindo os Cidadãos e a Sociedade, elabora as Estratégias e Planos que direcionam a organização;

- Os servidores (Pessoas), utilizando-se dos Processos, concretizam as ações que transformam objetivos e metas em resultados;
- A execução de todo esse ciclo sistêmico, conduz a Resultados; que, uma vez mensurados, servem para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimentos e das parcerias institucionais, o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais;
- Informações e Conhecimentos, representados pelos dados e fatos internos da organização e aqueles provenientes do ambiente externo, que, de alguma forma, podem influenciar o seu desempenho, devem ser continuamente analisados sob o enfoque da melhoria das práticas de gestão e do desempenho.

É evidente que o sucesso ou não de uma Política Pública, desde a formulação até a execução, concentra-se nas Pessoas. A respeito afirma Duck (1999):

“Para que os empregados contribuam com a mente e o coração as empresas precisam aceitar que as emoções são essenciais ao novo estilo gerencial.”

Esta afirmativa, sob um outro ângulo de análise, nos remete ao pensamento de que, além de mensurar Resultados, torna-se necessário medir até que ponto a empresa disponibiliza fatores de satisfação para que os servidores (Pessoas) contribuam com a mente e o coração – motivados – para a implementação dos objetivos e metas acordados.

No modelo gerencial, os profissionais são vistos como talentos a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências-chave tanto para o seu sucesso como indivíduo, quanto para o sucesso da organização. (DUTRA, 2000; 2004).

Assim, a empresa deve prover condições para que os servidores se desenvolvam profissional e humanamente, num ciclo de aprendizado contínuo, visando o desenvolvimento de competências necessárias ao aumento do desempenho e do comprometimento ético com a empresa.

Em resumo, o modelo gerencial tem por fundamento: a orientação para resultados e para o cidadão, o combate ao nepotismo e a corrupção, o engajamento das pessoas, a flexibilidade de procedimentos e o acompanhamento de resultados com a utilização de indicadores de desempenho.

3. MOTIVAÇÃO

A motivação é um processo psicológico intrínseco a cada ser humano. Segundo Archer, citado por Maciel et al. (2007), é importante a diferenciação entre fatores de satisfação – alimento, reconhecimento, entre outros – e fatores de motivação: [...] “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”.

Motivação, na perspectiva da relação entre o indivíduo e o trabalho nas organizações, tem sido a principal preocupação das ciências do comportamento e, em particular, na moderna gestão estratégica de pessoas.

Segundo Coleta (1991), psicólogo e pesquisador brasileiro no campo da segurança do trabalho:

“Os comportamentos, as atitudes e as reações dos indivíduos em ambiente de trabalho não podem ser interpretados de maneira válida e completa sem se considerar a situação total a que eles estão expostos, todas as inter-relações entre as diferentes variáveis, incluindo o meio, o grupo de trabalho e a própria organização como um todo (...)”.

Esta afirmativa aponta para a necessidade de compreender que o comportamento humano no trabalho recebe inúmeras e simultâneas influências; portanto, não pode ser observado de maneira linear e simplista.

Da contribuição inicial de Frederick Herzberg, na qual o conteúdo da tarefa é mais importante do que a ambiência na qual é conduzida; as teorias de motivação, ainda sem produzir todas as respostas para a questão, convergem para três correntes predominantes: a teoria das necessidades, a teoria da intencionalidade e das expectativas e a teoria do aprendizado social.

De qualquer forma, quer seja em função de uma necessidade a ser satisfeita, da expectativa de alcançar objetivos desafiadores e pela consequência positiva ou negativa de um comportamento, o importante é compreender a natureza global das necessidades humanas, mas também, a diversidade e a individualidade das pessoas. Sobre este assunto, assim refere-se Motta (1991):

“As políticas mais efetivas consideram um conjunto de propostas abrangendo várias necessidades e permitem adaptações individuais na busca da satisfação de necessidades”.

Trata-se, portanto, do estabelecimento de políticas e processos de gestão alinhados com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos.

Neste contexto, o sucesso na introdução de determinada política de incentivo a resultados, bem como, a sua manutenção e continuidade, depende de dados e informações sobre o perfil de competências requeridas nos processos de trabalho da organização, o mapeamento de competências dos servidores e, em especial, sobre as expectativas pessoais e profissionais dos servidores e sobre o ambiente organizacional.

A percepção e expectativa de cada servidor a respeito de seu ambiente global de trabalho constituem variáveis capazes de influenciar o comportamento profissional e afetar o desempenho da organização. O diagnóstico destas percepções individuais constitui a primeira etapa da Gestão de Clima Organizacional, que será abordada em um capítulo mais a frente.

3.1. Cultura da organização

Um dos conceitos de cultura organizacional mais referenciado e considerado por todos como o mais completo, é o apresentado por Schein (1997: 12):

“A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.

Importante inferir na afirmação de Schein, a possibilidade da existência de subculturas numa mesma organização, face aos pressupostos de determinado grupo político ou formação profissional.

“Não há ausência de cultura, porque ela existe, mesmo quando nada se faz para a construir. O que acontece é que umas facilitam o atingir dos objetivos desejados, produzem satisfação e adesão, outras impedem e potenciam a conflitualidade improdutivo. Outras permitem o desenvolvimento da inteligência e da inovação e outras são castradoras do desenvolvimento humano”. Jorge Marques.

Conforme citado por Teixeira et al. (2005), Johann (2004) aborda a questão da cultura corporativa “como algo que pode ser modelado e gerenciado com o objetivo de contribuir para a elevação do desempenho da empresa”.

Ainda segundo Teixeira et al. (2005), a cultura caracteriza-se como um fenômeno organizacional de caráter mais profundo e de maior permanência que, em geral, requer ações estratégicas de médio a longo prazo para ser mudada.

Estas abordagens do tema evidenciam a importância da consideração da cultura corporativa na gestão estratégica de pessoas, pela influência que exerce na natureza do trabalho e nas relações entre a empresa e seus empregados.

3.2. Identidade e comprometimento com a organização

Os indivíduos ligam-se à organização, mediante o desempenho de papéis, e pelo desempenho desses papéis atribuem significado a si próprios e reafirmam os valores da organização (Bruke e Tully, 1977).

Maciel et al., cita a afirmação de Herzberg que fatores motivacionais tais como realização e responsabilidade estão ligados ao conteúdo do trabalho.

Assim, o trabalho que o indivíduo (servidor público) realiza, é determinante na construção da identidade pessoal em relação ao próprio trabalho e em relação à organização (órgão público), nos aspectos afetivos e cognitivos.

Nesta formulação, considerando-se que comprometimento afetivo se refere à identificação, à lealdade com a organização; quando o indivíduo se compromete, há uma descarga afetiva de energia, afora uma sensação de pertencer psicologicamente à organização.

São diversas as definições de comprometimento organizacional, entretanto, na essência, caracteriza-se por um laço psicológico positivo entre o indivíduo e a organização. Sentimento este agregador de lealdade do empregado, de identificação, de envolvimento com objetivos e valores organizacionais, de permanência no emprego e orgulho por pertencer à organização.

Na construção da identidade, adquire especial significado a definição de suporte organizacional; que segundo Eisenberger et al. (1986), citado por Oliveira-Castro(1999), refere-se às percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despense no trabalho; em termos de Justiça de procedimentos, suporte de chefias e retribuições organizacionais.

Oliveira (2009) conduziu um estudo numa amostra de 259 servidores admitidos no período de 2003 a 2005 lotados nos mais diversos setores e unidades da UFRN que, após análises descritivas e multivariadas apontou para uma hierarquização dos fatores analisados: em primeiro lugar o fator suporte social no trabalho; o fator estilo de gestão e chefia em segundo lugar; o fator sobrecarga na quarta posição; em quinto o fator ascensão e em último o fator salário.

Destaque para os fatores com atribuições mais positivas - suporte social no trabalho e estilo de gestão e chefia – que revelam a importância das ações individualizadas dos membros da organização – líder, membro, grupo.

Ainda no campo subjetivo da percepção do trabalhador, importante considerar os tipos de suporte social no trabalho, conforme a tabela seguinte:

1) suporte social emocional	2) suporte social instrumental (material)	3) suporte social informacional.
Refere-se à percepção do servidor de que na empresa existem pessoas em que se pode confiar; que se mostram preocupadas umas com as outras; e, se gostam e se valorizam.	Refere-se à percepção do servidor de que a empresa disponibiliza os insumos materiais, financeiros, técnicos e gerenciais necessários.	Refere-se à percepção do servidor de que a empresa possui uma rede de comunicação acessível e que veicula informações precisas e confiáveis.

Tipos de suporte social, identificados por Gomide Jr. Et Al. (2004).

As definições de tipos de suportes sociais evidenciam a necessidade da prospecção dos anseios dos servidores como forma do estreitamento de laços entre a organização e o servidor; numa estratégia voltada à construção de um ambiente organizacional de identidade, comprometimento ético com foco em resultados.

4. CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional, segundo Litwin e Stringer (1968), é constituído por um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.

De acordo com Chiavenato (1999), o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca.

Boldrini (2008), citado por Santos Jr, et Al., estabelece as variáveis que compõem o clima organizacional: (1) Atividade realizada pelos setores e participação individual nos resultados. (2) Política salarial e de benefícios. (3) Integração entre departamentos. (4) Composição do estilo de funcionamento - times, grupos ou equipes. (5) Supervisão / Liderança / Estilo Gerencial. (6) Integração entre os Departamentos da Empresa. (7) Comunicação e Relacionamento Interpessoal. (8) Estabilidade no emprego. (9) Processo decisório. (10) Segurança do Trabalho. (11) Objetivos Organizacionais. (12) Orientação da Empresa para Resultados. (13) Vitalidade Organizacional. (14) Ética e Responsabilidade Social. (15) Qualidade e Satisfação dos clientes internos e externos. (16) Envolvimento e comprometimento em todos os níveis. (17) Planejamento estratégico.

Segundo Teixeira et al. (2005), mudanças no clima organizacional podem ocorrer com uma intervenção localizada, um evento, uma notícia e em curto espaço de tempo.

Kolb et al (1978), é de opinião que existem fatores outros que podem nortear o clima dentro de uma organização:

“Embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. [...] Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.”

Estes mesmos autores afirmam que, ao escolher um sistema administrativo e uma estrutura organizacional, uma organização deve considerar a interação entre as seguintes variáveis:

- a) as pessoas na organização, suas capacidades e seus motivos;

b) as tarefas organizacionais e os tipos de comportamentos necessários para a realização mais eficiente dessas tarefas;

c) o ambiente externo à organização e as exigências que ele faz à organização, em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade, etc.;

d) o clima organizacional, enquanto determinado pelos estilos de liderança da administração da organização.

É rica em conteúdo a bibliografia sobre o tema, desde modelos teóricos até experimentações práticas; todas convergindo para o entendimento de que o uso sistemático do recurso de gestão do clima organizacional constitui importante mecanismo no processo de gestão estratégica de pessoas com foco em resultados e orientada para o cidadão.

4.1. Pesquisa de clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional tem por finalidade conhecer a percepção dos servidores a respeito dos fatores internos e externos que compõem o construto Clima Organizacional.

O conjunto de dados e informações obtidos na pesquisa constituem o material de apoio necessário para a elaboração de programas de melhorias contínuas, implantação e monitoramento de ações que têm como objetivo final o alcance das metas institucionais, paralelamente ao aumento da satisfação e do bem-estar do servidor.

Existem diversos modelos desenvolvidos para a realização de pesquisa de clima organizacional, como os recentes trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003).

Bispo (2006), no artigo “Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional”, após análise comparativa dos principais modelos de questionário de pesquisa de clima organizacional e experimentação em duas empresas públicas de grande porte, disponibilizou um modelo genérico e aberto (não patenteado) de pesquisa.

Assim, existe uma vasta literatura técnica a respeito da realização da pesquisa de clima organizacional, abrangendo as fases de coleta de dados, tabulação cruzada e análise de resultados, e, da elaboração e implementação de planos de ação de enfrentamento dos problemas diagnosticados.

5. NOVO MODELO DE GESTÃO EM MINAS GERAIS

Em Minas Gerais, em 2002, durante o processo eleitoral, um dos temas centrais de campanha do então candidato Aécio Neves foi a expressão-conceito “Choque de Gestão” a qual foi apresentada e detalha no seu Plano de Governo: “PROSPERIDADE - A face humana do desenvolvimento”. A implantação do programa efetivou-se no quadriênio 2003 a 2006.

As opções estratégicas de longo prazo (2010) deste programa estão previstas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI, tendo como objetivo prioritário o estabelecimento de um novo modo de operação do Estado, saneando as finanças públicas e buscando a eficácia da máquina pública.

Para o escopo deste Trabalho Individual Final (TIF), dentre o conjunto de políticas públicas que compõem o programa Choque de Gestão, será relevante o projeto estruturador denominado Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública. Este projeto, elaborado segundo os princípios do modelo gerencial de gestão Abrucio (1997), abrange:

- a adoção de instrumentos gerenciais nas suas várias instâncias como recursos humanos, processos e rotinas;
- a compatibilidade entre estruturas e funções; e,
- a parceria do Terceiro Setor e do setor privado na prestação de serviço público, acompanhando a tendência mundial da atualidade.

Na gestão de pessoas definiu-se os seguintes princípios norteadores:

- alinhamento das organizações, pessoas e sistemas administrativos com os preceitos do ajuste à realidade;
- desenvolvimento de competências, liderança e trabalho em equipe, remuneração variável por resultados, horizontalização de carreiras, nova ética pública;
- política de recursos humanos que enfatiza a avaliação de desempenho.

O choque de gestão teve como base o alinhamento estratégico das ações individuais com os objetivos institucionais e deste com as diretrizes do Governo. Este alinhamento é medido por meio da avaliação institucional (Acordo de Resultados), individual (Avaliação de Desempenho) e dos termos de parceria.

Conforme define o próprio governo, a fase atual é de reavaliação e institucionalização dos resultados do programa.

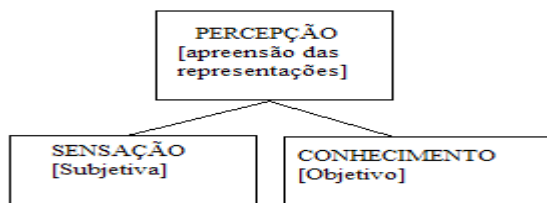
5.1. Avaliação de clima e do desempenho organizacional

No projeto Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública, a avaliação de desempenho individual e os resultados finalísticos do acordo de resultados constituem indicadores de gestão.

A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.). MARRAS (2002). Entretanto, está sujeita ao surgimento de distorções, as mais freqüentes, originam-se na relação superior e subordinado, em função de suas próprias experiências, vivências, percepções e valores. Dois fatores negativos são comuns em avaliações de desempenho:

- a pressão social, em que o avaliador tende a ser “pródigo” ou produzir a chamada “tendência central”, em que os subordinados são pontuados no meio da escala, para “não prejudicar ninguém”;
- o erro consciente, em que o avaliador deliberadamente escolhe pontos da escala de avaliação, consciente que são incorretos.

Diagrama 2 - Percepção



Fonte: Adaptação de diagrama do livro *Ética para Executivos*.

O diagrama acima, representa o enfoque cognitivo da percepção, como uma função cerebral que atribui significado a estímulos sensoriais, a partir de histórico de vivências passadas. Assim, o ambiente de trabalho pode ser o mesmo para todos, mas cada um o perceberá e exercerá suas atividades a partir de seu próprio ponto de vista.

Organizações dependem, cada vez mais, da compreensão do papel que todos os interessados (stakeholders) exercem sobre estas. Conhecer percepções constitui a essência da gestão do clima organizacional, instrumentalizado na pesquisa de clima organizacional.

São amplos os benefícios proporcionados pela gestão do clima organizacional, entretanto, convém destacar que a credibilidade da instituição depende de uma resposta efetiva desta a respeito dos fatores negativos detetados na pesquisa, num modelo de transparência e respeito nas relações com os seus colaboradores.

6. CONCLUSÃO

Os órgãos públicos mineiros passam por um momento de mudanças de estratégias, de estrutura, de organização e, conseqüentemente, de cultura. São novos paradigmas e práticas gerenciais que exigem dos servidores públicos, os verdadeiros responsáveis pelo sucesso ou não das políticas públicas frente à sociedade, a assimilação da natureza das mudanças e o engajamento num processo de aprendizado e atualização profissional.

Qualquer mudança corporativa envolve medo e dor, principalmente, daqueles que participaram da construção do modelo organizacional e gerencial presente e, com ele, conviveram quase que uma vida inteira. Ocorre o choque contínuo entre uma velha cultura organizacional e a pressão pela adoção de novas práticas e valores – Choque de Gestão.

Os fundamentos da gestão pública de excelência constituem valores que precisam ser paulatinamente internalizados até se tornarem definidores da gestão de uma organização. À medida que forem transformados em orientadores das práticas de gestão, tornar-se-ão gradativamente hábitos e, finalmente, valores inerentes à cultura organizacional.

A avaliação de desempenho não depende apenas da funcionalidade técnica do instrumento em si, mas também da forma como é aplicado, uma vez que constitui um processo altamente relacionado ao entendimento do responsável pela sua aplicação.

A pesquisa de Clima Organizacional é transparente, não nominada e caracteriza-se como um instrumento democrático de manifestação de anseios e conhecimento dos servidores.

A partir da tabulação dos resultados da pesquisa de clima organizacional, torna-se possível a elaboração de planos de ação global para a empresa e setoriais para suas diversas áreas, com o objetivo de proporcionar melhorias no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, na obtenção e institucionalização de resultados.

Para finalizar, neste contexto complexo de mudanças de hábitos e entronização de novos valores e, lastreado nos conceitos compilados neste estudo; pode-se afirmar com segurança que a gestão do Clima Organizacional, ao medir a percepção do servidor em relação às variáveis específicas do tema, constitui ferramenta gerencial útil no processo de construção de uma percepção positiva do ambiente de trabalho por parte dos servidores públicos estaduais.

REFERÊNCIAS

Vilhena, Renata; Martins, Humberto; Marini, Caio; Guimarães, Tadeu. O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG.

Ministério das Cidades. O modelo de Excelência em Gestão Pública. Disponível em <http://www.cidades.gov.br/secretarias-nacionais/saneamento-ambiental/acoes/acoes-complementares-1/o-modelo-de-excelencia-em-gestao>. Acesso: 15/10/2009.

Freire, José Roberto de Souza. Comprometimento organizacional: o sujeito como um conjunto de atributos articulados. Disponível em <http://www.fes.br/revistas/agora/files/2007/AG-2007-55.doc>. Acesso: 26/03/2009.

Vieira, Rufina; Vieira, Shirley. A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS E NAS PESSOAS. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG - V.1, n.4, jan.-mar./2004.

MARRAS, Jean Pierre. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2002. 6ª Edição.

Cunha, Nina R.; Pinto, Maria J.; Moura, Luiz; Reis, José R. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UM PROCESSO DE ALAVANCAGEM DOS RECURSOS HUMANOS PARA O AUTODESENVOLVIMENTO OU INSTRUMENTO DE PROMOÇÃO?. Disponível em <http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/EDU/edu1605.htm>. Acesso: 19/10/2009.

Figueiredo, Paulo N. Gestão da Inovação: Conceitos, Métricas e Experiências de Empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

Bispo, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. São Paulo: EESC-USP, 2006. Disponível em www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf. Acesso: 26/03/2009.

Thiry-Cherques, Hermano R. Ética para executivos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.