



Clima organizacional no setor público: Diagnóstico e propostas desenvolvidas em unidade da Defensoria Pública da União

*Mariana Oliveira de Menezes¹; Aparecida Gonçalves Bandeira Pinto²;
Alvany Maria dos Santos Santiago³*

Resumo: Este estudo objetiva analisar o clima organizacional no âmbito do setor público em uma unidade da Defensoria Pública da União para, posteriormente, propor um plano de ação para a gestão do clima naquela unidade. Para tanto, realizou-se pesquisa quantitativa-descritiva, os dados foram coletados em entrevista com gestores, aplicação de questionários com servidores, terceirizados e estagiários e de observação participante. A análise dos dados obtidos demonstrou que o relacionamento entre as chefias e os colaboradores é um fator positivo na instituição e que os aspectos da comunicação e a valorização dos colaboradores são fatores que necessitam de melhorias. As conclusões apontam que o aperfeiçoamento da comunicação, a valorização do colaborador e a estruturação dos processos de gestão de pessoas podem ser adotados pelos gestores locais visando melhorias do ambiente de trabalho na unidade sem implicar aumento de despesas, mudança legislativa ou mesmo intervenção da cúpula do órgão.

Palavras-chave: Diagnóstico de clima organizacional. Gestão Pública. Defensoria Pública da União. Práticas de gestão.

Organizational climate in the public sector: diagnosis and proposals developed at the Federal Public Defender's Unit

Abstract: This article aims to analyze the organizational climate within the public sector in the Public Defenders' Office, in order to, subsequently, to propose an action plan for climate management in that unit. For this purpose, the research is characterized as quantitative-descriptive, data were collected through interviews with managers, questionnaires with employees, outsourced employees, and interns, and through participant observation. Analysis of the data obtained pointed out that the relationship between managers and employees is a positive factor in the institution and that aspects of communication and valuing employees are factors in need of improvement. The conclusions point out that the improvement of communication, the valorization of the employees, and the structuring of the people management processes can be adopted by the local managers aiming at improving the working environment at the unit without implying an increase in expenses, legislative changes or even intervention by the institution's top management.

Keywords: Diagnostic of organizational climate. Public Management. Public Defender's Office. Management practices.

¹Graduanda em Administração, UNIVAS. Petrolina, Pernambuco, Brasil; marianaoliveira@gmail.com;

²Mestranda em Administração Pública, PROFIAP/UNIVASF. Juazeiro, Bahia, Brasil; cidagbandeira@hotmail.com;

³Doutora, PROFIAP/UNIVASF. Juazeiro, Bahia, Brasil. alvany.santiago@univasf.edu.br.



Introdução

Durante muito tempo, os esforços das organizações se concentraram nas áreas financeira, tecnológica e de produção, haja vista que as estratégias criadas para esses setores eram apontadas como as responsáveis pela garantia de um bom desempenho corporativo. Tais áreas são indiscutivelmente importantes no contexto institucional. Contudo, a complexidade em que estão inseridas as corporações exige maior capacidade do que a fornecida apenas por máquinas, projetos e números, evidenciando a importância dos aspectos relativos às pessoas, o capital humano que se constitui o grande diferencial (COELHO *et al.*, 2020).

De fato, se atentamente observado, há de se reconhecer que o capital humano é imprescindível para a estruturação e o desenvolvimento de qualquer instituição, e, por se tratar de um elemento complexo sobretudo pelo alto grau de subjetividade que o envolve, desafia a astúcia dos gestores para aplicá-lo da maneira mais adequada em um cenário cada vez mais desafiador. Dispor de colaboradores que possuem competências de diversas ordens, compatíveis com as exigências do setor de atuação passou a ser relevante não somente no âmbito estratégico, mas também no tático e operacional, devido à demanda do mundo globalizado por pessoas que possam operar para além de máquinas e apresentar soluções, comportamentos e habilidades adequados às incertezas e ambiguidades da atualidade.

Considerando a pertinência das pessoas nas corporações, o setor responsável pela gestão de pessoas precisa estar preparado para atuar de forma planejada e direcionada, otimizando a utilização de diversas ferramentas, como recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, planejamento de carreira e de remuneração, avaliação de desempenho, entre outras, que permitem reter talentos, aproveitar suas competências e direcioná-las para atividades mais adequadas, além de proporcionar condições de crescimento pessoal e profissional para o indivíduo.

No entanto, a aplicação desses princípios e instrumentos não é uma tarefa fácil quando se consideram os desafios enfrentados pelas instituições, principalmente as de caráter público. Influências políticas, limitações orçamentárias, vínculos empregatícios de natureza diversa, falta ou desestruturação de plano de carreira são alguns aspectos presentes em órgãos públicos que impactam na estrutura organizacional e, conseqüentemente, em seu desempenho. Tais circunstâncias podem gerar uma alta concentração de esforços apenas na resolução de problemas e na atividade fim da instituição, negligenciando em muitos casos outras áreas, como a gestão de pessoas. O reflexo dessa negligência é observado na insatisfação dos colaboradores,



que ficam à mercê de um desequilíbrio organizacional no qual a instituição exige um trabalho produtivo e de qualidade para o alcance dos objetivos organizacionais, mas os objetivos individuais dos colaboradores não possuem representatividade. Além disso, a insatisfação no trabalho está relacionada com a saúde mental, ocasionando problemas como baixa autoestima, ansiedade, depressão e até Burnout, o que torna ainda mais imprescindível a identificação dos aspectos do trabalho que causam a insatisfação (CASS et al., 2005, apud VENTORINI et al., 2019).

Diante desse quadro, este estudo objetiva identificar e analisar o clima organizacional no âmbito do setor público, em específico na unidade da Defensoria Pública da União de Petrolina-PE/Juazeiro-BA, e, posteriormente, propor práticas de gestão capazes de promover melhorias naquela unidade. Assim, esta investigação se justifica pela importância de dar voz aos colaboradores por meio de suas opiniões a respeito do ambiente de trabalho, além de identificar os aspectos que influenciam nesse ambiente, e, a partir das informações coletadas, empregar os conhecimentos da gestão de pessoas na estruturação de um plano de ação adequado à realidade da DPU, com medidas de intervenção que visem maximizar os aspectos considerados pela equipe como positivos e minimizar aqueles considerados negativos.

Dentre as várias instituições públicas com representação na região do Vale do São Francisco, optou-se por desenvolver esta pesquisa na DPU em razão do interesse desta em firmar uma parceria com a Prospere visando utilizar-se dos serviços de consultoria prestados por esta. Alinhando a latente necessidade de modernização das práticas de gestão no serviço público ao propósito da DPU em trabalhar de forma mais preventiva e menos reativa, o estudo foi realizado de forma sistêmica, explorando a profissionalização da gestão de pessoas através da parceria com a Prospere Consultoria Empresarial, empresa júnior do curso de Administração da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). A colaboração possui como propósito aplicar os conhecimentos técnicos da administração no ambiente de trabalho da DPU por meio da consultoria prestada.

Defensoria Pública da União

O estudo foi realizado na Defensoria Pública da União, órgão público do âmbito federal, que possui como atividade fim prestar assistência jurídica à população necessitada e vulnerável. A instituição adota como missão “democratizar o acesso à justiça e defender os direitos dos necessitados de forma integral e gratuita para promover a dignidade da pessoa humana”. Dentre



os seus valores organizacionais estão qualidade, proatividade, profissionalismo, eficiência, humanização e responsabilidade social (DPU, 2019).

Em 2019, ano de realização da primeira parte deste estudo, o órgão estava presente em 70 localidades espalhadas por todo o país (DPU, 2019). Para a pesquisa em questão, foi analisada apenas a unidade Petrolina/Juazeiro, cujo quadro de colaboradores era composto por 31 funcionários com diferentes vínculos, sendo dois defensores, quatro servidores (dois do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo e outros dois requisitados), doze estagiários e treze terceirizados das áreas de TI, técnico em secretariado, técnico em recepcionista, vigilante, motorista e serviços gerais.

A demanda pela pesquisa surgiu a partir da percepção dos gestores de que os colaboradores não estavam satisfeitos com a instituição no geral. Contudo, não havia mais informações sobre a razão de tal insatisfação. A insuficiência de conhecimento sobre a situação não permitia que os gestores atuassem de forma assertiva na melhoria das condições que incomodavam os funcionários. Diante deste cenário, foi firmada uma parceria com a Prospere Consultoria Empresarial, empresa júnior da UNIVASF, a fim de que um discente do curso de Administração da instituição de ensino passasse a utilizar-se de ferramentas da área com o intuito de promover melhorias no clima organizacional da unidade em questão da DPU, perante supervisão de docente da mesma instituição de ensino.

Referencial Teórico

A evolução teórica da gestão de pessoas perpassa o surgimento de diversos conceitos e reflexões sobre sua implementação na tentativa contínua de ajustar as lacunas existentes entre as teses e a execução no cotidiano corporativo. Bianchi, Quishida e Foroni (2017) demonstram que o caráter estratégico da gestão de pessoas se torna evidente a partir da preocupação com a orientação do comportamento do indivíduo para o atingimento dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, o foco deixa de ser somente o contexto interno e passa a considerar também os fatores da realidade externa que influenciam a organização, como as outras áreas organizacionais, e, mais além, o governo, a sociedade e os *stakeholders*. Por outro lado, a visão de alinhamento estratégico adotada pela área de gestão de pessoas determina a configuração e os papéis assumidos na sua aplicação:



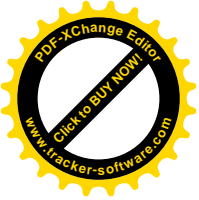
(...) Dessa forma, ora a gestão de pessoas é considerada como um subsistema organizacional que deve interagir com outras dimensões da organização para lidar com os desafios impostos pelo ambiente, ou ainda, para contribuir para a consecução das estratégias empresariais, ora a gestão de pessoas deve, primordialmente, gerenciar e induzir aspectos comportamentais, atuando como uma intermediária entre a direção e os demais níveis e setores organizacionais (SILVEIRA, 2014, p. 18).

Esse novo conceito de gestão estratégica de pessoas promove a participação da própria área nas demais áreas de atuação gerencial, assumindo formas e empregos variados. Reconhece-se que em determinados tipos de aplicações há um alinhamento integral, já em outras a inclusão da gestão de pessoas é mínima. Assim, o propósito torna-se o direcionamento dos esforços para contribuir com a estratégia organizacional, a busca pela atuação profissional ativa e proativa e o vínculo entre instituição e funcionário.

Implementar a gestão estratégica de pessoas requer, assim, um aprofundado nível de conhecimento sobre a cultura organizacional da instituição em análise, pois, embora existam diversos modelos, não há solução que se adeque a todas as realidades e considere as particularidades que cada uma possui. A formulação de políticas de gestão de pessoas é relevante para definir quais práticas podem ter um impacto relevante na dinâmica da corporação. A partir disso, pode-se optar por estratégias, como o fomento da aprendizagem, do reconhecimento do colaborador, da análise de desempenho, entre outras. Monteiro, Mourão e Freitas (2019) afirmam que “... trabalhadores que percebem políticas de gestão de pessoas que estimulem o envolvimento com o trabalho tendem a ter maior percepção de desenvolvimento profissional no período de trabalho naquela organização”.

Uma revisão de literatura realizada com diversos artigos sobre cultura organizacional publicados entre 2002 e 2015 evidencia que há um consenso nas publicações quanto à imprescindibilidade de avaliar os aspectos culturais de toda instituição antes de apresentar propostas de pesquisa ou intervenções (BARALE e SANTOS, 2017). Em outras palavras, faz-se necessário compreender como as pessoas se comportam no ambiente de trabalho, quais são suas motivações, satisfações e insatisfações, em que se baseiam os relacionamentos, entre outros elementos. Bianchi, Quishida e Feroni (2017) enfatizam que, além dos profissionais de recursos humanos, participam também dessa implementação os funcionários e os gestores que são, respectivamente, pacientes e executores do processo, e que por isso muito se discute sobre o papel da liderança. Essas ponderações revelam que diagnosticar o clima organizacional é uma das primeiras etapas a fim de fundamentar a elaboração do método mais apropriado de gerir estrategicamente as pessoas no ambiente pretendido.

Entende-se, dessa forma, por clima organizacional o ambiente interno de trabalho, a forma como os colaboradores se relaciona e a influência que diversos fatores organizacionais



exercem na dinâmica da corporação. Nas palavras de Maximiano (2000), o clima organizacional é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afeta de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Chiavenato (1997), por sua vez, apresenta uma visão mais ampla que envolve diversos fatores organizacionais, considerando o clima organizacional dependente das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, das oportunidades de participação do pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e do treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e da remuneração da equipe.

Quanto à pesquisa de clima organizacional, Paula e Queiroga (2015) a definem como um mecanismo capaz de esclarecer as relações, hierarquias e o ambiente organizacional por meio da percepção dos próprios funcionários. Sendo assim, ao analisar o clima organizacional observa-se a instituição sob a perspectiva dos funcionários, visualizando a realidade subjetiva percebida no cotidiano ao invés da idealizada pelos gestores. Deste modo, a avaliação de clima organizacional permite entender melhor o ambiente interno, conhecer a satisfação, as aspirações e a expectativa do grupo de trabalho, possibilitando a criação de um ambiente motivador e capaz de satisfazer as necessidades dos funcionários (COSTA et al., 2016). Essa ferramenta produz informações que contribuem para compreender as expectativas dos colaboradores e ponderar sobre as necessidades da instituição, dois elementos considerados antagônicos. Todavia, quando bem trabalhados, podem proporcionar a elaboração de políticas que gerem resultados positivos para ambos por meio da harmonização entre o pilar pessoas e o organizacional. Braga, Kubo e Oliva (2017) defendem que, no geral, é possível conciliar os interesses organizacionais e dos funcionários, mas, nem sempre se consegue. Usualmente, os tópicos abordados neste tipo de pesquisa envolvem cultura organizacional, liderança, comunicação, relacionamento interpessoal e condições físicas de trabalho.

A forma que a gestão de pessoas assume varia de acordo com o ambiente em que ela é inserida. Assim, sua trajetória é diferente nos diversos tipos de instituições. No que diz respeito ao âmbito da administração pública, as transformações decorrentes da reforma do Estado mudaram o foco do trabalho e, conseqüentemente, a política de recursos humanos passou a buscar um quadro mais qualificado de servidores, aplicando uma política com plano de carreira e salário, programas de educação continuada e uma cultura de avaliação de desempenho (MARSON, MAYER, NOGUEIRA, 2013). Segundo Villardi, Ferraz e Dubeux (2011), a modernização das práticas da administração no setor público, com a utilização da abordagem



de gestão estratégica de pessoas e a implementação de ferramentas como o diagnóstico de clima organizacional, indica a valorização dos colaboradores nas organizações.

Por outro lado, devem-se reconhecer os desafios encontrados para a gestão de pessoas na esfera pública. Diferentemente do setor privado, no serviço público existe menor grau de autonomia na tomada de decisões, o que confere maior dificuldade em agregar cunho estratégico na administração de pessoas. E há muito já se reconhece que o nível de autonomia é determinante para o alinhamento da força de trabalho aos objetivos organizacionais, visto que influencia na definição do modelo de desenvolvimento de pessoas que melhor atenda a estratégia da entidade (FONSECA et al., 2013).

As distinções entre o ambiente público e privado, todavia, não se limitam ao modelo de gestão, manifestam-se, por exemplo, em como se percebe a influência de algumas características peculiares dessas instituições na motivação e no comportamento dos funcionários. O estudo de Rodrigues, Neto e Filho (2014) apresenta como principais determinantes da motivação dos servidores no serviço público a sensação de competência para o desempenho das atividades, o valor intrínseco que o colaborador identifica no próprio trabalho e a percepção de que o desempenho alcançado propiciará uma recompensa. Assim, percebe-se que a motivação no serviço público possui características próprias que devem ser ponderadas pelos gestores públicos em todo o processo de tomada de decisão, de modo que, juntando-se a outros elementos que constituem a estrutura organizacional, vão assumir formas diferentes na esfera pública e na privada.

Dessa forma, considerando toda a literatura abordada acerca da gestão estratégica de pessoas, cultura organizacional e clima organizacional, com foco no âmbito público, tem-se como delineado o referencial teórico que norteia este artigo, sendo cabível avançar para o exame dos procedimentos metodológicos aplicados na realização da pesquisa de clima organizacional.

Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa analisou o clima organizacional na unidade da Defensoria Pública da União de Petrolina-PE/Juazeiro-BA. Desta forma, para a consecução desse objetivo, realizou-se pesquisa quantitativa-descritiva, com observação participante. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa quantitativa-descritiva caracteriza-se por buscar delinear ou analisar

as características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave.

Os procedimentos para a coleta de dados iniciam-se, no ano de 2019, com a observação participante no intuito de vivenciar o ambiente organizacional e as rotinas, seguida da aplicação de dois instrumentos de pesquisa, quais sejam: entrevista com roteiro semiestruturado e questionário. A entrevista foi realizada com os dois gestores atuantes que forneceram uma percepção individual dos desafios institucionais. O questionário, por sua vez, foi aplicado aos colaboradores, sendo apresentado em reunião, realizada durante o expediente, na qual se explicou o objetivo de conhecer suas percepções quanto aos diversos aspectos da instituição para identificar fatores de satisfação e insatisfação com o ambiente organizacional. Ainda nessa reunião, os servidores foram informados do caráter não obrigatório da participação na pesquisa e, aos que se disponibilizaram a participar, a garantia do anonimato.

O questionário estava organizado em duas partes: a primeira abordou o perfil do colaborador, com perguntas sobre sexo, idade, escolaridade, tempo na instituição, condições de saúde e de relacionamentos. Na segunda, utilizou-se de perguntas fechadas, cujas respostas medem a concordância do entrevistado, de acordo com a escala Likert (Figura 1), pela qual, de acordo com Gil (2008), avaliam-se vários itens de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável o mais baixo.

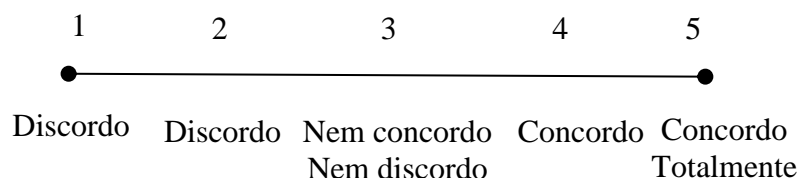


Figura 1

Considerando a realidade da instituição, na elaboração do questionário utilizou-se elementos encontrados em diversos modelos convencionais de pesquisa, tidos pela literatura como indicativos do clima organizacional, como os estudos de Bispo (2006) e Rizzatti (2002), que além de criarem seus próprios modelos analisam os de Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983), Kolb (1986), entre outros. As variáveis de pesquisa referem-se aos aspectos organizacionais, como Imagem da instituição, Normas e Procedimentos, Comunicação, Relacionamento interpessoal, Satisfação pessoal, Liderança, Processo decisório, Responsabilidades, Condições físicas do ambiente, Sistema de assistência e benefícios,

Treinamento, Desenvolvimento e Valores. Por fim, o questionário dispõe de espaço livre para que o funcionário possa explicar sobre outros fatores não abordados ou discorrer sobre alguns dos assuntos discutidos.

Os dados coletados foram tabulados em planilhas do Microsoft Excel e analisados por intermédio do pacote estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), considerando o resultado de cada variável.

Análise e Discussão dos Resultados

Os dados obtidos por meio da aplicação do questionário foram organizados em gráficos, apresentados a seguir, para uma melhor compreensão das informações. Considerando a extensão do questionário, a análise se limitou às variáveis cujas respostas foram mais expressivas quanto à percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional. A pesquisa contou com a participação voluntária de 23 colaboradores na faixa etária predominante entre 21 e 33 anos (65,21%). Quanto ao grau de escolaridade, 43,50% dos respondentes apresentam ensino superior incompleto, 26,10% possuem ensino superior completo, 13% possuem ensino médio completo, 8,70% possuem pós-graduação completa e 8,70% possuem ensino médio incompleto. Em relação ao tempo de trabalho na instituição, há uma grande variação, sendo o menor tempo 2 meses e o maior 8 anos e 6 meses. Assim, foram criados intervalos de tempo: 36,40% estão na instituição há menos de 1 ano, 13,60% trabalham há entre 1 e 2 anos, 18,20% trabalham há entre 2 e 3 anos e 31,80% trabalham há entre 3 anos e 8 anos e meio na instituição.

A primeira variável estudada diz respeito à **imagem da instituição**, que abordou as afirmações “Considero a DPU um bom lugar para trabalhar” (Gráfico 1) e “Sinto orgulho de trabalhar na DPU” (Gráfico 2).

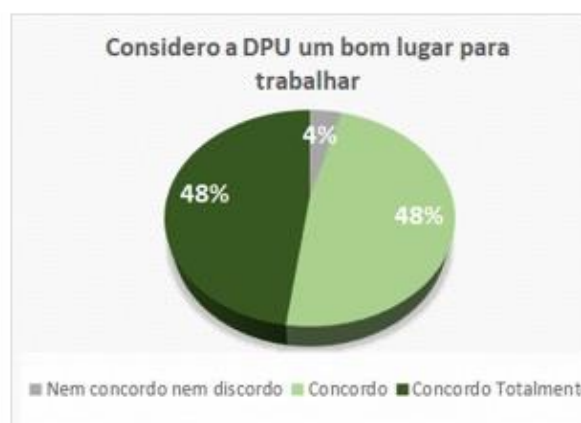


Gráfico 1: Dados da pesquisa



Gráfico 2: Dados da pesquisa

Sobre “Considero a DPU um bom lugar para trabalhar” (Gráfico 1), 48% dos colaboradores concordam totalmente, 48% concordam e 4% nem concordam, nem discordam. Em relação a “Sinto orgulho de trabalhar na DPU” (Gráfico 2), 52% concordam e 48% concordam totalmente. Observa-se que a maior parte dos colaboradores se identificam com a atuação da instituição e consideram, de forma geral, o ambiente de trabalho agradável.

A respeito de **normas e procedimentos**, foram tratados os temas “Eu conheço os objetivos da DPU” (Gráfico 3), “Eu conheço as normas da DPU” (Gráfico 4) e “Os funcionários seguem as normas da DPU” (Gráfico 5). No tópico “Eu conheço os objetivos da DPU” (Gráfico 3), 52% concordam, 39% concordam totalmente e 9% nem concordam, nem discordam. Em “Eu conheço as normas da DPU” (Gráfico 4), 48% concordam, 31% concordam totalmente, 13% nem concordam, nem discordam, 4% discordam totalmente e 4% discordam. Sobre “Os funcionários seguem as normas da DPU” (Gráfico 5), os dados mostram que 35% concordam, 30% concordam totalmente, 22% nem concordam, nem discordam, 9% discordam e 4% discordam totalmente.



Gráfico 3: Dados da pesquisa

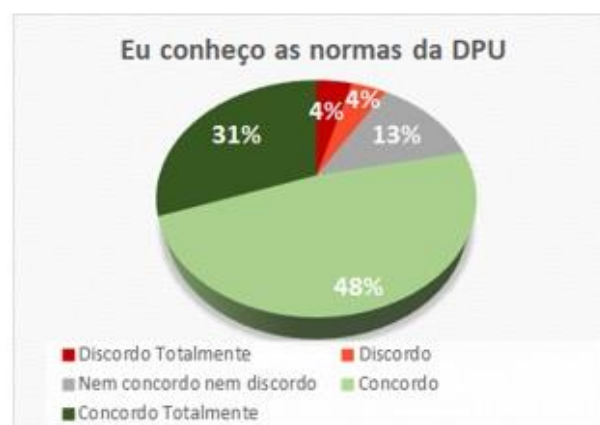


Gráfico 4: Dados da pesquisa

Considerando as afirmações “Eu conheço as normas da DPU” (Gráfico 4) e “Os funcionários seguem as normas da DPU” (Gráfico 5), é possível identificar que, embora a maioria (79%) afirme conhecer as normas, 22% se mostraram indiferentes e 13% discordam que essas normas são seguidas pelos seus colegas, existindo leve discrepância entre estar ciente das normas e praticá-las.

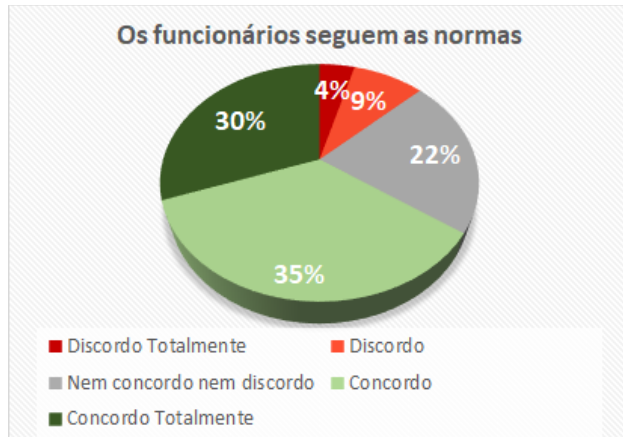


Gráfico 5: Dados da pesquisa

Dentre as afirmações focadas na variável **comunicação**, destacam-se “Os meios de comunicação utilizados me informam sobre o que está acontecendo em toda a instituição” (Gráfico 6), “No setor em que trabalho os colaboradores se comunicam bem entre si” (Gráfico 7) e “Existe uma boa troca de informações entre os setores” (Gráfico 8). Esse pilar busca compreender a eficácia dos canais de comunicação interna utilizados pela instituição e identificar se há gargalos dentro de algum setor específico.



Gráfico 6: Dados da pesquisa

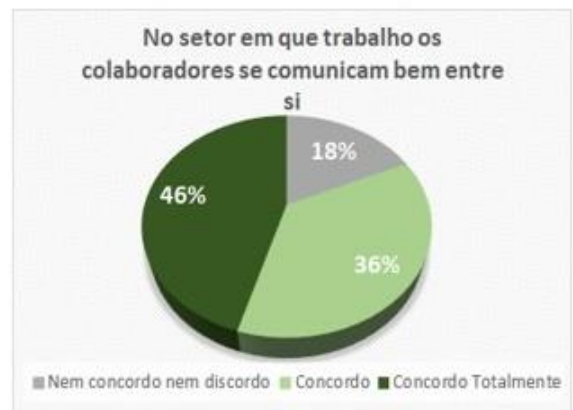


Gráfico 7: Dados da pesquisa



Gráfico 8: Dados da pesquisa

Em “Os meios de comunicação utilizados me informam sobre o que está acontecendo em toda a instituição” (Gráfico 6), 35% concordam, 17% concordam totalmente, 26% se mostraram indiferentes, 18% discordaram e 4% discordaram totalmente.

Já em “No setor em que trabalho os colaboradores se comunicam bem entre si” (Gráfico 7), grande parte dos colaboradores corroboram com essa afirmação (46% concordam totalmente e 36% concordam) e 18% nem concordam, nem discordam. Examinando o contexto, levanta-se a hipótese de que a relevante indiferença apresentada diz respeito aos setores que dispõe de apenas um colaborador.

Em “Existe uma boa troca de informações entre os setores” (Gráfico 8), 36% concordam, 18% concordam totalmente, 32% se mostram indiferentes e 14% discordam. Referente ao **relacionamento interpessoal**, foi indagado se “Os colaboradores trabalham juntos como uma equipe” (Gráfico 9), 57% concordam, 22% concordam totalmente, 13% nem concordam, nem discordam, 4% discordam e 4% discordam totalmente.

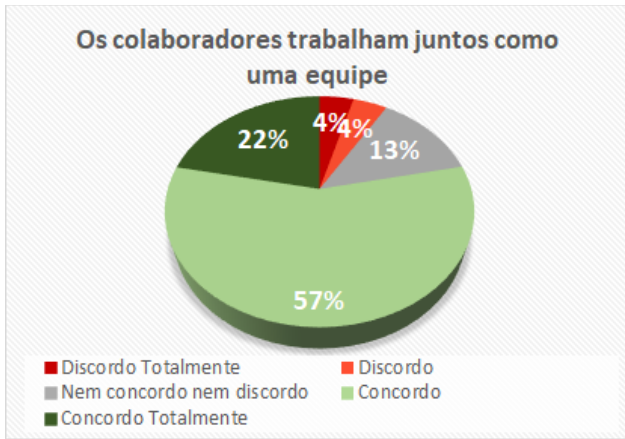


Gráfico 9: Dados da pesquisa

Sobre o **relacionamento com os líderes**, discutiu-se “Os gestores são acessíveis à equipe de trabalho” (Gráfico 10), “Os gestores sabem lidar com os colaboradores” (Gráfico 11), “Me sinto à vontade para dar feedbacks aos gestores” (Gráfico 12) e “Os gestores sabem reconhecer o valor dos funcionários” (Gráfico 13). Em “Os gestores são acessíveis à equipe de trabalho” (Gráfico 10), 59% concordam totalmente, 36% concordam e 5% nem concordam, nem discordam. A respeito do tópico “Os gestores sabem lidar com os colaboradores” (Gráfico 11), 43% concordam, 44% concordam totalmente e 13% nem concordam, nem discordam. Sobre “Me sinto à vontade para dar feedbacks aos gestores” (Gráfico 12), 48% concordam, 17% concordam totalmente, 22% se mostraram indiferentes e 13% discordaram. Em “Os gestores sabem reconhecer o valor dos funcionários” (Gráfico 13), 48% nem concordam, nem discordam, 26% concordam totalmente, 22% concordam e 4% discordam.

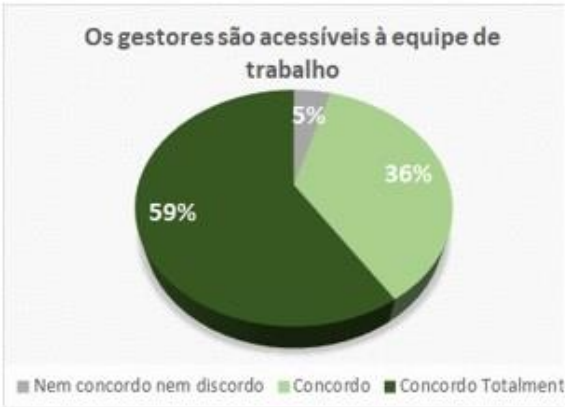


Gráfico 10: Dados da pesquisa



Gráfico 11: Dados da pesquisa



Gráfico 12: Dados da pesquisa



Gráfico 13: Dados da pesquisa

No tocante à **satisfação pessoal**, questionou-se a respeito de “Eu gosto do trabalho/cargo que desempenho” (Gráfico 14) e “Eu me sinto valorizado na DPU “(Gráfico 15). Em “Eu gosto do trabalho/cargo que desempenho” (Gráfico 14), todos os colaboradores concordam, sendo que 65% concordam totalmente e 35% apenas concordam. Em “Eu me sinto valorizado dentro da DPU “(Gráfico 15), 52% nem concordam, nem discordam, 22% concordam totalmente, 13% concordam, 9% discordam totalmente e 4% discordam.



Gráfico 14: Dados da pesquisa



Gráfico 15: Dados da pesquisa

Com relação às **responsabilidades** e ao **processo decisório**, versou-se acerca das seguintes proposições: “Na DPU me sinto à vontade para opinar e dar sugestões” (Gráfico 16) e “Considero minha carga de trabalho adequada” (Gráfico 17). Quanto a “Na DPU me sinto à vontade para opinar e dar sugestões” (Gráfico 16), 43% se mostraram indiferentes, 22% concordam totalmente, 22% concordam e 13% discordam. Já em “Considero minha carga de trabalho adequada” (Gráfico 17), 39% concordam, 39% concordam totalmente, 13% nem concordam, nem discordam e 9% discordam.



Gráfico 16: Dados da pesquisa



Gráfico 17: Dados da pesquisa

No que pertence às **condições físicas do ambiente de trabalho**, foi indagado acerca do tamanho do espaço disponível, iluminação, temperatura, instrumentos de trabalho e segurança, sendo as respostas praticamente unânimes em considerar como sendo aquela unidade da DPU um local adequado para atender às necessidades do trabalho e do cotidiano dos colaboradores.

Sobre **remuneração e benefícios**, ocupou-se dos pontos “Minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço” (Gráfico 18) e “O salário e benefícios que a DPU proporciona aos funcionários são satisfatórios” (Gráfico 19). Em “Minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço” (Gráfico 18), 35% concordam, 17% concordam, 26% discordam totalmente, 4% discordam e 17% nem concordam, nem discordam. Em “O salário e os benefícios que a DPU proporciona aos funcionários são satisfatórios” (Gráfico 19), 30% discordam totalmente, 15% discordam, 30% nem concordam, nem discordam, 15% concordam totalmente e 10% concordam.



Gráfico 18: Dados da pesquisa



Gráfico 19: Dados da pesquisa

A respeito de **treinamento e desenvolvimento**, foi pauta “Recebi o treinamento apropriado para a execução das minhas atividades” (Gráfico 20) e “A DPU oferece oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal e profissional” (Gráfico 21). Para “Recebi o treinamento apropriado para a execução das minhas atividades” (Gráfico 20) as respostas foram 36% concordam, 23% concordam totalmente, 18% nem concordam, nem discordam, 14% discordam e 9% discordam totalmente. Em “A DPU oferece oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal e profissional” (Gráfico 21), 32% nem concordam, nem discordam, 23% concordam totalmente, 18% concordam, 18% discordam e 9% discordam totalmente.



Gráfico 20: Dados da pesquisa

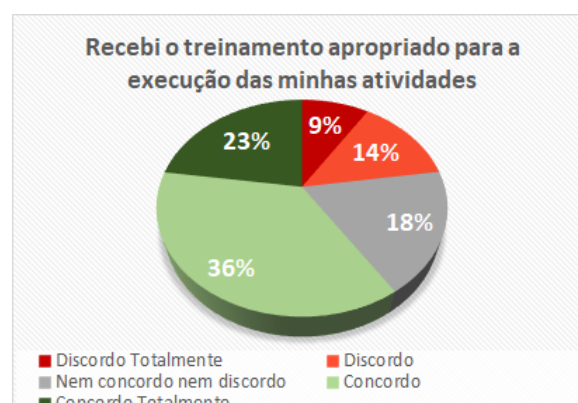


Gráfico 21: Dados da pesquisa



Sobre os **valores**, foi indagado “Quais valores são importantes para a DPU?”. As opções mais selecionadas apontam ética e transparência, trabalho em equipe, comprometimento, foco no assistido, empatia e respeito.

Descritos os dados coletados, impõe-se a discussão sobre estes a fim de esclarecer e delinear os fatores que os colaboradores visualizam como positivos e de melhoria. Assim, passemos à análise dos dados constantes na segunda parte do questionário aplicado. Em primeiro lugar, reconhece-se a imagem da instituição e a satisfação com o trabalho como influências positivas na DPU, visto que a imagem está relacionada com o ambiente psicológico, sentimento de identidade e prestígio (BERGAMINI, 1998, apud RIZZATTI, 2002) e a satisfação é uma das variáveis fundamentais para qualquer organização preocupada em manter boas práticas de gestão de pessoas, embora também dependa de outros aspectos (PAULA e QUEIROGA, 2015). Essa constatação possui alta relevância quando se pondera que o ambiente em questão está inserido no setor público e oferece um serviço essencial de assistência jurídica para a população mais vulnerável. Por isso, evidenciar a importância do trabalho realizado, o impacto que ele possui e a quantidade de pessoas beneficiadas são formas de maximizar essa identificação e motivação.

Destaca-se também a avaliação favorável à variável relacionamento interpessoal entre os funcionários e entre gestores e funcionários, pois os relacionamentos de apoio no trabalho são essenciais para a manutenção da vitalidade pessoal e organizacional, além disto, são capazes de ampliar a produtividade, o bem-estar psicológico e a saúde física (KOUZES, 1991, apud RIZZATTI, 2002). Nota-se que, no geral, o relacionamento com os gestores é avaliado de forma positiva, mas as variáveis ligadas a sentir-se à vontade para oferecer *feedback* aos gestores e ao reconhecimento dos funcionários pelos gestores obtiveram alto número de indiferença, sugerindo que, para ser efetiva, a atuação dos líderes deve ser combinada com a aplicação de políticas e práticas que possam, em conjunto, direcionar o comportamento dos funcionários e promover mensagens articuladas (BIANCHI, QUISHIDA e FORONI, 2017).

Os dados demonstram que a comunicação não está sendo realizada de forma eficaz haja vista que a transmissão de informações não chega a todos quando se trata das normas da instituição, da troca de informações entre os setores e do *feedback*. A comunicação adequada depende das características da instituição. Assim, para estabelecer um plano adequado, é imprescindível considerar a cultura organizacional, as necessidades do público, as ferramentas



disponíveis e qual conteúdo de mensagem é ideal para cada uma delas (MARSON, MAYER, NOGUEIRA, 2013).

Quando se trata do colaborador, a baixa aplicação do *feedback* pode ser um dos determinantes para a carente percepção de valorização e reconhecimento. O *feedback* ajuda a estabelecer uma expectativa com relação ao trabalho, podendo ter como resultado a função de definir a relação entre trabalhador e organização, indicando as possibilidades de alcançar os objetivos da organização e identificar potenciais que o trabalhador pode desenvolver (LADEIRA, SONZA, BARTE, 2012). O momento de receber *feedback* auxilia o colaborador a compreender o impacto que seu trabalho tem na instituição e obter um direcionamento, em contrapartida, pode servir para o colaborador oferecer sugestões acerca de pautas que influenciam no seu desempenho.

Além disso, a insatisfação com remuneração e benefícios também pode estar interferindo na percepção de valorização e reconhecimento, principalmente quando se considera que muitos funcionários terceirizados recebem um salário que não condiz com o seu grau de escolaridade e até mesmo exercem atividades similares às dos servidores, que possuem salários e benefícios mais vantajosos. Vale salientar que, durante a observação participante, foram constatadas reclamações frequentes da empresa terceirizada a respeito de atraso no pagamento, erro de cálculo e dificuldade de comunicação, visto que a instituição estudada está localizada no Nordeste, enquanto a prestadora de serviço localiza-se no Sul do país. Tal realidade leva o funcionário a transferir para a DPU a insatisfação com os problemas da prestadora de serviços e com a dificuldade em solucioná-los. Santos, Moraes, Prá e Solle (2019) concluíram em um estudo realizado com participantes de faixa etária majoritária entre 20 e 30 anos, semelhante ao público em questão, que as expectativas profissionais quanto a um ambiente prazeroso para se trabalhar se baseiam em três aspectos: bons salários, reconhecimento e oportunidades de crescimento. Considerando a avaliação negativa para os dois primeiros aspectos, é necessário atentar-se para a importância que isso possui no clima organizacional da instituição.

Sopesando-se os dados colhidos sob o ponto de vista da cultura organizacional, considerando sobretudo os questionamentos referentes a valores da estrutura hierárquica de poder, valores associados à satisfação e bem-estar, práticas de integração, além de relacionamento interpessoal, identificam-se elementos que sugerem flexibilidade por parte da organização, condição necessária para se adequar aos tempos tão desafiadores que atravessamos, visando a execução das metas estabelecidas no Plano Estratégico DPU 2040.



Conclusão

Este estudo é fruto da demanda dos gestores da unidade da Defensoria Pública da União de Petrolina-PE/Juazeiro-BA, visando melhorar o clima organizacional daquele órgão com intervenções apresentadas pela Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), por meio da experiência na Prospere Consultoria Empresarial, empresa júnior do curso de Administração.

Buscou-se, assim, identificar os fatores do trabalho que, na visão dos colaboradores, são satisfatórios e insatisfatórios e, assim, analisar o clima organizacional para elaborar um plano de ação que permitisse uma mudança direta no ambiente de trabalho, sem implicar aumento de despesas ou exigir mudança legislativa. Segundo o estudo realizado por Ventrini et al (2019), baseado nas teorias de Wang e Yang (2015) e Cho e Perry (2012), a participação informal e a motivação intrínseca se relacionam fortemente com a satisfação no trabalho no serviço público brasileiro, sendo a participação informal composta pelo estabelecimento de objetivos, tomada de decisões, solução de problemas e realização de mudanças (SASHKIN, 1984, apud VENTORINI et al, 2019), e a motivação intrínseca a busca no trabalho por prazer, interesse, curiosidade, autoexpressão e desafio pessoal (AMABILE, 1993, apud VENTORINI et al, 2019). Assim, o plano de ação estabelecido se associa a esses dois pilares, estruturando-se no seguinte formato:

Quadro 1 – Plano de Ação.

Aperfeiçoamento da comunicação	Realizar semestralmente reunião geral e reunião com cada setor buscando informar sobre os acontecimentos da instituição, estabelecendo um canal direto para possibilitar que os gestores ofereçam feedbacks e ouçam as necessidades dos setores.
	Criar manual do colaborador com intuito de abordar as normas da instituição e o comportamento adequado ao ambiente.
	Disponibilizar caixa de sugestão interna para colaboradores como um canal alternativo para <i>feedback</i> .
	Instalar mural para gestão à vista visando dar publicidade às estatísticas, notícias do cotidiano referentes à instituição, à divulgação de cursos e ao estímulo de comportamentos positivos.
	Utilizar com maior frequência o grupo do WhatsApp para repassar informações do cotidiano diante da não necessidade ou impossibilidade de reunir a equipe.

	Utilizar ferramentas e aplicativos de reunião online, considerando as limitações impostas pela pandemia da COVID-19.
Valorização do colaborador	Realizar confraternizações nas principais datas comemorativas do ano e celebrar os aniversários mensalmente.
	Aplicar <i>feedbacks</i> frequentemente, especialmente nas reuniões setorizadas.
	Realizar o “Dia da Vitória” semestralmente. O evento reúne os colaboradores e determinados assistidos (público atendido pela instituição) visando comemorar o resultado da conquista e a atuação da equipe de trabalho em algumas causas.
	Promover ações de qualidade de vida no trabalho, tais como estímulo a atividades físicas e socialização.
Estruturação dos processos de gestão de pessoas	Elaborar a descrição dos cargos a fim de organizar as atividades da rotina de cada cargo e definir os limites entre as atividades de cargos diferentes.
	Criar entrevista de desligamento como ferramenta para entender as razões do desligamento e adquirir informações relevantes para a instituição.
	Aplicar continuamente a pesquisa de clima organizacional e monitorar seus resultados.

Fonte: AMABILE (1993), apud VENTORINI et al., (019)

A pesquisa de clima organizacional desenvolvida constituiu um dos primeiros passos para o amadurecimento das práticas de gestão de pessoas na instituição em questão, permitindo a elaboração do plano de ação que concretizou as medidas planejadas a partir da análise. Como contribuição, o presente trabalho oferece conhecimentos para solucionar ou minimizar os problemas vivenciados pelos colaboradores no órgão e inicia um processo de dedicação à manutenção do clima organizacional que engloba todos os trabalhadores. Além de atender aos interesses da instituição, pretendeu-se despertar a consciência de outros órgãos, funcionários e gestores, principalmente do setor público, quanto à importância de fixar atenção para dentro das instituições e identificar, por meio da visão dos funcionários, a qualidade do clima organizacional e sua influência no trabalho.



Quanto às limitações da pesquisa, a análise estatística abordou apenas as variáveis individualmente, de forma superficial, não investigando a existência de relações entre essas variáveis, ou de que forma podem exercer influência direta entre si.

Considerando a perspectiva de pesquisas futuras, sugere-se verificar em que medida a implementação do plano de ação contribuiu para melhorar o clima organizacional na instituição e identificar os próximos desafios, assim como explorar com mais detalhes a relação entre as percepções do ambiente que os colaboradores possuem e os vínculos destes com a instituição, bem como o quanto e de que forma essas diferenças atuam na motivação e no contexto do trabalho.

Referências

BARALE, R. F.; SANTOS, B. R. Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v.17, n. 2, p. 129-136, abr./jun. 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000200008. Acesso em: 21 maio 2020.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 21, n. 1, jan./fev. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552017000100041&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 21 abr. 2020.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, São Paulo, v. 16, n. 2, maio/ago. 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 21 jul. 2020.

BRAGA, M. B.; KUBO, E. K. de M.; OLIVA, E. Dilemas éticos enfrentados por profissionais de recursos humanos: explorando cursos de ação. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 21, n. 6, nov./dez. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-655520170006000832&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 18 maio 2020.

CANELA, D. C. S.; LIMA, M. C. R.; SANTIAGO, A. M. S. Clima organizacional: estudo de caso em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 10, n. 30. Supl. 1. julho 2016. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/436>. Acesso em: 21 maio 2020.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3 ed. São Paulo: Makroon Books, 1997.

COELHO, M. B.; FRAGOSO, E. J. N.; SANTIAGO, A. M. S.; PINHEIRO, F. A. Gestão de pessoas e sustentabilidade: aspectos teóricos e práticos. **Id on Line Revista Multidisciplinar**



e de **Psicologia**, vol.14, n.51, Julho/2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2582>. Acesso em: 11 out. 2020.

COSTA, S. O.; LIMA, T. J. B.; COELHO, F. A.; SILVA, J. L. G.; SANTOS, N. M. B. F. A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma instituição federal de ensino superior. **ENIAC Pesquisa**, Guarulhos, v. 5, n. 1, p. 29-46, jan./ jun. 2016. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/259/0>. Acesso em: 21 abr. 2020.

DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO (DPU). **Plano estratégico DPU 2040**. 2019. Disponível em: https://www.dpu.def.br/images/stories/transparencia/Acoes_programas/Plano_estrategico_dpu_2040_final.pdf. Acesso em: 28 de jul. de 2020.

FONSECA, D. R. da; MENESES, P. P. M.; FILHO, A. I. da S.; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, nov./dez. 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000600006&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 13 maio 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERT, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, jan./fev. 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000100005&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 21 jul. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARSON, P. R.; MAYER, V. F.; NOGUEIRA, H. G. P. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 43-60, jan./mar. 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10144/comunicacao-interna-no-ambito-da-gestao-publica--o-caso-de-uma-autarquia-publica-federal-brasileira>. Acesso em: 21 jul. 2020.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTEIRO, A. C. F.; MOURÃO, L.; FREITAS, C. P. P. Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas sobre o desenvolvimento Profissional dos Trabalhadores. **PSICO**, v. 50, n. 4, 2019. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/29665>. Acesso em: 05 maio 2020.

PAULA, A. P. V. DE.; QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 15, n. 4, out./dez. 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v15n4/v15n4a04.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2020.



RIZZATTI, G. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

RODRIGUES, A. W.; NETO, M. T. R.; FILHO, C. G. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, jan./fev. 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100011&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 21 maio 2020.

SANTOS, G. L.; MORAES, J. P.; PRÁ, R., SOLLE, B. Percepção da geração Y sobre o trabalho e o ambiente organizacional: a realidade de uma empresa de embalagens de Santa Catarina. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p. 57-71, jun. 2019.

SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas - análise conceitual e perspectivas teóricas. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 15, n. 4, p. 114-133, out./dez. 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34839/alinhamento-estrategico-e-gestao-estrategica-de-pessoas---analise-conceitual-e-perspectivas-teoricas>. Acesso em: 13 maio 2020.

VENTORINI, C. C.; PAES, C. O.; MARCHIORI, D. M. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 68-82, jul./set. 2019. Disponível em: http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/6130/artigo_5_3_2019.pdf. Acesso em: 21 jul. 2020.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, mar./abr. 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000200002&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 21 abr. 2020.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

MENEZES, Mariana Oliveira de; PINTO, Aparecida Gonçalves Bandeira; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. Clima organizacional no setor público: Diagnóstico e propostas desenvolvidas em unidade da Defensoria Pública da União. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Dezembro/2020, vol.14, n.53,p. 890-912. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 01/11/2020;

Aceito: 10/11/2020.