

**Clima Organizacional e sua Influência na Prestação de Serviços das Organizações  
Públicas: O Caso da Unioeste de Foz**

**Grazieli Fátima Pagnoncelli  
Manoel Pedro Fogagnoli  
Amarildo Jorge da Silva**

**RESUMO**

O artigo tem como temática a questão de **clima organizacional**. O contexto de estudo refere-se a uma IES pública estadual. O objetivo principal do artigo é abordar a questão do clima organizacional e verificar o grau de influência exercido sobre a prestação de serviços nas organizações públicas, especificamente na Unioeste de Foz do Iguaçu. Elege-se a estratégia de estudo de caso para se compreender em profundidade o tema em tela. Utilizam-se como arcabouço teórico questões da psicologia e da administração moderna. Utilizam-se como técnica de pesquisa a observação *in loco* e a técnica de entrevista para a coleta de dados primários. O resultado da pesquisa aponta que as relações inter pessoais em uma organização implicam diretamente nos serviços prestados. Pôde-se concluir que o clima organizacional tem implicações profundas na qualidade e produtividade em termos de produção e prestação de serviços. Afirma-se que um bom ambiente de trabalho, um clima amistoso e colaborativo coopera para a satisfação dos serviços de quem o recebe.

**Palavras-chave:** Qualidade. Serviços. Percepção.

**1 INTRODUÇÃO**

Atualmente muito se tem falado em excelência de serviços, a preocupação com a qualidade é fator determinante no momento em que definem estratégias de trabalho em qualquer organização.

Busca-se sempre agradar o cliente externo, isto é, o indivíduo que busca pela prestação de serviços ofertada por determinada organização, disponibilizando tecnologia e rapidez para oferecer sempre serviços de qualidade.

Por outro lado, quando se fala em serviços públicos, ouve-se sempre a mesma história por parte dos indivíduos que buscam pelos serviços ofertados pelas organizações públicas, a demora no atendimento e no solucionamento dos problemas que só podem ser equacionados por este tipo de serviço.

Sabe-se que a burocracia presente nestas organizações é algo que afeta a qualidade dos serviços prestados, mas nos bastidores há outra questão que atormenta o funcionalismo público prejudicando a qualidade dos serviços prestados: são os conflitos organizacionais.

Conflitos estes que afetam e contaminam diretamente todo o clima organizacional da instituição. Obviamente os problemas relacionados ao clima organizacional estão presentes em toda e qualquer organização, pelo simples fato de serem formadas por pessoas, com personalidades e culturas variadas entre si. Mas o fato é de que nas organizações públicas o problema é mais visível. Talvez o motivo esteja na estabilidade oferecida por estas organizações que proporcionam a certos funcionários a possibilidade de não se preocuparem

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

em melhorar o estilo de convivência com os demais membros da instituição a qual pertencem. Mas o foco central deste estudo não é apontar os defeitos existentes nos órgãos públicos, não é abordar o lado negativo e de modo algum desmerecer sua importância, até porque seria totalmente infundado tal objetivo, pois os serviços públicos prestam um grande serviço a toda a sociedade e ocupam sem sombra de dúvidas lugar de destaque dentro da sociedade brasileira.

Busca-se no desenvolvimento deste estudo abordar de forma clara e coerente a questão do clima organizacional, o ambiente de convivência dos membros de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública.

O estudo foca-se diretamente no levantamento de possíveis problemas decorrentes de conflitos e divergências que ocorrem no ambiente de uma organização que tem como principal objetivo a prestação de serviços de ensino superior na cidade de Foz do Iguaçu, no estado do Paraná. O público alvo são os funcionários da área administrativa, pelo fato destes servidores prestarem serviços a toda a comunidade acadêmica, isto é, corpos docentes, discentes e toda a sociedade em geral.

Objetiva-se o levantamento das principais dificuldades apontadas pela população pesquisada e a indicação de possíveis soluções para o contorno das situações problemáticas, para que desta forma consiga-se promover um ambiente organizacional mais amistoso e prazeroso para que assim possa-se ofertar uma melhor prestação de serviços.

Pois, segundo OLIVEIRA (1997, p. 39), as organizações vencedoras precisam evitar ambientes tensos e insalubres, eliminando as emoções negativas e valorizando as positivas, “emoções intensas, equilibradas, com relacionamentos de confiança e associadas à alta competência técnica são a chave do sucesso”.

Acredita-se que quando se trabalha em um ambiente tranquilo a qualidade de tudo o que é realizado é consideravelmente mais satisfatória. Isto é um fator que deve ser levado em consideração principalmente pelas organizações prestadoras de serviços, pois por ofertarem algo invisível, passível apenas de percepção o fator do capital humano, isto é, do indivíduo que está prestando o serviço é sem dúvida o mais observado e considerado pelo cliente externo.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Apresentam na seqüência conceitos fundamentais que ancoram a construção do artigo em tela.

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O tema central abordado neste estudo refere-se ao clima organizacional, tendo em vista sua relevante importância no contexto das organizações, mas que apesar disto é pouco abordado por autores e estudiosos da área em nosso país.

A conceitualização de clima organizacional, também conhecido como clima interno ou psicológico, é de certa forma inconsistente para muitos, pois muito se fala em clima, mas poucos têm realmente uma idéia sólida sobre sua significação real.

O clima organizacional está intimamente relacionado ao comportamento dos indivíduos pertencentes à organização. Ainda neste contexto pode-se dizer que o clima organizacional em si é um fator fundamental para a avaliação da cultura de qualquer organização.

Segundo OLIVEIRA (1995), quando se fala em clima organizacional inconscientemente associa-se a idéia de ambiente, meio organizacional, aproveitando esta denominação pode-se descrever um conjunto de fatores que auxiliam a percepção do conceito de clima organizacional:

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

- a) fato;
- b) efeito;
- c) percepção;
- d) decisão;
- e) ação;
- f) sentimento;
- g) comportamento.

Para ROBINS (2002, p. 498), a cultura organizacional se refere a um conjunto de valores, compartilhado pelos membros da organização fazendo assim a diferença de uma para outra organização. O autor ainda apresenta a existência de sete características que definem claramente a cultura de uma organização:

- a) inovação e assunção de riscos;
- b) atenção aos detalhes;
- c) orientação para os resultados;
- d) orientação para as pessoas;
- e) orientação para a equipe;
- f) agressividade;
- g) estabilidade.

É diante destas componentes que se desenvolve o clima dentro da organização. Isto é, o clima organizacional está diretamente relacionado com o capital humano da organização. O que os indivíduos pensam a respeito dos componentes que envolvem a cultura organizacional da instituição a qual estão inseridos, pois como OLIVEIRA (1995, p. 19) relata:

*Clima refere-se a crenças. É uma avaliação de até que ponto estão sendo atendidas as expectativas das pessoas acerca de como se deve trabalhar numa dada organização. Avaliações do clima podem ser muito úteis para identificar a baixa motivação dos empregados e suas causas, tais como: insatisfação com a remuneração, oportunidades de progresso inadequadas, canais de comunicação bloqueados, práticas distorcidas de promoção ou metas organizacionais pouco claras. Ações que sejam dirigidas para essas fontes de insatisfação tenderão a melhorar a motivação; e maior motivação deverá resultar em melhor desempenho – o que, de modo geral, as evidências sugerem ser verdadeiro.*

Diante da exposição feita pelo autor pode-se relacionar a definição de clima organizacional como sendo também o somatório da cultura particular de cada indivíduo, ou seja, clima refere-se ao ambiente moral de uma organização. Cada indivíduo possui sua própria cultura, sua própria maneira de ver as coisas ao seu redor, o seu temperamento, a sua personalidade e principalmente a sua individualidade, cada um se difere do outro, desta forma percebe-se a organização envolta por diferentes formas de pensar, agir e se relacionar. Por isso, a importância de valorizar este clima interno ou psicológico, para assim diminuir ou até mesmo saber contornar as situações de conflitos dentro das organizações.

A questão do conflito estará sempre presente, pois como já fora mencionado toda e qualquer organização é composta por pessoas, cada qual com sua individualidade e suas próprias emoções. OLIVEIRA (1997, p. 27) ressalta:

*Quando se trabalha com grupos que vivem emoções intensas, percebe-se que há uma **contaminação** emocional entre os membros. O ambiente do grupo influencia até mesmo os participantes não diretamente envolvidos. Por exemplo: quando acontece um diálogo áspero entre dois membros do grupo, os outros participantes tornam-se tensos, ainda que não sejam os protagonistas da ação. Ou, se alguns se emocionam e choram muitos outros também se emocionam profundamente, surpresos com a própria reação. Da mesma forma, quando o grupo vive um clima de intensa alegria, pessoas estranhas a dinâmica do grupo são influenciadas pelo clima alegre.*

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Ainda segundo o autor, ao observar diversos ambientes de trabalho constata-se que ocorre um campo energético nos ambientes humanos, que chega a afetar a saúde das pessoas. Certos ambientes são emocionalmente tensos, profundamente desgastantes e estressantes. As relações de poder costumam ser competitivas e conflitantes. Já em outros, onde os laços emocionais são vividos com naturalidade, percebe-se forte comprometimento dos participantes com os objetivos da organização e o sentimento de realização torna-se presente e as relações de poder passam a ser cooperativas.

A questão do poder acaba sendo sempre a mola propulsora de muitos conflitos vividos no ambiente organizacional, trata-se de um tema pouco divulgado e quase nunca discutido de forma aberta nas organizações. (MINTZBERG, 1993).

OLIVEIRA (1997, p. 51) afirma que “o poder, propriamente dito, não é bom nem mal; é real e necessário nas organizações e nas relações humanas”. Diante desta constatação percebe-se que o que pode ser indevido são as maneiras de obter e usar o poder. Pois, exercer o poder é de certa forma motivador para quem o faz no contexto da organização, mas é completamente desmotivador para quem se torna objeto de ação do detentor do poder, especificamente se não for exercido de forma legítima e visando o seu objetivo primordial que é o de liderar. O líder dentro da organização ou até mesmo o líder da sub-organização, ou setorial deve acima de tudo possuir espírito de liderança, qualidade pertencente a poucos indivíduos, pois além de saber exercer o poder sobre outras pessoas deve também saber contornar os conflitos que muitas vezes ocorrerão decorrentes de suas decisões.

Outro fator importante quando se trata do clima organizacional e que se mencionou, é a questão do respeito a individualidade, pois não se percebe a organização como ela é, mas sim da forma como cada membro a idealiza. Sendo as percepções individualizadas e diferentes, tende a enfrentar sérios problemas de comunicação, levantando-se assim uma das questões mais problemáticas dentro das organizações que é a da comunicação interpessoal.

OLIVEIRA (1997, p. 76) afirma que, “como as percepções variam de pessoa a pessoa, é através do *feedback* que podemos comparar a auto e a heteroavaliação e evitar discrepâncias geradoras de conflitos grupais”.

### 2.2. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Torna-se interessante uma pequena abordagem relacionada à questão da prestação de serviços, já que o objetivo deste estudo é a abordagem do clima e sua influência na prestação de serviços.

Para FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2005, p. 30), “um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor”. Percebe-se aqui a característica principal dos serviços que é sua intangibilidade, isto é, algo que não se pode tocar ou pegar, mas apenas sentir e perceber. Daí a importância das dimensões principais dos serviços que são: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e os aspectos tangíveis onde se encontram os ambientes físicos da organização.

Quando se presta serviço a alguém se devem observar as dimensões citadas, pois são a partir delas que o indivíduo que está recebendo o serviço prestado vai se basear para fazer seus julgamentos.

Em tese, quando se fala em prestação de serviços não se baseia apenas no cliente externo da organização, mas também aos clientes internos, que nada mais são do que os demais membros da organização, que também dependem uns dos outros para a prestação de serviços externo.

Parte daí o pressuposto de que se deve tratar bem primeiro o nosso cliente interno para depois agradar o público externo. E tudo se inicia com uma boa convivência organizacional.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Considerando a abordagem a ser realizada, necessária para a estruturação do estudo, a natureza da pesquisa configura-se como sendo de caráter qualitativo.

A pesquisa qualitativa, também chamada de pesquisa etnográfica, se preocupa com a realidade em questão, em que se pretende captar os valores, crenças, perspectivas, motivos, significados, isto é, dados que não podem ser quantificados.

Segundo ROESCH (1999), a pesquisa qualitativa pode ser considerada como um paradigma diferente de pesquisa, pois a postura do pesquisador é de captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido.

Para TRIVIÑOS (1987) a pesquisa qualitativa possui como características:

- a) possui o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, isto é, ressaltam a importância do ambiente na formação da personalidade, assim como dos problemas e situações de existência do sujeito, com base fenomenológica, que trata da essência, dos princípios de existência das situações. Já a materialista dialética busca respostas lógicas e racionais sejam para a natureza, sociedade ou pensamentos (marxismo), (p. 41; 51);
- b) a pesquisa qualitativa é descritiva, pois seus resultados são expressos em relatos, que contam com a contribuição de outros sujeitos para a fundamentação necessária;
- c) os pesquisadores preocupam-se com o processo e não apenas com os resultados;
- d) a análise dos dados é feita de forma indutiva, segundo o autor “[...] os significados, a interpretação, surgem da percepção do fenômeno visto num contexto”, (p. 129);
- e) o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

TRIVIÑOS (1987, p. 129) ainda salienta que:

*uma das grandes postulações da pesquisa qualitativa é a de sua atenção preferencial pelos pressupostos que servem de fundamento à vida das pessoas. [...]. O enfoque fenomenológico privilegiou esta análise porque considerou que os significados que os sujeitos davam aos fenômenos dependiam essencialmente dos pressupostos culturais próprios do meio que alimentavam sua existência. Por isso, os investigadores dessa corrente aprofundaram, especialmente através da entrevista semi-estruturada e da observação livre, o estudo do que pensavam os sujeitos sobre suas experiências, sua vida, seus projetos.*

O presente estudo, valendo-se da utilização da pesquisa qualitativa, caracteriza-se como um estudo de caso. Definido como “categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. (TRIVIÑOS, 1987, p. 133).

Além de tratar especificamente da UNIOESTE campus de Foz do Iguaçu, o estudo aborda uma questão vivenciada na rotina da Instituição, assim sendo o estudo de caso é o do tipo histórico-organizacional, pois o objetivo é voltado sobre a vida na instituição.

#### 3.1 COLETA DE DADOS

Para a viabilização deste estudo optou-se pela utilização da pesquisa documental para o levantamento dos dados secundários, baseada na pesquisa de documentos disponibilizados pela Instituição. Por sua vez, para os dados primários utilizou-se a técnica da entrevista em três etapas, cada etapa tendo por objetivo abordar as seguintes questões:

- a) o **significado** da instituição para o indivíduo, para entender a sua **importância** na vida profissional e também individual;
- b) a sua atuação no interior da organização, que atividades são desempenhadas por ele, para

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

- verificar sua **performance de relacionamento** com os demais servidores da instituição;  
c) a compreensão da importância do **clima interno** para a instituição e, até que ponto a prestação de serviços é **influenciada** pelo seu clima interno.

Os sujeitos utilizados no desenvolvimento desta parte do estudo constituem o corpo de funcionários técnico-administrativos da UNIOESTE, *campus* de Foz do Iguaçu.

#### 4 A PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa documental possibilitou entender um pouco da história da organização, posteriormente realizou-se enfim a segunda etapa por meio das entrevistas com os sujeitos selecionados dentre os funcionários do quadro técnico-administrativo da Instituição. A primeira consistia em abordar o significado da instituição para o indivíduo. Observou-se sua importância na vida tanto pessoal quanto profissional de cada um. Segundo o relato de um dos entrevistados a UNIOESTE é motivo de orgulho, “como eu a vi nascer, tenho orgulho do que ela foi e, é hoje”, comenta. Outra servidora da IES faz outro comentário interessante: “[...] sempre fui idealista, persistente e perfeccionista. Acho que não escolhi a FACISA/UNIOESTE, mas fui por ela atraída”.

Ao longo do desenvolvimento das entrevistas constatou-se que a Instituição em estudo é parte integrante da vida destes funcionários, cada um no desenvolver de suas atividades, na sua rotina diária. Percebe-se o comprometimento dos indivíduos com a organização, talvez tal fato seja derivado dos anos de dedicação pela Instituição, como mencionado por eles mesmos. As atividades desempenhadas pelos entrevistados englobam as áreas de almoxarifado e de patrimônio, secretaria acadêmica, biblioteca e assessorias. Sendo assim o índice de relacionamento com os demais funcionários é variado, fato este que colaborou na escolha de tais funcionários, pois se pretendia ter uma visão distinta sobre a questão da qualidade do clima organizacional.

Na biblioteca segundo relato da entrevistada, preocupa-se muito com a questão do clima interno, até pelo fato, segundo ela, deste setor ser um dos cartões de visita da Universidade. Ela ainda completa dizendo que a qualidade do clima interno entre os funcionários, implica diretamente na qualidade do serviço prestado ao cliente externo, ou seja, ao indivíduo que necessita dos serviços oferecidos pelo setor. Na sua opinião se há um espírito de cooperação, trabalho em equipe, e entrosamento entre os funcionários do setor isto é percebido pelo cliente, isto é, se o clima é bom o serviço é bom, caso contrário o resultado será negativo.

Isto pode ser ancorado aos pensamentos de OLIVEIRA (1997, p. 38):

*A emoção é uma forma transmitida nos ambientes físicos em nosso limiar de percepção racional que atrai ou afasta as pessoas, [...]. Centenas de reações orgânicas não são controladas pela razão, e a reação a muitos estímulos da natureza também está abaixo do nosso controle cortical. Assim, informações emocionais e afetivas podem ser captadas inconscientemente ou abaixo do nosso limiar da percepção racional.*

Ainda segundo ela, pelo fato da biblioteca do *campus* ficar distante, ou seja, ter pouco contato com o prédio da Administração, não há como avaliar o clima interno em sua totalidade, mas afirma mais uma vez que preocupação com esta questão é uma constante entre seus subordinados.

Os demais entrevistados já convivem diretamente com todos os demais setores e afirmam como é importante se preocupar com este tema. A maioria deles está a trabalhar na IES há mais de 20 anos, tempo suficiente para se perceber as características do capital humano presentes. Um dos entrevistados comenta que muitas coisas já deixaram de ser executadas,

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

ocasionando prejuízos para a Instituição, devido a diferenças entre os funcionários.

A questão é de grande relevância, pois, a Unioeste caracteriza-se como uma Instituição de direito público, para tanto já convive com o drama da burocracia, que por si só é maléfico e mal visto pela comunidade e, além disto convive diariamente com os problemas de relacionamento e jogo de poder. Um ponto de grande relevância é apontado por um dos entrevistados: “não significa que todo a Unioeste possui um clima pesado, a questão está em uma minoria que contamina o todo”.

Relatam também que este é um problema comum há toda organização independente de ser pública ou privada, pois as diferenças entre seres humanos sempre existirão, basta apenas encontrar uma solução para amenizar a situação e assim promover uma excelência nos serviços prestados.

## 5 RECOMENDAÇÕES FINAIS

A partir do tema proposto para o estudo objetivando a caracterização do clima organizacional vivido pelos funcionários da Unioeste *campus* de Foz e, por meio da realização da pesquisa de campo envolvendo servidores de setores distintos, com funções diferenciadas, pôde-se avaliar a importância e a preocupação que deve ser atribuída a esta questão.

Compete principalmente aos detentores de posições de liderança o primeiro passo para controle, avaliação e tomada de decisões sobre o clima interno da Instituição, pois a partir do momento que se tenha uma visão da real situação em que se encontra o clima entre os funcionários, qualquer decisão que precise ser tomada principalmente as que envolvam o capital humano podem ser mais bem avaliadas.

É função também de cada funcionário cooperar para a melhoria ou conservação do clima interno da Instituição a começar pelo seu próprio setor, assim como fora mencionado por uma das entrevistadas, pertencente ao quadro de funcionários da biblioteca do *campus* de Foz, seu setor tem uma grande preocupação com o nível de entrosamento dos funcionários com o intuito de oferecer a comunidade acadêmica um serviço de qualidade.

Neste sentido, todos os entrevistados afirmam que para se oferecer um serviço de qualidade, além da capacitação e conhecimento dos funcionários sobre suas atividades, um ambiente favorável para o trabalho e um clima interno amistoso resulta no bem estar dos funcionários contribuindo sobre maneira para a qualidade do que se oferece ao cliente externo.

Enfim, a preocupação com clima organizacional deve ser uma constante na vida de uma organização, neste caso, as prestadoras de serviços, pois como seu produto consiste em algo intangível, são os funcionários que tem a missão de encantar o cliente, no caso da instituição em estudo, os acadêmicos, docentes e todos que necessitem dos serviços acadêmicos. Os servidores públicos representam o cartão de visita, pois a primeira impressão é obtida por meio do contato com eles. Assim, se os servidores estiverem satisfeito com o ambiente de trabalho, está será a mesma impressão que o cliente terá com relação a qualidade dos serviços.

## REFERÊNCIAS

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MINTZBERG, Henry. **El poder em la organización**. Barcelona: Ed. Ariel, 1993.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos**

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

**desconfiômetros avariados.** São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Milton de. **Energia emocional: base para gerência eficaz.** São Paulo: Makron Books, 1997.

ROBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVIÑOS. Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.