



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA –
EAD – PÓLO TIO HUGO**

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTO ANTÔNIO DO
PLANALTO**

Aluna Deise Simone Müller

SANTA MARIA-RS, 2012.

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTO ANTÔNIO DO
PLANALTO**

DEISE SIMONE MÜLLER

**Monografia de conclusão de Pós-Graduação apresentada a Universidade de
Santa Maria – Pólo UAB Tio Hugo, como requisito parcial para obtenção do
Grau de Especialista em Gestão Pública.**

Orientadora: Professora Lúcia Rejane da Gamma Madruga

SANTA MARIA – RS, 2012.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – EAD –
PÓLO TIO HUGO**

A COMISSÃO EXAMINADORA, ABAIXO ASSINADA, APROVA
MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DE CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO.

DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE SANTO ANTÔNIO DO PLANALTO

ELABORADA POR

DEISE SIMONE MÜLLER

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA

COMISSÃO EXAMINADORA: _____

Prof. Dra. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Prof. Dra. Flávia Luciane Scherer

Prof. Dra. Claudia Maffini Gomes

Santa Maria, 2012.

**Dedico este trabalho a minha
filha Júlia, família e amigos
pelo apoio e colaboração.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela minha vida, saúde, fé e persistência e oportunidade de estar concluindo um curso de pós-graduação.

Agradeço a minha família, meus colegas de trabalho e incentivo e forças para que eu persistisse.

Agradeço também ao senhor Édson Proença Adames, Prefeito Municipal de Santo Antônio do Planalto, por ter autorizado que eu desenvolvesse o trabalho na Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Planalto.

Agradeço, ainda, a professora orientadora Lúcia Madruga e o tutor Thiago Beuron pelo incentivo e auxílio para a realização deste trabalho.

A todos...

MUITO OBRIGADA!

*“Embora ninguém possa voltar
atrás e fazer um novo começo,
qualquer um pode começar
agora e fazer um novo fim.”*

Chico Xavier

RESUMO

O presente trabalho tem o intuito de diagnosticar o Clima Organizacional da Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Planalto.

Iniciou-se o estudo com uma consulta, análise de referencial teórico que foram utilizados para elaboração da parte teórica, onde foram abordados temas e definições referentes ao assunto objeto deste trabalho, e posteriormente foi feita uma pesquisa junto aos funcionários da Prefeitura para verificar como estava o Clima Organizacional.

Após diagnosticado o Clima Organizacional e constatados alguns pontos negativos sobre o tema, foram propostas algumas sugestões para que a organização possa melhorar o Clima Organizacional, para desta forma melhorar conseqüentemente a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	09
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo Geral.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO CONCEITUAL.....	11
2.1 Cultura Organizacional.....	12
2.1.1 Funções da Cultura.....	13
2.2 Clima Organizacional.....	14
2.2.1 Tipos de Clima Organizacional.....	17
2.2.2 Gerenciamento do Clima Organizacional.....	19
2.2.3 Indicadores do Clima Organizacional.....	22
2.2.4 Avaliação de Clima.....	23
2.2.5 Modelos de Estudo de Clima Organizacional.....	24
3 MÉTODO.....	33
3.1 Tipo de Pesquisa.....	33
3.2 População e Amostra.....	33
3.3 Instrumento de pesquisa, coleta e análise dos dados.....	34
4 RESULTADOS QUANTO AO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	36
4.1 Caracterização da Amostra.....	36
4.2 Análise e Interpretação dos Resultados.....	37
4.3 Análise Geral da Pesquisa sobre Clima Organizacional.....	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
6 REFERÊNCIAS	57
ANEXOS.....	61

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as organizações têm vivenciado mudanças profundas e complexas de toda a ordem. Em tempos como esses, as macrotendências apontam para a necessidade de se buscar o desenvolvimento de novas formas organizacionais de trabalho e com novas estruturas, capazes de torná-las mais ágeis, flexíveis, competitivas e preparadas para o aprendizado em conjunto.

Segundo Menezes (2002), os pressupostos do novo modelo organizacional para o setor público refletem a ênfase na gestão de seus recursos humanos e na adoção de estilos de gestão mais democráticos e participativos que desenvolvam as competências, bem como satisfaçam as necessidades dos funcionários.

Nesse sentido, o tema clima organizacional é de suma importância para as organizações, tendo em vista as dificuldades das empresas em manter colaboradores comprometidos, satisfeitos com seu próprio trabalho e envolvidos com os objetivos e estratégias organizacionais.

Para Aktouf (1996), é necessário que o administrador do futuro compreenda que os instrumentos de administração e as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício à adesão, à colaboração e ao desempenho.

Sendo assim, fatores relacionados com o Clima Organizacional são decisivos diante da nova realidade e merecem ser observados com maior atenção.

Sabe-se que para o bom desempenho do trabalho faz-se necessário que as pessoas estejam envolvidas e interagindo entre si ao mesmo tempo, comprometidas e compartilhando dos interesses da organização. E para isso, as pessoas devem sentir-se motivadas e importantes no processo, livres para desenvolver suas tarefas com habilidade e criatividade.

A função pública é essencialmente voltada ao atendimento e prestação de serviços ao cliente/cidadão. Baseado nesta assertiva, os gestores públicos passaram a dar maior ênfase ao comportamento de todos que participam deste processo, levando em consideração para análise, o ambiente interno e externo.

Este trabalho, por meio da pesquisa de clima organizacional, buscará medir as melhorias que o mesmo pode proporcionar ao ambiente de trabalho, identificando os aspectos positivos e negativos que impactam no clima.

1.1 Problema de pesquisa

As pessoas têm papel principal e fundamental dentro da organização, pois são as detentoras de conhecimento, formadoras de opiniões que impactam na boa imagem organizacional.

Se por um lado os clientes são extremamente importantes para o sucesso dos negócios, por outro, os funcionários são elementos principais nesse processo, e o seu estado e bem estar devem ser interesse das organizações.

Nesse sentido, o Clima Organizacional serve como indicador do grau de satisfação dos membros da empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização e é resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho.

Portanto, torna-se indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos de uma organização, pois só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas e conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela mesma.

Também, a questão do clima organizacional, como estratégia de gestão, é fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e da própria organização.

Nesse contexto, surge a necessidade da Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Planalto conhecer o Clima Organizacional nas suas secretarias, para poder administrá-lo de forma estratégica, melhorando a qualidade de vida dos seus funcionários, bem como a prestação de serviços aos cidadãos.

Diante disso, levanta-se a seguinte questão: Como se configura o Clima Organizacional nas secretarias da Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Planalto?

1.2 Objetivos

O presente estudo está centrado nos seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo geral

Diagnosticar o clima organizacional da Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Planalto.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Descrever o clima percebido pelos servidores;
- 2) Investigar a qualidade do clima organizacional presente; e
- 3) Sugerir medidas de melhoria da qualidade do clima organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

Este capítulo trata da cultura e do clima organizacional. Uma vez que o estudo trata de organizações públicas, apresenta-se inicialmente breve conceituação sobre suas especificidades.

Conforme Carvalho (1995), as organizações públicas vêm sendo reformuladas ao longo dos anos em sintonia com as profundas mudanças do mercado, bem como com as exigências da sociedade. Isto se dá porque a organização pública, assim como toda organização, é um sistema social aberto que está em permanente interação com o meio ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciado.

A organização pública pode ser definida como um sistema complexo de estruturas e redes que interatuam para resolverem problemas públicos (MADUREIRA, 2005).

Segundo Corrêa (1993), o papel social da organização pública é a prestação de serviços com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público e a economia de seus recursos em sintonia com seus princípios fundamentais como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Para Kliksberg (1993), gerenciar organizações públicas é bem diferente de gerenciar organizações privadas, seja quanto às suas opções, aos problemas de compatibilização dos objetivos e aos problemas de restrições e proibições. Percebe-se que, enquanto o executivo de negócios que usualmente redefine as metas da organização, modifica sua estrutura e muda seu pessoal; o gestor público, paradoxalmente, deve ter habilidades que lhe permitam operar dentro de metas e com recursos fixados por lei, de estruturas organizacionais rígidas e com funcionários controlados e protegidos pelo sistema jurídico, além da constante pressão da política.

Outro fator, é que a organização pública, diferentemente da privada, tem por finalidade atender aos mais variados interesses da coletividade, essenciais à ordem social e econômica. Assim, ela destina seus objetivos e ações ao cliente-cidadão, que manifesta suas necessidades e escolhas por ser detentor de direitos e deveres preconizados na constituição.

Todas estas características tornam a organização pública diferente da organização privada e que, por consequência, faz com que os modelos de gestão pública apresentem certas especificidades.

2.1 Cultura Organizacional

Toda organização, por mais simples que seja, possui uma cultura própria, onde manifesta em muitas variáveis seus valores, crenças, costumes, tradições e símbolos.

Bueno (2003) define cultura organizacional como sendo um conjunto de mecanismos reguladores e adaptativos a pessoas ou grupos, a determinados ambientes, em determinado tempo. Portanto, as pessoas regem seus comportamentos segundo os ditames da cultura do ambiente. Sendo assim, entender sua interação é que nos leva, não aos efeitos, mas as causas determinantes da qualidade de vida da organização ou da ausência dela.

Para Pereira (2009), cultura organizacional pode ser entendida como o sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização, que lhes dá algum tipo de identidade coletiva; a cultura das organizações públicas é marcada pelo modo como se instituíram as relações entre Estado e sociedade, bem como as relações do sujeito com a coisa pública.

Chiavenatto (1994, p.52) afirma que:

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.

Luz (2003) considera que a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da

organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo da liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda e assim por diante (LUZ, 2003).

Na visão de Chiavenato (2004), a cultura organizacional representa as formas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Ele a define como o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos da organização de modo que a cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização.

Maximiano (2000) define cultura como o conjunto de hábitos, valores, crenças que as comunidades e grupos sociais envolvem e transmitem a seus integrantes e novas gerações de integrantes. Para ele, a cultura representa a “moldura” pela qual fatos, objetos e pessoas são interpretados e avaliados.

Para Robbins (2008), a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais.

Conforme Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), a cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas sim a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, formas de recrutamento, de seleção, socialização, remuneração, punições.

O papel da área de recursos humanos das empresas é de fundamental importância, não só na implementação de um programa formal de identificação e fixação de uma cultura organizacional, como, principalmente, pela sua manifestação e gestão ao longo do tempo.

2.1.1 Funções da Cultura

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), a cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização. Em primeiro lugar, ela tem o papel de

definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e as outras. Segundo, ela proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer. Finalmente, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008).

A cultura é, por definição, sutil, intangível, implícita e sempre presente. Mas toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia-a-dia do trabalho. Até que os recém-chegados aprendam as regras, eles não são considerados membros plenos da organização.

2.2 Clima Organizacional

O tema Clima Organizacional tem sido objeto de estudos por parte de especialistas em psicologia organizacional e da administração, por tratar-se de um fenômeno comportamental cujo entendimento em desafiado os estudiosos. Tem aumentado, nos últimos tempos, o interesse pelo assunto em virtude da crescente tomada de consciência da sua relação com o desempenho e resultados das organizações. (RESENDE e BENAITER, 1997 p.50)

Litwin e Stringer (1968 *apud* RIZZATTI, 1995), por exemplo, conceituam o clima como o conjunto de propriedades psicológicas mensuráveis do ambiente de trabalho, que são percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e que trabalham nesse ambiente.

Lacombe (2005, p. 236) considera que o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e a identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos

entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe entre outras variáveis e é fortemente influenciada pela cultura da empresa.

Quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais seja realizada, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança, descontentamento entre os colaboradores.

No mesmo sentido o autor Chiavenato (1994), diz que o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

Coda (1997 *apud* SALGADO, 2001), fala que o clima reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse um dos aspectos da eficácia organizacional.

Para Bueno (2003), o clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica.

Desta forma, as empresas que buscam o sucesso e a excelência precisam acrescentar um novo e importante componente em sua estratégia e estrutura funcional, a gestão do clima organizacional, ou seja, as empresas necessitarão administrar as variáveis que dão sustentação ao clima organizacional positivo.

Maximiano (1995), classifica o clima organizacional de duas formas distintas: o clima organizacional favorável ou positivo: é quando predomina na empresa atitudes positivas, como uma boa comunicação interna, integração entre departamentos, uma adequada remuneração para todos os funcionários. Tais atitudes proporcionam ao ambiente de trabalho um aspecto favorável, pois há alegria, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação e motivação por parte das pessoas. E o clima organizacional desfavorável ou negativo: existe quando algumas variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam de maneira negativa o ânimo da maioria dos funcionários, gerando tensões, discórdia, rivalidades, dentre outras atitudes.

Luz (2003, p. 12) conceitua que “Clima Organizacional é o reflexo de estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.”

No mesmo sentido, Coda (1993), também afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Na visão de Chiavenato (2004, p. 103),

o conceito de Clima Organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes, podendo ser descrito como a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.

O termo refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aspectos da organização que provocam diferentes tipos de motivação em seus participantes.

Ainda conforme Chiavenatto (2004), o Clima Organizacional é alto e favorável em situações que proporcionam satisfação das necessidades pessoais e elevação da moral e é baixo e desfavorável em situações que proporcionam a frustração daquelas necessidades. No fundo, o clima influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado: é como se houvesse uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o Clima Organizacional (CHIAVENATO, 2004).

Para Neri (2003), quando se fala de Clima Organizacional faz-se referência à atmosfera coletiva do ambiente de trabalho, incluindo: atitudes, percepções, dinâmicas que afetam a maneira de como as pessoas se comportam diariamente. Sabemos que ele é único em cada organização e todos estão envolvidos e são responsáveis em criar o clima de sua organização.

2.2.1 Tipos de Clima Organizacional

Segundo Luz (2003) existem três tipos de clima em uma organização: o bom, o prejudicado e o ruim. O clima bom ele define como aquele onde o empregado se sente satisfeito e alegre, ou seja, fala muito bem da empresa a ponto de ser capaz de indicar seus conhecidos para trabalharem nela e não pensar em sair dela. Com este clima, há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte do quadro funcional (LUZ, 2003).

Para esse mesmo autor, o clima prejudicado é aquele em que existe alguma coisa que incomoda negativamente os funcionários de modo que eles se sentem tensos. Desta forma, o clima resulta em discórdia, rivalidade, falta de interesse no trabalho e outras reações que atrapalham o bom funcionamento organizacional (LUZ, 2003).

O clima ruim, conforme Luz (2003) na empresa ocorre quando se chega a um ponto extremamente mau, no qual o funcionário tem vontade de sair da empresa e se envergonha de falar que trabalha ou trabalhou nela.

Bispo (2006) classifica o clima como desfavorável, mais ou menos e favorável. No quadro 1 estão sintetizadas as características desse tipo de clima.

QUADRO 1 – Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.

DESAVORÁVEL	MAIS OU MENOS	FAVORÁVEL
- frustração;	- indiferença;	- satisfação;
- desmotivação;	- apatia;	- motivação;
- falta de integração empresa/funcionário;	- baixa integração empresa/funcionário;	- alta integração empresa/funcionário;
- falta de credibilidade mútua empresa/funcionários;	- baixa credibilidade mútua/empresa funcionários;	- alta credibilidade mútua empresa/funcionários;
- falta de retenção de talentos;	- baixa retenção de talentos;	- alta retenção de talentos;
- improdutividade;	- baixa produtividade;	- alta produtividade;
- pouca adaptação às mudanças;	- média adaptação às mudanças;	- maior adaptação às mudanças;
- alta rotatividade	- média rotatividade	- baixa rotatividade;
- alta abstenção	- média abstenção;	- baixa abstenção;
- pouca dedicação;	- média dedicação	- alta dedicação;
- baixo comprometimento com a qualidade;	- médio comprometimento com a qualidade;	- alto comprometimento com a qualidade;
- clientes insatisfeitos;	- clientes indiferentes;	- clientes satisfeitos;
- pouco aproveitamento nos treinamentos;	- médio aproveitamento nos treinamentos;	- maior aproveitamento nos treinamentos;
- falta de envolvimento com os negócios;	- baixo envolvimento com os negócios;	- alto envolvimento com os negócios;
- crescimento de doenças psicossomáticas;	- algumas doenças psicossomáticas;	- raras doenças psicossomáticas;
- insucesso nos negócios	- estagnação nos negócios;	- sucesso nos negócios;

Fonte: Bispo (2006, p. 259)

Por outro lado, Edela (2008) classificou o clima organizacional da seguinte forma: (i) clima desumano: onde é dada excessiva importância à tecnologia; (ii) clima tenso: onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas; (iii) clima burocrático: onde os resultados podem levar as punições e/ou demissões; (iv) clima de tranquilidade e confiança: onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar do trabalho.

2.2.2 Gerenciamento do Clima Organizacional

A gestão do clima organizacional constitui-se em importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações, uma vez que, permite avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, além das condições físicas do ambiente de trabalho, variáveis que influenciam as atitudes, a conduta, a satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas.

Para Litwin e Stringer (*apud* Mello 2004, p. 59):

[...] climas organizacionais podem ser criados pela variação no estilo de liderança empregado. Podem ser criados em um curto espaço de tempo que suas características permaneçam estáveis. Uma vez criados estes climas apresentam significativos e dramáticos efeitos sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho e satisfação no cargo.

Na gestão do clima, Matos (1993), afirma que existem certos elementos que podem interferir no ambiente interno da organização, e que podem tanto motivar, quanto estimular e/ou satisfazer (ou não) os funcionários. Esses elementos na gestão do clima envolvem os processos de liderança, as forças motivacionais, as comunicações e os relacionamentos interpessoais existentes, e as tomadas de decisão, de controles, políticas e programas de recursos humanos (MATOS, 2003).

Para Oliveira (1995), o clima é o potencial que uma organização tem em termos de comportamento afetivo uma vez que a presença de um potencial afetivo a ser administrado, de lideranças e práticas organizacionais otimizadoras são componentes necessários para a realização dos objetivos da organização. Para ele, a capacidade técnica é essencial para o sucesso da organização, mas depende do clima organizacional se esta capacidade será ou não canalizada para as atividades produtivas de modo que a premissa é de que o clima pode contribuir para o uso eficaz do potencial técnico da organização ou então limitar esse uso, sendo um indicador do sucesso potencial da organização.

Esse mesmo autor argumenta que a gestão do clima pode resultar em eficiência, por exemplo, auxiliando na produção de ações que gerem resultados eficazes por parte do indivíduo, como por exemplo, a diminuição de custos.

Gordon e Cummins (*apud* Lima 2000, p. 30) enfatizam:

A análise do clima é uma das mais significativas técnicas gerenciais desenvolvidas nas últimas décadas, contrapondo-se aos desafios que as organizações enfrentam hoje e no futuro. [...] A utilização das informações advindas da análise do clima, um tipo de informação não disponível no passado, capacitaria à alta gerência promover um ambiente interno que estimulasse a motivação e o talento dos funcionários ou colaboradores a respeito dessas questões, o que torna o método objetivo, participativo e motivador.

Segundo Altmann (2000, p. 64), as empresas que implementam programas de monitoração do clima organizacional, estão adotando uma importante ferramenta gerencial que adequadamente ministrada pode oferecer os seguintes benefícios:

- maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, este envolvimento se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho;
- a pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial;
- oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações;
- pró-atividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários e ou do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes.

Apesar do crescente discurso em favor da importância do ser humano como fator de produtividade e competitividade, permanece preponderando a crença da eficácia dos processos e procedimentos operacionais e organizacionais sobre a motivação e o comportamento humano como fator de produtividade.

A gestão do clima organizacional destina-se a favorecer o equilíbrio que deve existir entre o foco a ser dado à racionalização e ao aperfeiçoamento dos processos e à atenção devida às pessoas neles envolvidas.

Segundo Kahale (2003), uma premissa básica deve ser sempre considerada: Ninguém motiva outra pessoa. Cada ser humano se motiva por razões diferentes. O que é muito importante para as organizações é que estas razões devem ser coerentes com sua cultura interna e atitude perante os funcionários, que englobem aspectos desde a contratação, passando pela manutenção do colaborador na

empresa e no seu desligamento. Algumas dimensões-chave pesquisadas pela autora são consideradas como impactantes sobre a motivação:

- **Desafios:** todos precisam sentir que suas funções contêm desafios a serem vencidos para que ainda possam ter motivação para executá-las. Quando sentem que trabalham, que não há uma mudança, passam a perder o pique e a vontade de fazer bem feito;
- **Realização/satisfação:** é preciso gostar do que faz. É preciso uma boa dose de realização pessoal naquilo que está fazendo;
- **Valorização/reconhecimento:** pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes que vêem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização;
- **Participação:** é um fator extremamente importante. Qualquer projeto que venha a ser implantado na empresa precisará contar com um alto grau de participação e comprometimento dos seus colaboradores;
- **Perspectiva de crescimento profissional:** o sentimento de perspectiva de crescimento profissional na empresa é um grande alavancador e proporciona forte motivação em seus colaboradores. A possibilidade de crescimento é um fator que se expressa não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas na quantidade de desafios e no aumento de responsabilidades;
- **Liderança:** o papel de líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário, conquistado por meio de *feedback*, respeito e credibilidade.
- **Integração:** a partir do momento em que o colaborador é reconhecido como fator importante do quadro de competitividade da empresa, surge a necessidade de formar equipes ligadas de forma profunda e madura ao pensamento e à massa crítica maior da empresa. Equipes integradas ajudam a criar e manter ambientes motivadores e de grande poder competitivo;
- **Reconhecimento financeiro:** a questão salarial é importante para a motivação, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário.

Quanto à percepção, o clima organizacional decorre de fatores internos, como a tomada de decisão, da relação dos chefes com seus subordinados, da remuneração, bem como do relacionamento interpessoal. Em síntese, é ela que determinará o grau de satisfação dos colaboradores.

Como o processo seletivo no serviço público se dá por intermédio de concurso, o quadro funcional é totalmente miscigenado, o que torna o ambiente interno ainda mais diversificado no que se refere ao perfil dos servidores, sendo um verdadeiro universo de diferentes interesses e maneiras de encarar os fatos, de modo que não se encontrará nenhuma empresa com conceitos e valores uniformizados. Não é correto acreditar que todos dentro da organização frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira, tenham os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal.

Diante desta observação é coerente ressaltar que a percepção é variável. Um mesmo fato pode causar impacto positivo a um grupo e negativo a outro dentro de uma mesma organização, como se vê, causando efeitos diferentes.

2.2.3 Indicadores do Clima Organizacional

Na visão de Luz (2003, p.32), o Clima Organizacional se manifesta nas organizações por meio de alguns indicadores que dão “sinais” sobre a sua qualidade.

No dia a dia das organizações surgem indicativos de que o clima vai bem ou mal. Esses indicadores não fornecem elementos capazes de apontar as causas que mais estão afetando positiva ou negativamente o clima de uma empresa. Todavia, servem para alertar quando algo não está bem, ou ao contrário, quando o clima está muito bom.

Segundo Luz (2003, p.32), os indicadores servem para alertar quando algo não está bem na organização:

- a) Rotatividade: pode representar uma pista de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não tem comprometimento com a empresa que falta algo para satisfazê-las;
- b) Absenteísmo: excessivos números de faltas atrasos que pode ter o mesmo significado do *turnover*;
- c) Pichações nos banheiros: as críticas, as agressões direcionadas aos líderes da empresa, indicam o estado de satisfação dos funcionários;
- d) Programas de sugestões: quando mal sucedidos podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava;
- e) Avaliação de desempenho: quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, de sua apatia em relação à empresa ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho;
- f) Greves: embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, ou a omissão dos gestores em tomar determinadas providências que atendam as reivindicações, muitas vezes, revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa;
- g) Conflitos interpessoais e interdepartamentais: essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos é que vai muitas das vezes determinar o clima tenso ou agradável;
- h) Desperdício de material: uma das formas do trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que o necessário, danificando os equipamentos de trabalho; e
- i) Queixas no serviço médico: nos consultórios os empregados descarregam suas angústias sobre os mais diferentes tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminação.

Muitos desses problemas transformaram-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças, influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados. Segundo o Ministério da Saúde (2008) o próprio contexto de declínio da situação financeira, ameaça de desemprego e insegurança social e econômica contribuem para o aumento do risco de esgotamento profissional.

2.2.4 Avaliação de Clima

Na concepção de Luz (2003), não se pode confundir estratégia de avaliação com o indicador de clima porque o indicador faz com que a empresa presuma sobre o clima e as estratégias concedem à organização o poder de conhecerem seu clima mais concretamente, seja de forma parcial ou total.

Luz (2003) afirma que existem algumas estratégias que auxiliam no conhecimento detalhado sobre o clima, sendo as mais usadas: contato direto dos gestores com seus subordinados, entrevistas de desligamento, entrevista com funcionários ativos, programa de sugestões, sistema de atendimento às queixas e reclamações, reuniões de sindicatos com funcionários, face a face com presidente e outros líderes e pesquisa de clima organizacional. Esta última ele destaca como a melhor estratégia em relação à eficácia, pois permite a análise de sentimentos e pensamentos dos funcionários em relação à empresa visto que esta aponta aos problemas de relações humanas como também trabalhistas.

Algumas empresas têm uma resistência em não diagnosticar os sentimentos individuais e grupais e o que cada um de seus colaboradores pensa sobre elas. Temem que o resultado seja negativo e que seus funcionários afrontem a empresa.

2.2.5 Modelos de Estudo de Clima Organizacional

Há vários modelos de instrumentos utilizados para a mensuração do clima organizacional que permitem a obtenção de resultados consistentes.

A seguir serão apresentados os principais modelos presentes na literatura e que são habitualmente os mais usados em uma pesquisa de Clima Organizacional:

- Modelo de Litwin e Stringer: *Organizational Climate Questionnaire* – OCQ

O *Organizational Climate Questionnaire* – OCQ, de Litwin e Stringer (1968), de acordo com Sartor (2001) foi desenvolvido em um estudo simulado em laboratório para medir o clima organizacional. O questionário consta de 31 itens, distribuídos em 6 dimensões:

- a) Estrutura: o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho; com muitas regras, regulamentos, procedimentos;
- b) Responsabilidade: o sentimento de ser seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões;

- c) Riscos: o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho;
 - d) Recompensa: o sentimento de ser recompensado por um bom trabalho; ênfase na recompensa *versus* criticismo e punições;
 - e) Calor e apoio: sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização; e
 - f) Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos.
- Modelo de Kolb: Questionário sobre Clima Organizacional

O Questionário Sobre Clima Organizacional, de Kolb (1986), de acordo com Rizzatti (1995), foi elaborado com base nos estudos de Litwin e Stringer e era um instrumento de aprendizagem para exercícios em classe. Utiliza uma escala de sete fatores de clima:

- a) Conformismo: o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
- b) Responsabilidade: dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa;
- c) Padrões: a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ele coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;
- d) Recompensas: o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;
- e) Clareza organizacional e sentimento entre os membros de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos e caóticos;

- f) Calor e apoio: o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. Os sentimentos de boas relações prevalecem no ambiente de trabalho; e
- g) Liderança: a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem as necessidades de liderança os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida.

- Modelo de Sbragia

Conforme informa Rizzatti (1995), a partir de uma síntese de diversos modelos Sbragia (1983) desenvolveu um modelo de pesquisa que se utiliza vinte fatores sobre aspectos que foram tidos como relevantes numa pesquisa realizada junto a instituições de pesquisa e desenvolvimento sobre clima organizacional:

- a) Estado de tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas pela lógica e pela racionalidade, ao invés das emoções;
- b) Conformidade exigida: descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais;
- c) Ênfase na participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões, ou seja, o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
- d) Proximidade da supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;
- e) Consideração humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- f) Adequação da estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe na prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;

- g) Autonomia presente: descreve o quanto as pessoas se sentem com seus próprios padrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
- h) Recompensas proporcionais: descrevem o quanto bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dado em recompensas positivas em vez de punições; o quanto é justa a política de pagamento e promoções;
- i) Prestígio obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem a organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente;
- j) Cooperação existente: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente;
- k) Padrões enfatizados: descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho;
- l) Atitude frente a conflitos: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema” antes de ignorá-lo.
- m) Sentimento de identidade: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer a organização; o quanto as pessoas são valor à organização da qual fazem parte;
- n) Tolerância existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- o) Clareza percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- p) Justiça predominante: descreve o grau com que as habilidades e desempenhos predominam nos critérios de decisão do que aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- q) Condições de progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidade de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;

- r) Apoio logístico proporcionado: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
 - s) Reconhecimento proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte dos seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos; e
 - t) Forma de controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.
- Modelo de Halpin e Grolf: *Organizational Climate Description Questionnaire – OCDQ*

De acordo com Sartor (2001), o modelo de Halpin e Grolf (1983), foi desenvolvido com o objetivo de avaliar o clima organizacional em instituições de pesquisa e desenvolvimento, abordando oito dimensões, estando assim definidas:

- a) Falta de entrosamento: referente ao empregado que não está entrosado com as tarefas a serem realizadas no grupo;
- b) Obstáculo: descreve um empregado que sentir estar sobrecarregado e ocupado com atividades de rotina;
- c) Espírito: refere-se ao sentimento do empregado que as necessidades sociais estão sendo preenchidas ao mesmo tempo em que experimenta um sentimento de realização no trabalho. É a dimensão de moral do empregado;
- d) Amizade: refere-se ao atendimento das necessidades sociais dos empregados, relações de amizade, sem estar necessariamente relacionado com o sentido de realização no trabalho;
- e) Distância: distância entre o superior e o empregado, isto é, o comportamento formal do superior comparado com seu comportamento informal;
- f) Produção: refere-se a supervisão “cerrada” por parte do administrador no aspecto produtivo;

g) Estímulo: o superior demonstra, através de um comportamento orientado para a tarefa, o desejo de motivar o empregado a realizar o trabalho; e

h) Consideração: refere-se ao supervisor que considera o empregado como pessoa humana.

- Modelo de Schneider e Barlett: Agency Climate Questionnaire – ACQ

De acordo com Sartor (2001), o modelo de Schneider e Barlett (1975) foi desenvolvido para medir o clima organizacional em agências de seguro de vida. Aborda seis dimensões descritas a seguir:

- a) Suporte administrativo: está relacionado com o interesse ativo que o supervisor tem no progresso do servidor, colaborando com ele e mantendo relações de amizade;
- b) Estrutura administrativa: avalia em que grau o administrador faz uso de orçamentos, exige do servidor o uso de material de venda e obtenção de novos clientes. Traduz o acompanhamento do trabalho de venda e a importância dos resultados da empresa;
- c) Preocupação com novos servidores: está relacionado com os aspectos de seleção, orientação e treinamento de novos servidores;
- d) Independência dos servidores: os itens dessa dimensão descrevem aqueles servidores que procuram seguir seus próprios “caminhos”, medem a independência do agente em relação aos controles feitos pela empresa;
- e) Conflitos internos: refere-se a presença de grupos internos ou outros grupos externos à empresa e ao “boicote” da autoridade administrativa; e
- f) Satisfação geral: refere-se ao grau em que a empresa promove encontros sociais periódicos dos empregados com a supervisão e o trabalho da empresa.

- Modelo de Campbell

De acordo com Rizzatti (1995), o modelo de Campbell (1970) foi uma contribuição no sentido de identificar quatro fatores que devem caracterizar dimensões comuns em qualquer instrumento de clima. Os fatores sugeridos foram:

- a) Autonomia individual: baseada nos fatores de responsabilidade individual, independência e oportunidade para usar iniciativa individual e tomar decisões;
 - b) Grau de estrutura: baseada no grau em que os objetivos e métodos para trabalho são estabelecidos e comunicados aos subordinados pelo supervisor;
 - c) Orientação para recompensa: baseado nos fatores de recompensa, satisfação geral, orientação para promoção e auto-realização; e
 - d) Consideração, calor e apoio: baseado nos fatores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio.
- Modelo de Sims e Fafollete (1975 apud RIZZATTI, 1995)

De acordo com Rizzatti (1995), o modelo de Sims e Fafollete, proposto num estudo realizado em um centro médico, constitui-se dos seguintes fatores:

- a) Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização: identifica a forma pela qual o indivíduo percebe seus colegas e outras pessoas na organização;
- b) Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização: este fator identifica a forma pela qual o indivíduo percebe a supervisão;
- c) Clareza das políticas e promoções: descreve a maneira pela qual o indivíduo identifica claramente as políticas organizacionais e as oportunidades de promoção;
- d) Pressões no trabalho e padrões: identifica o sentimento de pressão no trabalho e a ênfase dada pela supervisão a altos padrões de desempenho;
- e) Comunicação aberta e ascendente: descreve a comunicação entre os empregados e supervisores; o desejo dos supervisores em aceitar as ideias dos subordinados e aconselhá-los em sua carreira; e
- f) Risco na tomada de decisão: este fator identifica o grau de risco na toma de decisão administrativa.

- Modelo de Colossi

Conforme Rizzatti (1995), o modelo desenvolvido por Colossi em 1991 teve como finalidade analisar o clima organizacional de uma empresa agroindustrial de Santa Catarina, levando em consideração os seguintes fatores:

- a) Filosofia e ambiente geral da empresa;
- b) Condições físicas de trabalho;
- c) Sistema de avaliação e controle;
- d) Treinamento e desenvolvimento profissional;
- e) Progresso funcional;
- f) Comportamento das chefias;
- g) Satisfação pessoal;
- h) Sistema de assistência e benefício;
- i) Lazer; e
- j) Relacionamento sindical.

- Modelo de Zohar

O modelo desenvolvido por Zohar (1990), conforme Rizzatti (2002) constitui-se de quarenta afirmativas agrupadas em oito dimensões. Em um trabalho em vinte indústrias de Israel com o objetivo de avaliar a percepção dos indivíduos sobre as condições de segurança no trabalho. As dimensões são as seguintes:

- a) Importância e eficiência do programa de treinamento e segurança;
- b) Atitudes da administração com relação a segurança;
- c) Efeito na conduta segura sobre as promoções;
- d) Nível de risco nos locais de trabalho;
- e) Efeitos do ritmo de trabalho necessário sobre segurança;
- f) Status do oficial de segurança;
- g) Efeito da conduta segura no status social;
- h) Status do comitê de segurança.

- Modelo de Rizzatti

O modelo desenvolvido por Rizzatti (1995) teve como objetivo analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, levando em consideração os seguintes fatores:

- a) Imagem e avaliação;
- b) Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos;
- c) Organização e condições de trabalho;
- d) Relacionamento interpessoal;
- e) Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; e
- f) Satisfação pessoal.

A interpretação dos modelos e seus fatores para a identificação do clima Organizacional apresentam particularidades que mantém em evidência alguns fatores em detrimento de outros, o que, por conseguinte, não há como propor um modelo como o ideal. Ainda aspectos como o tipo de organização, seu ramo de atividade, seu histórico, sua influência, tanto no campo social quanto ambiental e econômico para o contexto em que está inserida, poderá propor maior ênfase a fatores particularizados que melhor a caracterize.

Embora existem vários modelos a serem seguidos para uma pesquisa de clima organizacional, optou-se pelo Modelo de Kolb, porque geralmente a escala de Kolb é a mais utilizada para este estudo e também por se adequar melhor para a formulação do questionário aplicado para os funcionários da organização estudada.

3 MÉTODO

Neste capítulo estão expostos os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo

3.1 Tipo de Pesquisa

A estratégia de pesquisa caracteriza-se por ser de abordagem quantitativa e qualitativa. É de caráter quantitativo, pois utiliza aspectos quantitativos para traduzir em estatísticas opiniões e informações, promover sua classificação e análise, porém, também se caracteriza como de caráter qualitativo, devido à interpretação das informações obtidas pelas opiniões pesquisadas, numa relação dinâmica entre as variáveis investigadas.

3.2 População e Amostra

O público-alvo da pesquisa foi o quadro de servidores da Prefeitura Municipal de 142 funcionários.

A amostra, segundo Vergara (2000), é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade. Foi entregue um questionário a 62 funcionários concursados no âmbito de 5 (cinco) secretarias da Prefeitura Municipal, de um total de 107 funcionários de provimento efetivo.

Entre os funcionários muitos optaram em não responder o questionários, outros como o questionário foi aplicado em dezembro já estavam de férias, principalmente no Setor de Obras, pois no mês de dezembro é um mês que vários funcionários gostam de gozar as férias em virtude das festas de final de ano. Outros funcionários estavam em licença para tratamento de saúde, que no período da aplicação do questionário correspondiam a 05 (cinco) funcionários, sendo 02 (dois)

da Secretaria Municipal da Administração, 01 (um) da Secretaria da Administração e 02 (dois) da Secretaria de Obras.

Dos 62 questionários enviados, retornaram 44 questionários, ou seja, 70,96% dos questionários aplicados foram respondidos. Este total de questionários respondidos corresponde a 41,12% do público total da amostra.

3.3 Instrumento de Pesquisa, Coleta e Análise dos Dados

Silva e Menezes (2001, p. 32), dizem que “a definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado.”

A coleta dos dados realizou-se por meio da aplicação de um questionário (ANEXO A), pois o mesmo permite atingir grande número de pessoas simultaneamente, proporcionando a busca de dados mais concretos e menos propensos a erros de interpretação.

O questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar, ou seja, é visto como uma interlocução planejada (CHIZZOTTI, 2001).

Para Gil (1991), o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato.

O questionário foi entregue em mãos aos respondentes, respondido individualmente, durante o período de 06/12/2012 a 12/12/2012.

As questões foram formuladas e divididas em três blocos. No primeiro bloco as questões versaram sobre o perfil do respondente, no segundo bloco as questões foram baseadas no modelo de Kolb e no terceiro bloco as questões indagaram sobre aspectos gerais de Clima Organizacional, de acordo com os autores citados no referencial teórico. Por último foi colocada uma questão em que os respondentes puderam colocar as sugestões de como melhorar o Clima Organizacional no setor que trabalham.

Após a coleta dos dados, realizou-se um diagnóstico e análise dos mesmos, empregando métodos de tabulação e gráficos, iniciando com a caracterização do perfil dos respondentes. As respostas das questões fechadas foram tratadas por meio de análise estatística descritiva, enquanto que as questões abertas foram tratadas de forma qualitativa.

Roesch (1999, p.120), diz que o “tipo de dado coletado delimita as possibilidades de análise”, portanto, deve-se procurar utilizar diversas formas para se coletar dados consistentes, sejam eles por meio de entrevistas, análise de relatórios e observação. Os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa.

Com isso, buscou-se identificar o Clima Organizacional nos órgãos da Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Planalto, verificando os quesitos que estão bons e quais os quesitos que estão prejudicados e podem ser melhorados.

Por fim, após a análise e interpretação dos dados foram apontadas sugestões para melhorar o Clima Organizacional.

4 RESULTADOS QUANTO AO CLIMA ORGANIZACIONAL

Após a realização da coleta de dados foi feito um levantamento do Clima Organizacional, onde foram detectados pontos fracos e as oportunidades que podem receber melhorias, como contribuição ao desenvolvimento dos profissionais e da própria organização.

O estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Planalto que fica situada na Avenida Jorge Müller, 1075. A área do Município é de 206,51 Km² e o mesmo localiza-se na Microrregião de Carazinho e na Mesorregião Noroeste Rio Grandense. O acesso rodoviário se dá pela Br-386 e a distância da Capital é de aproximadamente 280 Km.

O Município foi emancipado em 20.03.1992 e possui aproximadamente 2.100 habitantes.

Existem as seguintes Secretarias Municipais: Administração, Fazenda e Planejamento, Secretaria da Saúde, Secretaria da Agricultura, Secretaria de Educação e Secretaria de Obras.

4.1 Caracterização da Amostra

Conforme os dados coletados a amostra caracterizou-se pela maioria do sexo feminino (54,54%), na faixa etária acima dos 40 anos, ou seja dos 41 aos 46 anos (20,45%) e acima dos 47 anos (27,27%) (Tabela 1).

Tabela 1: Caracterização da amostra

SEXO	FAIXA ETÁRIA (ANOS)	GRAU DE INSTRUÇÃO	TEMPO DE PREFEITURA
Masc. 20 45,45%	18-23: 3 6,82%	1º grau incom.: 05 11,36%	menos de 1 ano: 06 13,64%
Fem. 24 54,55%	24-29: 4 9,09%	1º grau completo: 03 6,82%	Entre 1 e 3 anos: 3 6,82%
	30-34: 8 18,18%	2º grau incom. : 02 4,55%	Entre 4 e 7 anos: 4 9,09%
	35-40: 8 18,18%	2º grau comp.: 17 38,64%	Entre 8 e 11 anos: 9 20,45%
	41-46: 9 20,45%	3º grau incom.: 05 11,36%	Acima 12 anos: 22 50,00%
	Acima 47: 12 27,27%	3º grau comp. : 10 22,73%	
		Pós-graduação: 02 4,55%	

A maior parte dos pesquisados tem um grau de instrução de segundo grau completo (38,64%) e cursando ou terceiro grau completo (34,09%), bem como 50% dos questionados tem acima de 12 anos de trabalho na Prefeitura.

4.2 Análise e Interpretação dos Resultados

Quando questionados se existem muitas regras, procedimentos e diretrizes que impactam o trabalho, 48% responderam que sim, 27% responderam mais ou menos, 23% que não e 2% optaram em não responder esta questão (Gráfico 1).

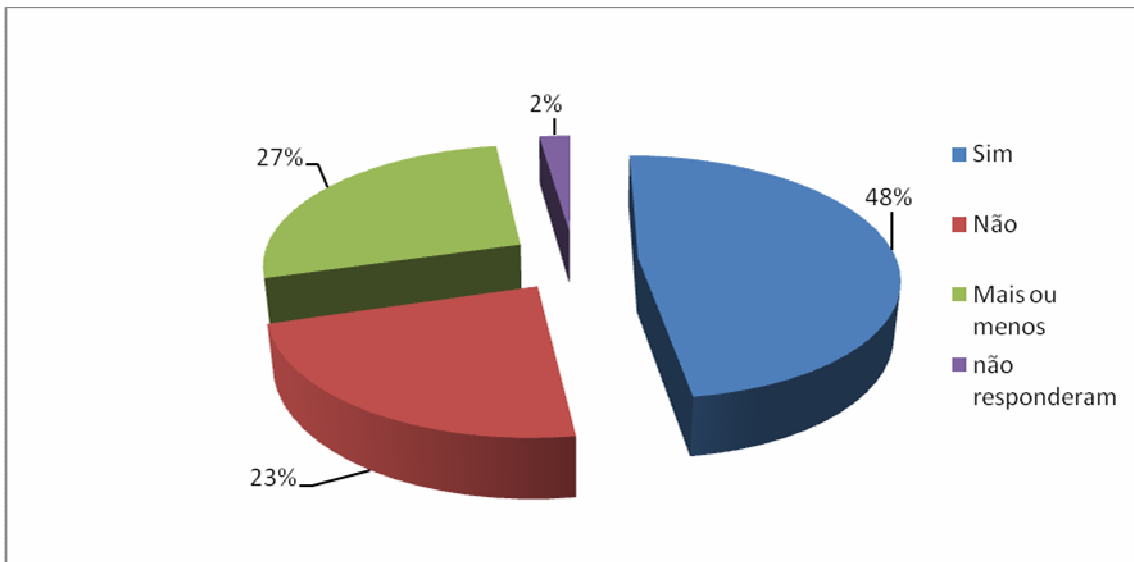


Gráfico 1 – Regras, procedimentos, diretrizes e práticas que impactam o trabalho

Sobre o fato de terem ou não liberdade para mudar as rotinas de trabalho, metade dos respondentes respondeu que não, o que gera um índice muito alto de reprovação em se tratando deste quesito. Em relação a este quesito 27% responderam que sim, 23% mais ou menos e 50% responderam que não (Gráfico 2).

Sugere-se que seja proporcionado mais autonomia, liberdade para que os funcionários desenvolvam o trabalho com criatividade e que a gestão não seja tão centralizada.

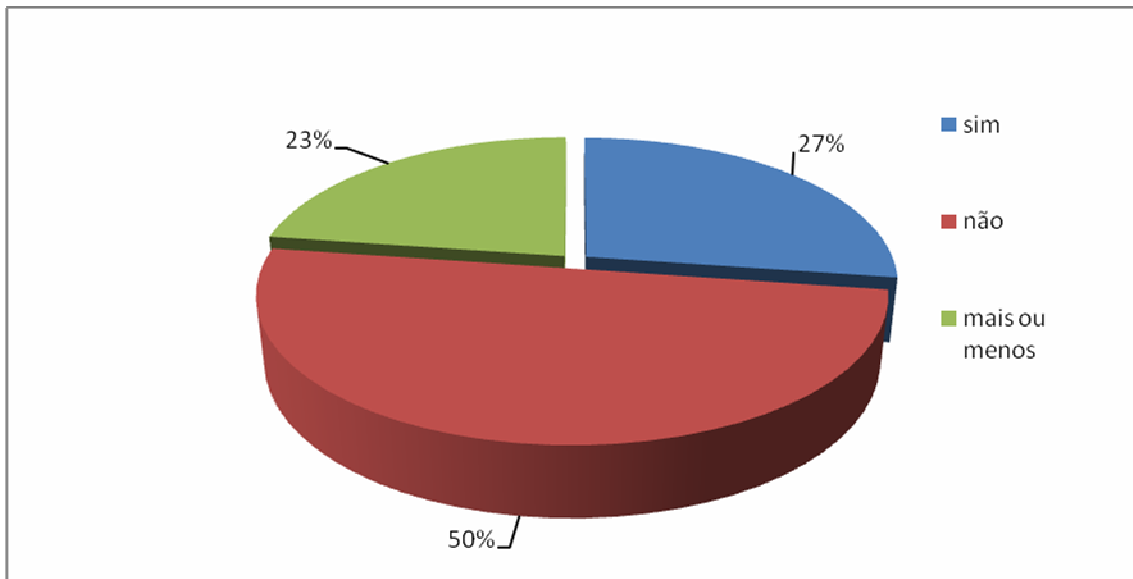


Gráfico 2 – Liberdade para mudar as rotinas de trabalho

Para que haja um trabalho de qualidade dentro da empresa é necessário que haja comprometimento e responsabilidade por parte dos funcionários.

Neste sentido, foi questionado aos funcionários se eram estimulados para que se responsabilizassem efetivamente pelos resultados do seu trabalho, sendo que 59% responderam que sim e 41% que não (Gráfico 3). Constata-se um índice muito expressivo de servidores que respondeu não, o que evidencia que falta diálogo, comunicação entre a chefia e seus funcionários.

Por isso, sugere-se que a organização crie ou aperfeiçoe os canais de comunicação interna, pois se o funcionário é ouvido, se sente mais satisfeito e comprometido com a organização.

Percebe-se que há necessidade de ser estimulado e promovido o diálogo entre funcionários e superiores;

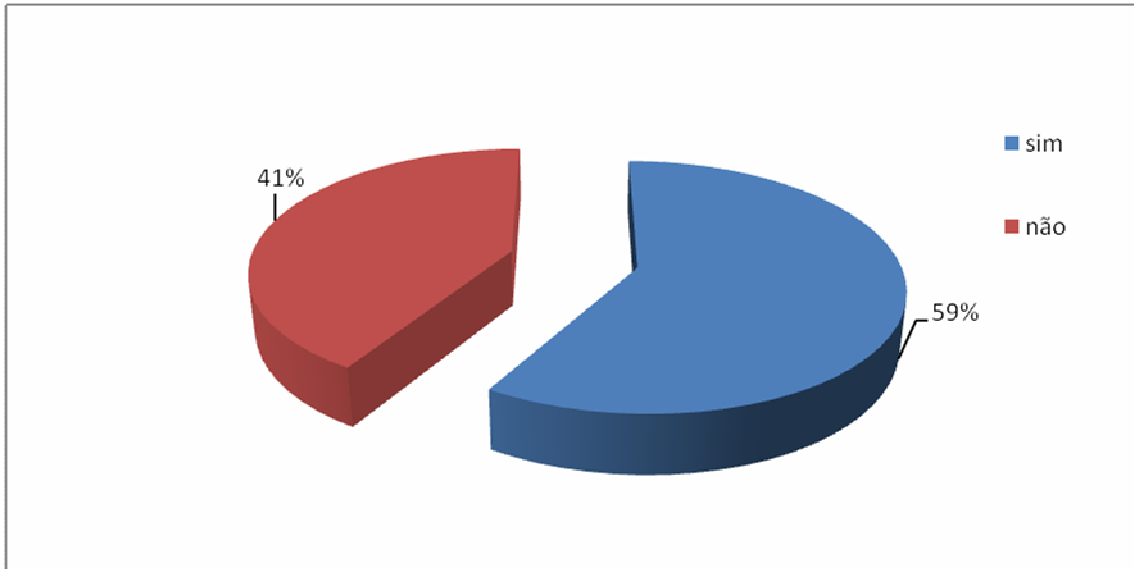


Gráfico 3 – Responsabilidade – resultados do trabalho

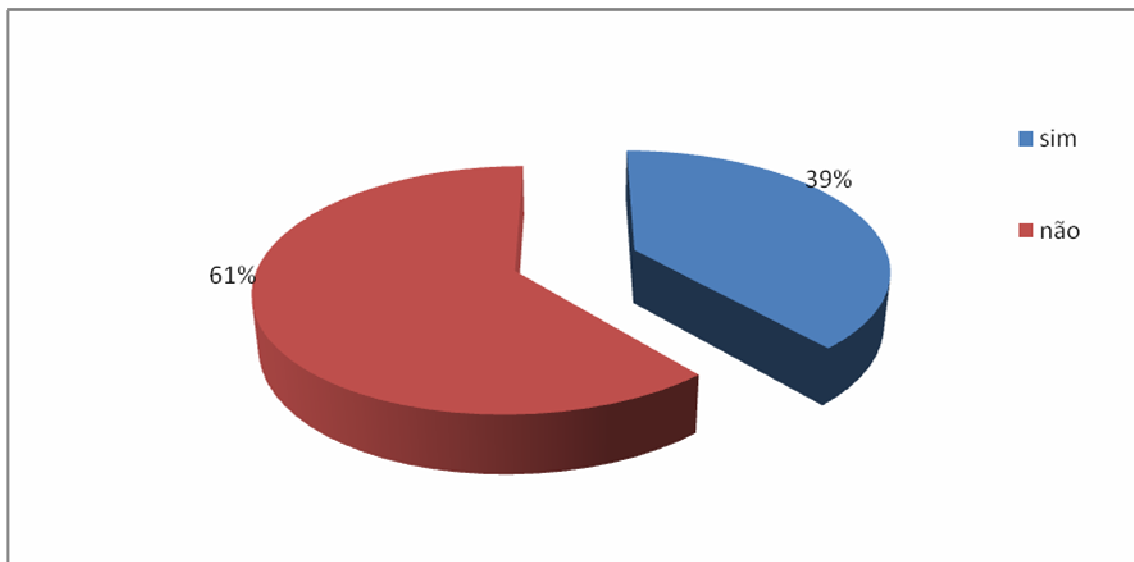


Gráfico 4 – Liberdade no trabalho

Buscou-se nesta questão averiguar se os funcionários tem liberdade (autonomia) para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar os superiores ha todo momento. Constatou-se a este respeito, que apenas 39% dos questionados tem liberdade no trabalho e 61% responderam que não (Gráfico 4).

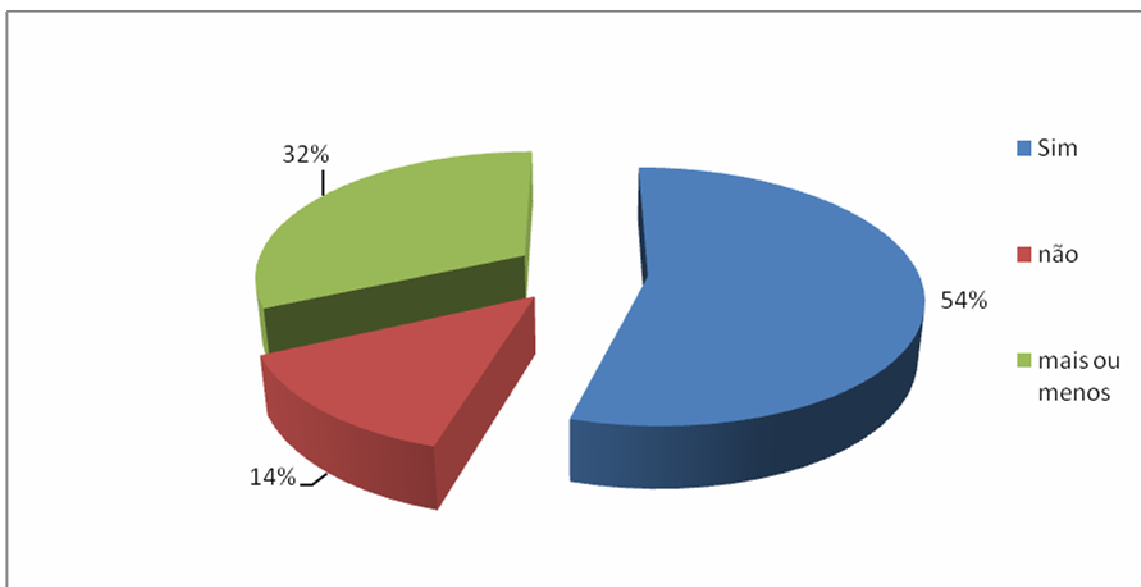


Gráfico 5 – Desempenho esperado

Analisando o Gráfico 5, constata-se que 54% dos funcionários responderam que tem definido o tipo de desempenho que o superior imediato espera, 32% responderam mais ou menos e 14% que não.

Conclui-se que os canais internos de comunicação mostram-se incapazes de informar às pessoas acerca dos objetivos organizacionais e do desempenho individual e esperado pela organização.

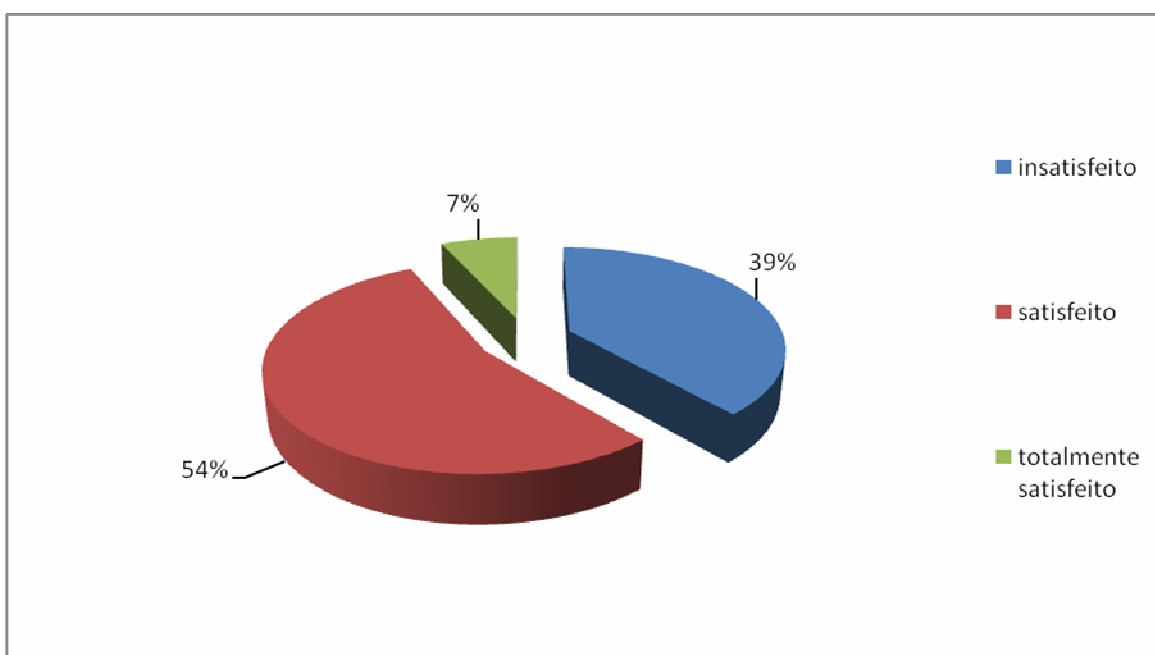


Gráfico 6 – Satisfação quanto ao salário

Quando questionados se estavam satisfeitos com o salário recebido, mais da metade, ou seja, 54% responderam que estavam satisfeitos, 7% totalmente satisfeitos e 39% responderam que estavam insatisfeitos (Gráfico 6).

Portanto, percebe-se um índice de insatisfação bastante elevado, o que pode gerar ou até ser um grande fator de desmotivação.

Diante disso, é preciso rever a questão salarial, que atualmente pode ser um dos vilões para prejudicar a qualidade do Clima Organizacional;

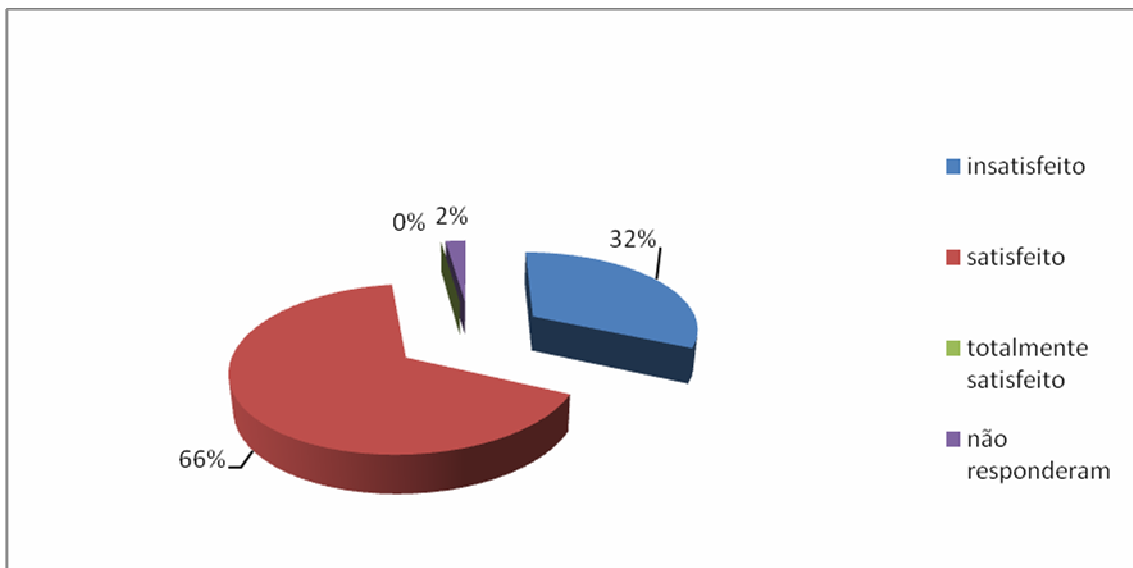


Gráfico 7 – Satisfação quanto ao plano de carreira

Considerando que o Plano de carreira pode ser um grande fator motivacional, que pode deixar os funcionários satisfeitos, buscou-se averiguar o nível de satisfação dos servidores a este respeito. De acordo com o que mostra o Gráfico 7, a maioria, ou seja, 66% dos questionados está satisfeita e 32% sente-se insatisfeita a este respeito.

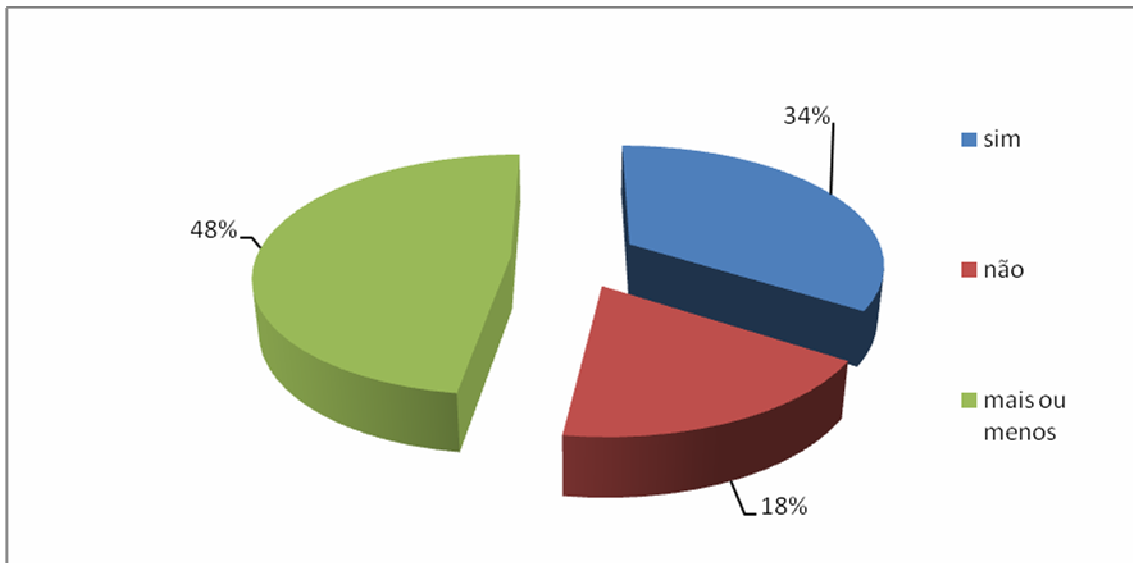


Gráfico 8 – Organização do setor

A organização do ambiente reflete na produtividade e sentimento de conforto dos indivíduos que trabalham na empresa, na medida em que influencia na execução de suas tarefas e coordena esforços e atividade de uma série de pessoas para consecução de algum propósito ou objetivo comum. Por meio da divisão do trabalho e função e de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade, dá-se a coordenação planejada das atividades da empresa e mantém um referencial de como as pessoas devem se portar diante de seus cargos.

Com a pesquisa realizada constatou-se que apenas 34% consideram o setor organizado, 48% consideram mais ou menos e 18% responderam que não (Gráfico 8). Com isso, conclui-se que há evidências quanto à existência de problemas na maneira como são conduzidas as atividades de um modo geral.

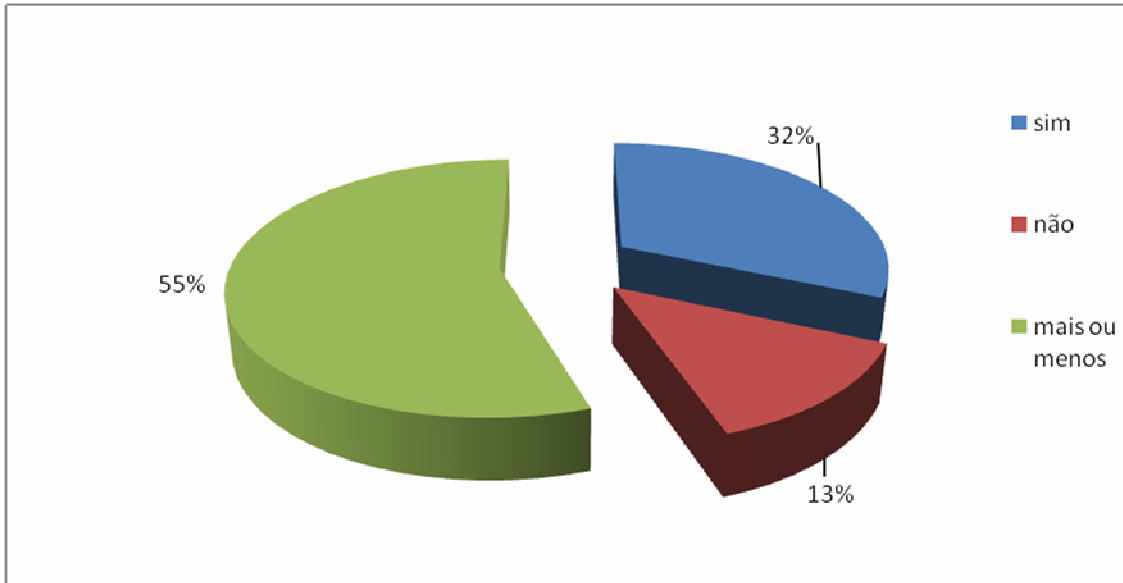


Gráfico 9 – Relações de trabalho

A avaliação das relações de trabalho não foi muito favorável. Apenas 32% responderam que as relações no setor que trabalha são harmoniosas, predominando a cooperação e a solidariedade entre os colegas de trabalho, 55% responderam mais ou menos e 10% que não (Gráfico 9).

Percebe-se que há uma insatisfação em relação a este fator, tendo assim que ser melhorado.

A esse respeito, para melhorar esse quesito, sugere-se que sejam incentivadas e criadas oportunidades para integração de todos os funcionários e isso certamente melhorará o convívio e as relações no dia-a-dia;

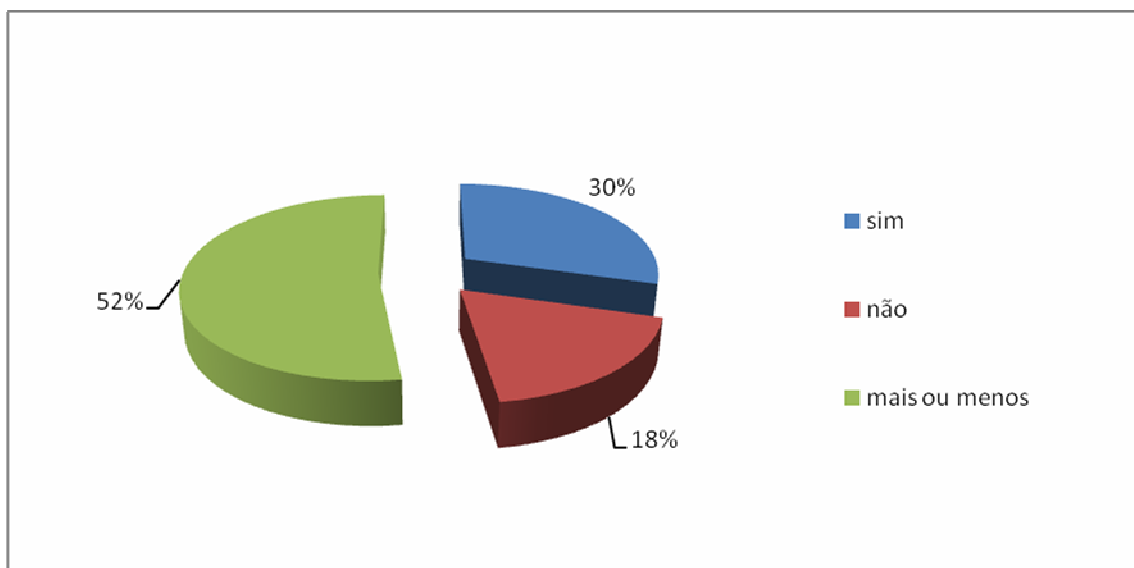


Gráfico 10 – Confiabilidade nos colegas

Questionados se confiavam nos seus colegas de trabalho; a maioria (52%) respondeu que mais ou menos, 30% respondeu que sim e 18% que não (Gráfico 10).

Percebe-se com esses resultados que não há evidências de que não há uma confiabilidade muito grande nos colegas de trabalho, o que prejudica a qualidade do Clima Organizacional.

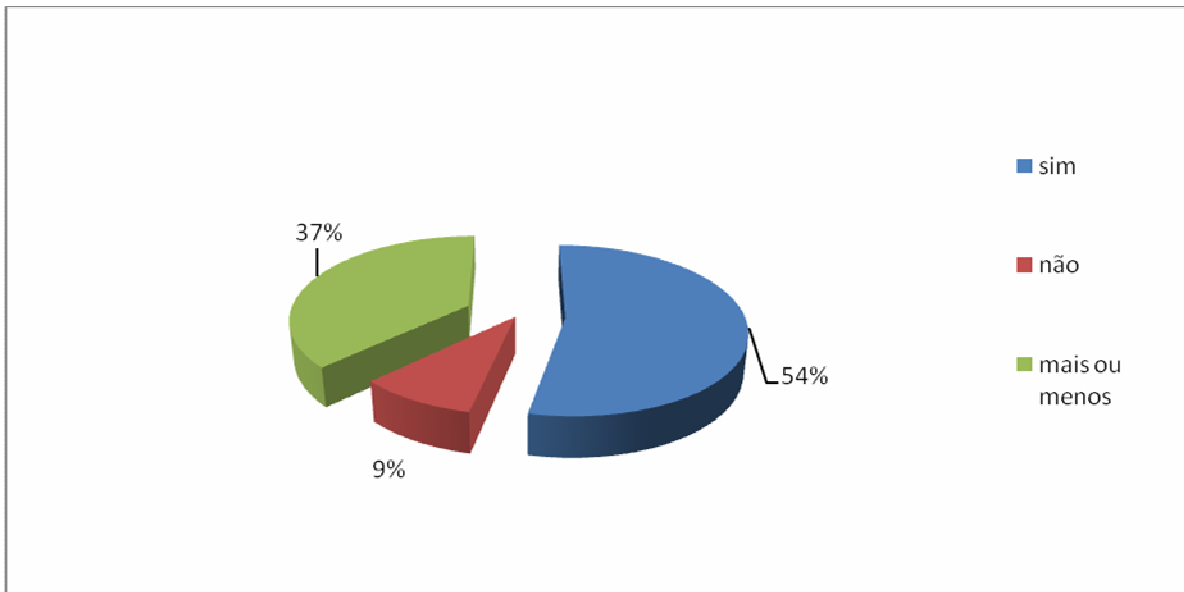


Gráfico 11 – Tratado com estima e respeito

Empregados que se sentem respeitados em suas condições físicas e emocionais tendem a ser mais eficientes e eficazes nas tarefas.

Buscou-se identificar se os funcionários são tratados com estima e respeito pelos colegas e obteve-se como resposta analisando o gráfico que existe um tratamento de estima e respeito entre a maioria dos funcionários, pois responderam que sim 54%, 37% mais ou menos e somente 9% que não (Gráfico 11).

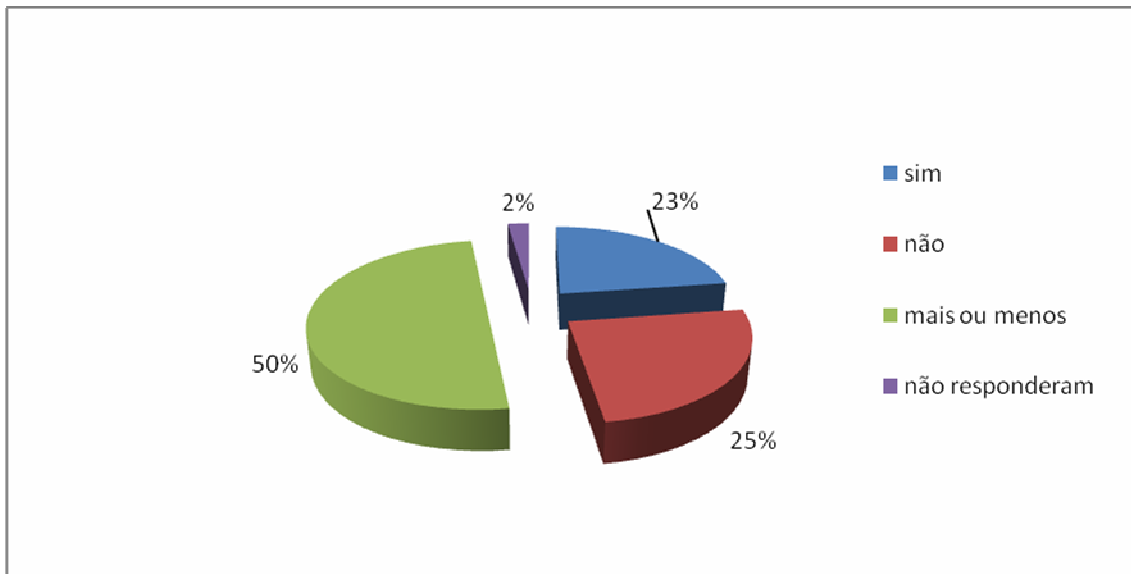


Gráfico 12 – Superiores imediatos – motivação para o trabalho

Sendo a motivação para o trabalho um fator fundamental para o sucesso de qualquer empresa buscou-se verificar se os superiores imediatos da organização transmitem entusiasmo e motivação para o trabalho aos seus subordinados. Verificou-se que há um nível de insatisfação nesse aspecto na visão dos funcionários, tendo em vista que somente 23% responderam que sim, 50% responderam que mais ou menos e 25% responderam que não, conforme mostra o Gráfico 12.

Sugere-se que o Prefeito visite com mais freqüência as secretarias e dialogue com os funcionários; pois desta forma os funcionários irão se sentir mais valorizados e motivados.

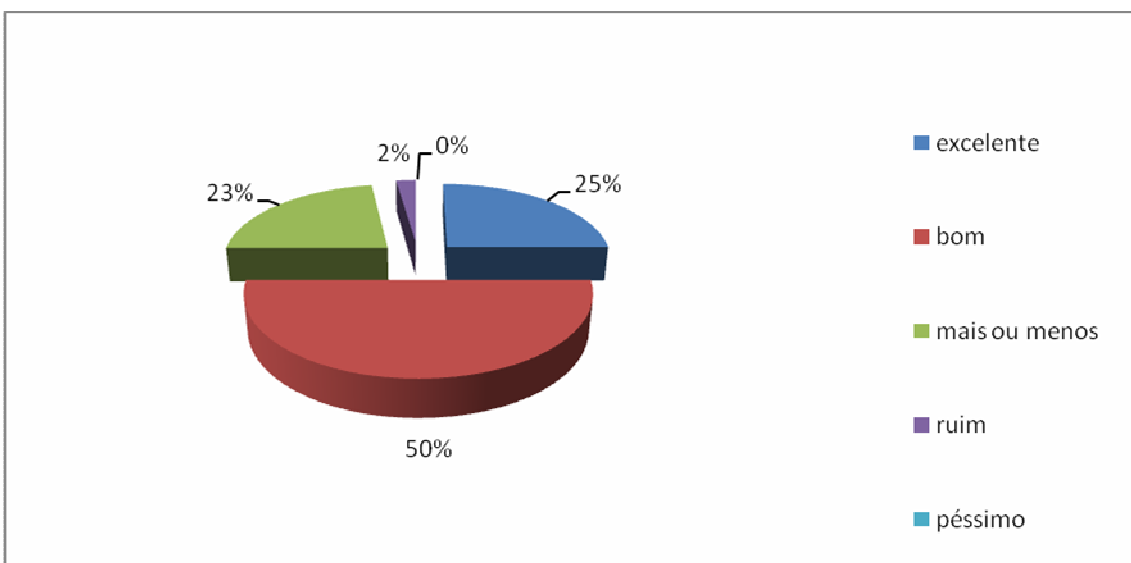


Gráfico 13 – Ambiente de trabalho

No que tange ao ambiente de trabalho, constatou-se um índice satisfatório; ou seja, 75% dos questionados considera o ambiente de trabalho propício (Gráfico 13).

Os resultados obtidos foram: 25% consideram excelente; 50% bom; 23% mais ou menos; 2% ruim e ninguém respondeu que é péssimo.

Este é um fator importante, visto que representa a parte de colaboração e coresponsabilidade da organização para com o funcionário.

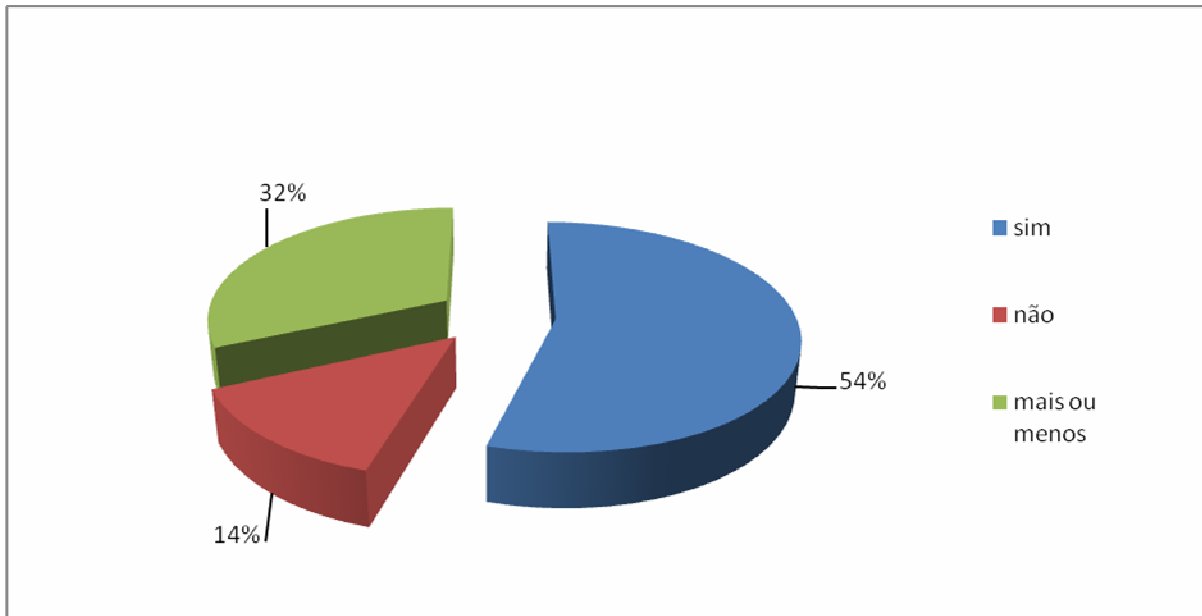


Gráfico 14 – Orientações para execução do trabalho

As orientações da organização para execução do trabalho nem sempre ocorrem de forma eficiente, segundo o resultado apresentado no Gráfico 14, pois 14% responderam que não, 32% mais ou menos e 54% que sim.

Observa-se portanto que há necessidade de melhorar a comunicação nesse aspecto dentro da organização.

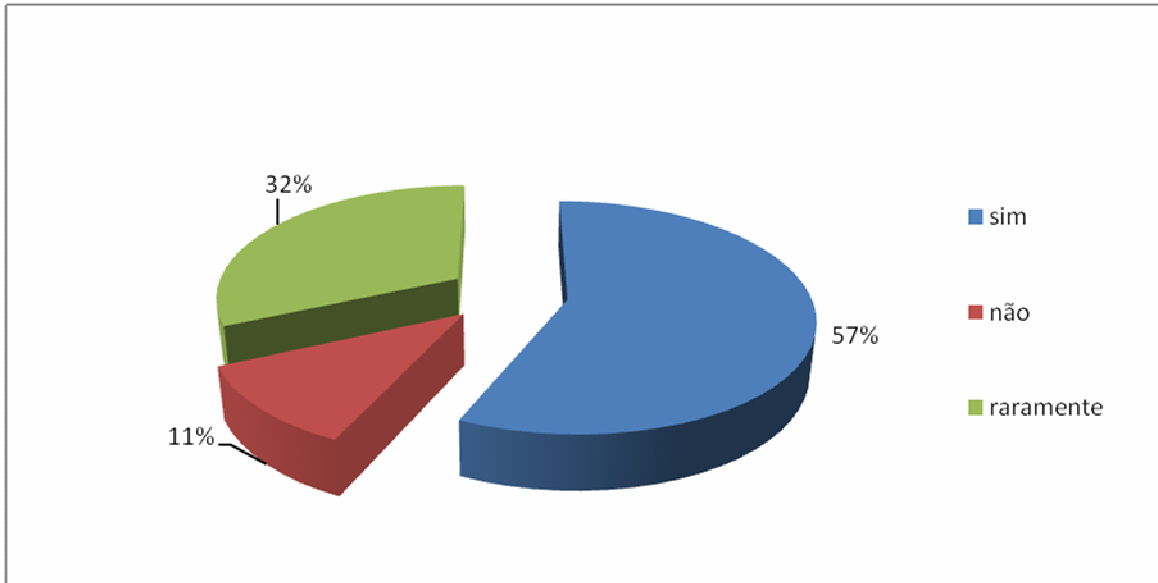


Gráfico 15 – Aceitabilidade de sugestões dos servidores

Segundo os resultados obtidos pode-se observar no Gráfico 15 que a maioria dos funcionários (57%) afirmaram que os superiores imediatos aceitam ideias, sugestões dos servidores e tomam decisões baseadas nelas.

Responderam ainda mais ou menos 32% dos funcionários questionados e 11% responderam que não.

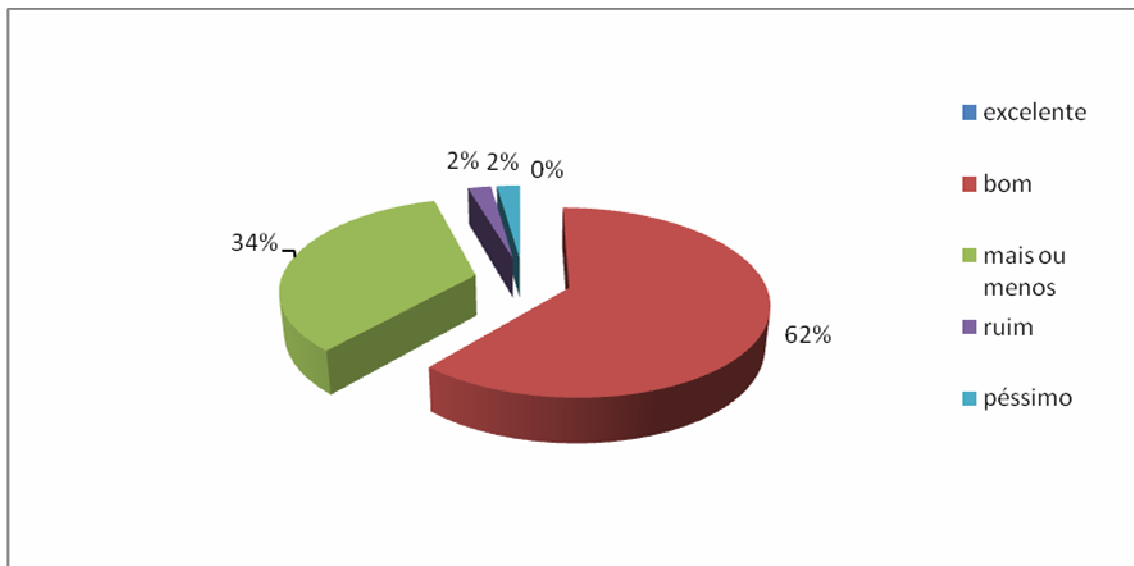


Gráfico 16 – Relacionamento da equipe

De acordo com Lumertz (2001) o trabalho em equipe é um fator importante para o sucesso coletivo da organização, o que justifica também a ênfase de buscar

os mesmos objetivos, pensando no todo, e ao mesmo tempo visualizando as partes integrantes da organização, os elos da relação e fortificação constantes destes.

Quando questionados quanto ao trabalho em equipe observa-se que, a maioria dos servidores considera o relacionamento da equipe satisfatório, ou seja, 62% responderam bom, 34% mais ou menos e apenas 2% responderam que é ruim e 2% que é péssimo (Gráfico 16).

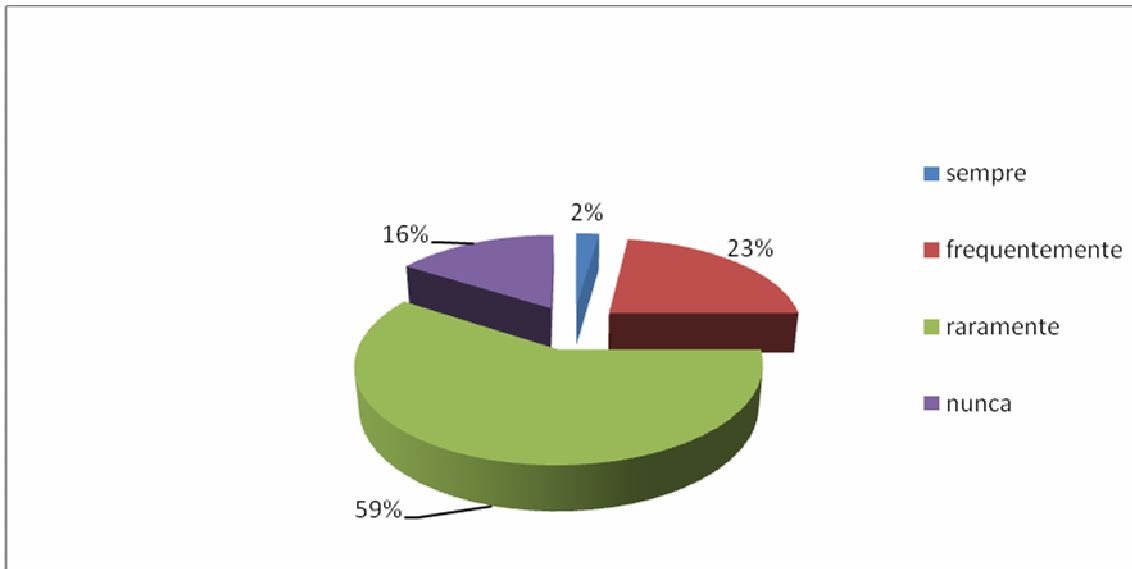


Gráfico 17– Oportunidade de cursos, treinamentos, palestras

Quando indagados se a Prefeitura oferece cursos, treinamento e palestras, observou-se um nível elevado de descontentamento dos servidores neste quesito, pois 16% responderam que nunca são oferecidos cursos, treinamentos e palestras, 59% responderam raramente e apenas 23% responderam que freqüentemente, enquanto que 2% responderam que sempre (Gráfico 17).

Sugere-se que sejam oferecidos mais cursos, treinamentos, palestras motivacionais, pois assim o funcionário vai se sentir mais valorizado e capacitado. Um funcionário bem capacitado consegue prestar um atendimento mais qualificado, o que conseqüentemente se reverterá em ganhos para a organização.

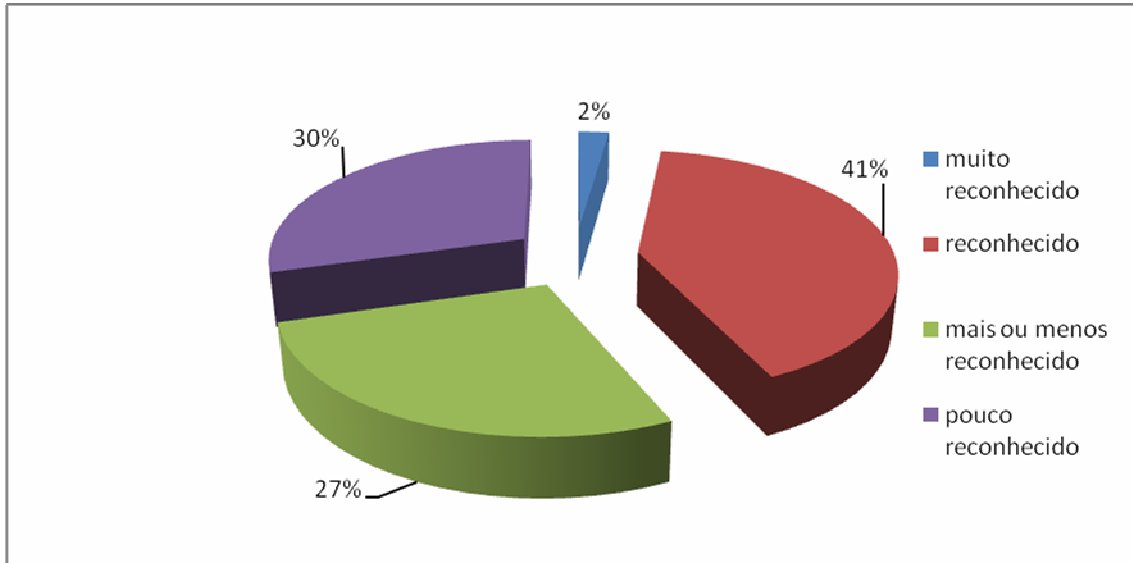


Gráfico 18 – Reconhecimento em relação ao trabalho executado

É natural do ser humano gostar de sentir-se importante, de ser reconhecido. Quando o reconhecimento não acontece surge à frustração e o vazio. Em relação ao reconhecimento quanto ao trabalho executado, os resultados demonstrados apontam que de maneira geral os servidores se sentem reconhecidos, sendo que 2% se sentem muito reconhecidos, 41% reconhecidos e 27% mais ou menos reconhecido (Gráfico 18).

Porém, é relevante observar que 30% dos pesquisados não se sentem reconhecidos pelo trabalho executado.

Salienta-se a importância do reconhecimento aos funcionários por meio de palavras, da fala da chefia. O elogio justo aumenta a confiança do trabalho na direção da organização e atende à necessidade fundamental de reconhecimento. Funcionários que se sentem reconhecidos e recebem elogios pelo trabalho que realizam tendem a trabalhar em melhor estado de ânimo que outros que não tem essa necessidade atingida.

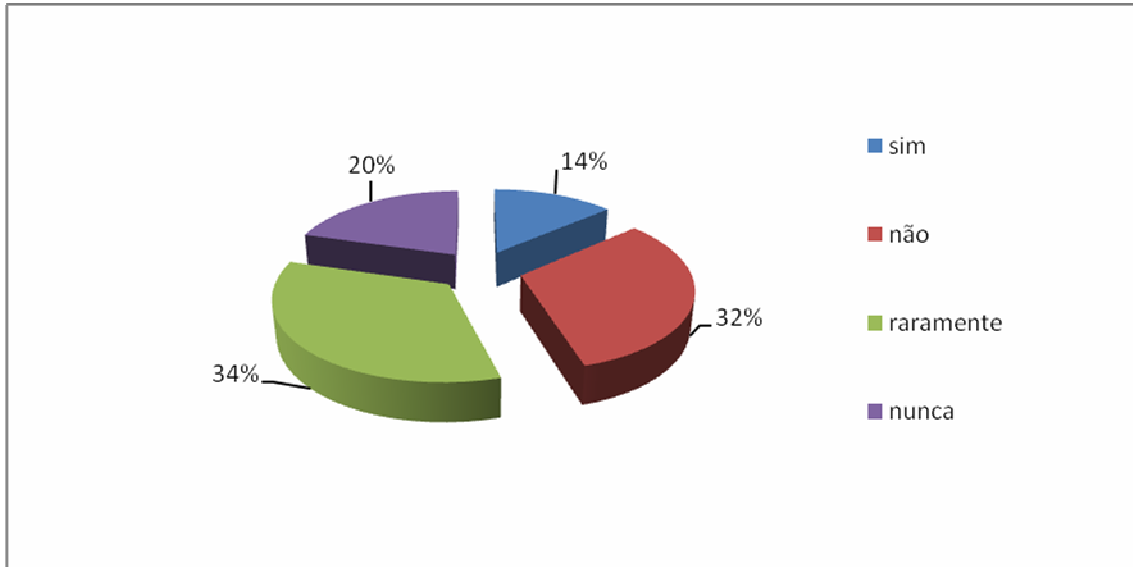


Gráfico 19 – Realização de reuniões

Por meio desta questão buscou-se averiguar se ocorrem reuniões e foi verificado que 14% responderam que sim, 32% que não, 34% responderam raramente e 20% responderam que nunca são realizadas reuniões (Gráfico 19).

Salienta-se que estes resultados são preocupantes e que deve melhorar a comunicação dentro da empresa, pois muitas informações, orientações poderiam ser transmitidas se fossem realizadas reuniões com mais frequência, bem como fossem resolvidos outros problemas atinentes como solução de conflitos, entre outros.

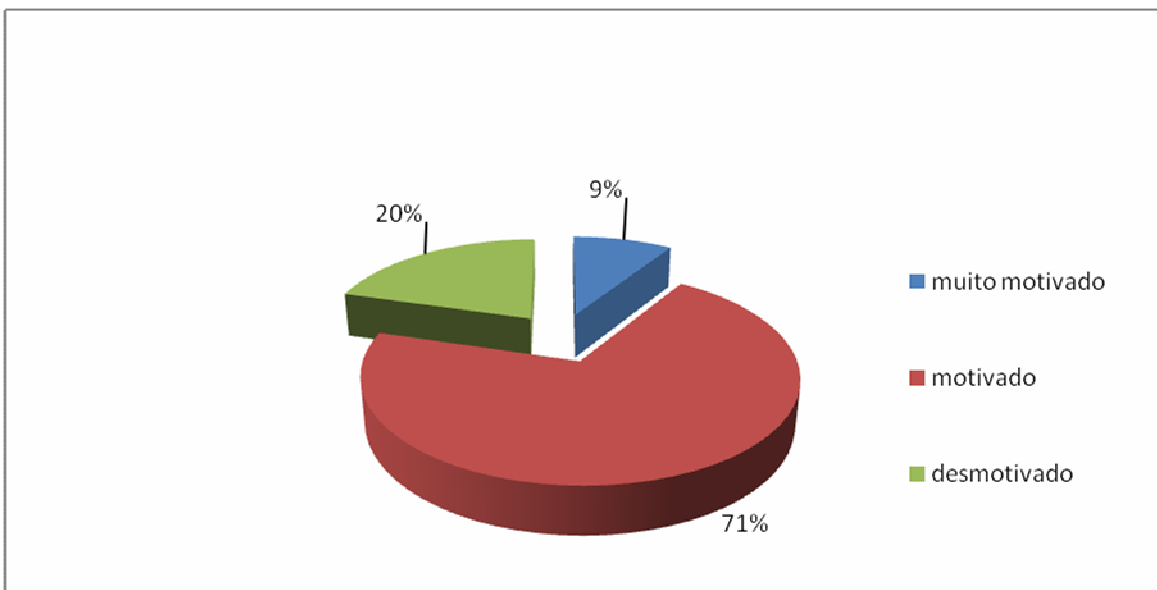


Gráfico 20 – Motivação para o trabalho

Pessoas motivadas, que sintonizam com os objetivos de crescimento e expansão da organização tendem a ser mais produtivas, mais criativas e tendem a atingir suas metas com menor esforço, encontrando maior prazer no trabalho.

O gráfico demonstra um nível muito bom de motivação para o trabalho, ou seja 80% dos funcionários questionados sentem-se motivados para o trabalho, pois 9% responderam que sentem-se muito motivadas e 71% responderam motivadas, enquanto que apenas 20% sentem-se desmotivadas (Gráfico 20).

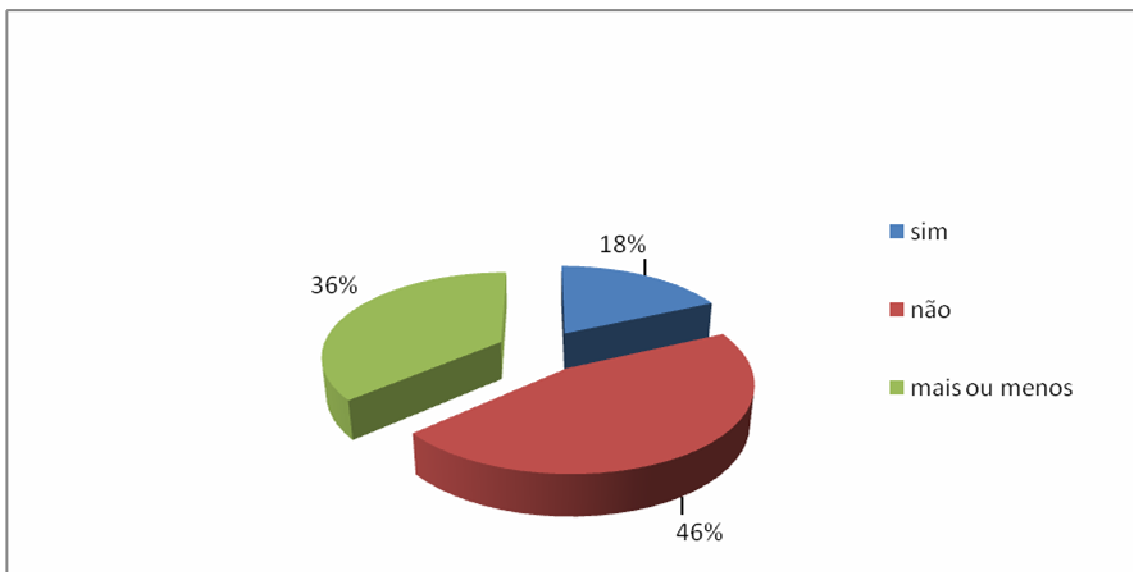


Gráfico 21 – Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários

Considerando que a qualidade de vida é um fator essencial para a motivação dos funcionários, buscou-se averiguar se existe uma preocupação com a qualidade de vida dos funcionários.

Pelas respostas obtidas, 18% dos funcionários responderam que há uma preocupação com a qualidade de vida dos funcionários, 36% responderam mais ou menos e 46% responderam que não.

Com esses resultados, nota-se que a organização precisa adotar práticas de qualidade de vida no trabalho e preocupar-se com o tema, buscando o bem-estar geral de seus funcionários;

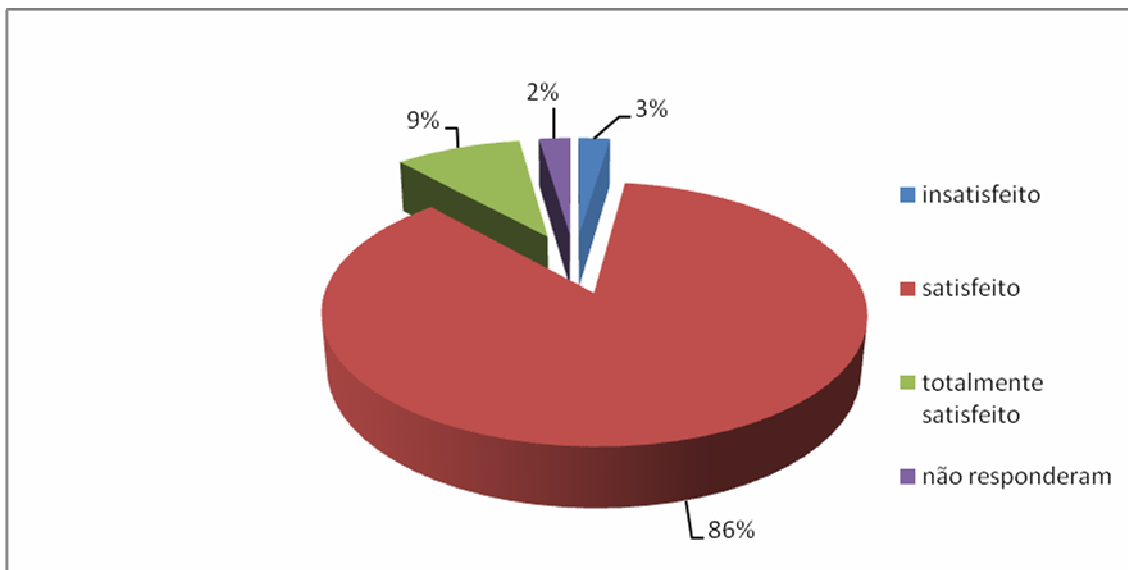


Gráfico 22 – Nível de satisfação de trabalhar na Prefeitura

A satisfação é condição para a existência de um clima favorável em qualquer organização. Um trabalhador satisfeito com seu trabalho é muito mais produtivo, saudável e comprometido com a empresa que presta serviço.

Nesta questão os servidores tinham as opções de responder de como se sentiam em trabalhar na Prefeitura.

Com os resultados obtidos percebeu-se um excelente nível de satisfação, sendo que quase todos os servidores sentem-se satisfeitos em trabalhar na Prefeitura.

Verificou-se que 9% estão totalmente satisfeitos, 86% satisfeitos e apenas 3% estão insatisfeitos e 2% dos questionados não quiseram responder (Gráfico 22).

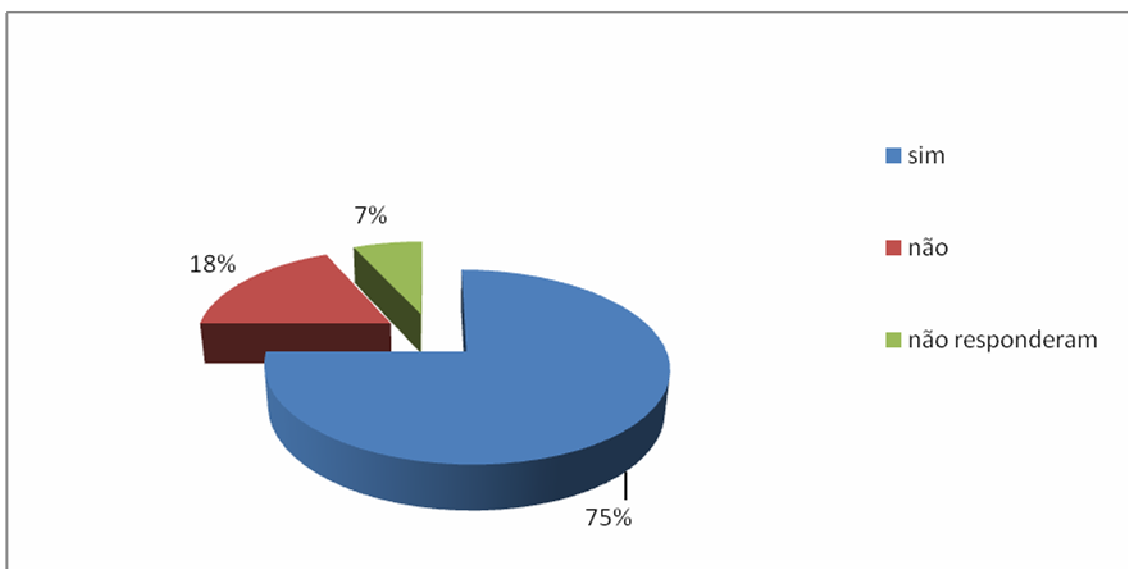


Gráfico 23 – Orgulho de trabalhar na Prefeitura

Concluindo, com os resultados obtidos que a maior parte dos questionados considera a organização um lugar bom para trabalhar, tem orgulho de trabalhar nela, portanto possui uma boa imagem e recomendaria a um amigo para trabalhar na Prefeitura (Gráfico 23).

Foi aberta uma questão para que os funcionários apresentassem sugestões do que recomendariam para melhorar a qualidade do clima organizacional no setor que trabalham. Nem todos os funcionários, responderam esta questão, mas entre as sugestões citadas foram:

- “Que seja feito o Plano de carreira dos servidores, porém com a participação efetiva dos mesmos”.
- “Realizar mais reuniões para a troca de idéias e sugestões. Observação: Teve quatro citações”.
- “Profissionalização dos servidores (todos) de vez em quando e implantação de programas de motivação e valorização do funcionário”.
- “Mais comunicação interna, mais incentivo para os funcionários e mais reconhecimento em alguns casos”.
- “Chefes melhor qualificados”.
- “Reuniões frequentes com superiores (Prefeito)”.
- “Confraternização entre todos os funcionários (não apenas nas suas secretarias)”.
- “Que o nosso salário fosse pelo menos o salário mínimo”.
- “Que sejam realizadas reuniões mensais para discutir os problemas, podendo assim por em prática muita coisa boa, bem como solucionar os problemas”.
- “Recomendaria que o superior imediato ouvisse mais os funcionários e dissesse mais apoio no trabalho e trabalhasse ele também com a equipe”.
- “Realização de palestras motivacionais” (2 citações).
- “Diálogo para que todos os funcionários saibam do assunto ocorrido e não a minoria”.
- “Que o tratamento dos funcionários fosse igual para todos”.
- “Realização de reuniões e mais respeito com os colegas”.
- “Lugar para ficar antes de iniciar as atividades”.
- “Mais organização, parceria entre colegas, ter mais acompanhamento de superiores”.
- “Mais reuniões entre superiores e empregados”.
- “Que as questões políticas fossem tratadas fora do setor; os funcionários não fossem vistos pela sigla partidária e sim pela sua real competência”.
- “Que as decisões fossem mais descentralizadas”.
- “Que os chefes fossem mais líderes, que saibam fazer o trabalho e delegar funções”.
- “Que fossem realizadas comemorações no Feriado do Dia do Trabalho e no dia do Servidor Público entre os funcionários”.

4.3 Análise Geral da Pesquisa sobre Clima Organizacional

Constatou-se que os funcionários consideram que devem seguir muitas regras, procedimentos e que não tem liberdade para mudar as rotinas de trabalho.

A maioria respondeu que é estimulada para se responsabilizar efetivamente pelos resultados do seu trabalho e que não tem autonomia para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar seus superiores ha todo momento.

Quando questionados a respeito da satisfação em relação ao salário há um índice alto de insatisfação que pode influenciar negativamente o clima.

Esta insatisfação deduz-se que se origina principalmente dos servidores ocupantes de cargos de padrão 01, que atualmente recebem o salário base de R\$ 525,16, ou seja, um valor inferior ao salário mínimo que hoje é de R\$ 622,00.

Quanto ao Plano de carreira averiguou-se que existe uma parte dos funcionários satisfeita, porém há um grupo considerável insatisfeito.

Sobre a organização do setor percebeu-se que este aspecto deve ser melhorado.

Notou-se também que não há uma boa relação de trabalho entre os colegas, pois há pouca confiabilidade entre os mesmos. Entretanto, na sua maioria os funcionários sentem-se tratados com estima e respeito pelos colegas.

Os superiores imediatos poderiam transmitir mais entusiasmo e motivação para o trabalho.

O ambiente de trabalho foi considerado propício pelos funcionários.

As orientações para execução do trabalho são consideradas suficientes por grande parte dos funcionários. Há uma margem considerável que respondeu que os superiores imediatos aceitam ideias, sugestões dos servidores e tomam decisões baseadas nelas.

Já o aspecto relacionamento da equipe apresentou um índice satisfatório, o que diverge do quesito relações de trabalho.

No que tange ao aperfeiçoamento de servidores por meio de cursos, treinamentos e palestras, constatou-se um nível elevado de descontentamento.

Constatou-se uma margem considerável de funcionários que não se sentem reconhecidos em relação ao trabalho executado.

Observou-se também que os canais de comunicação na organização são deficientes e poderiam ser melhorados.

Percebeu-se um nível elevado de motivação dos funcionários para o trabalho e também de satisfação em trabalhar na Prefeitura. A grande maioria respondeu que tem orgulho de trabalhar nela e recomendaria a um amigo trabalhar na mesma. Portanto, comprova-se que os funcionários tem uma boa imagem da Casa em que trabalham.

Cabe ressaltar por fim que um percentual significativo respondeu que não há preocupação com a qualidade de vida dos funcionários.

De maneira geral, percebeu-se que a maioria dos funcionários se sente satisfeito e motivado para trabalhar.

Porém, há alguns ajustes a serem feitos, aspectos a serem melhorados, principalmente no quesito tratamento chefia e servidor, pelo que se percebeu na pesquisa, bem como na comunicação interna.

Também é importante promover melhoria na integração entre a equipe de trabalho, pois averiguou-se que o clima de certa forma é um pouco prejudicado devido as relações entre os próprios funcionários. Uma sugestão seria fortalecer a realização de reuniões e a integração entre os funcionários.

Sugere-se ainda, que o funcionário responsável pela Gestão de Pessoas da Prefeitura trabalhe em uma sala própria e que possa assim atender melhor os funcionários quando lhe procuram para orientações, pois atualmente não há nenhum lugar para o servidor ao menos sentar, eles são atendidos em pé no balcão. Por isso, recomenda-se que deve ser oferecido um local mais propício para o responsável pelo Setor de Gestão de Pessoas trabalhar e conseqüentemente oferecer um atendimento melhor e mais humanizado aos funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para muitas organizações, o clima, a cultura e a satisfação no trabalho ainda são vistos como termos desnecessários para se utilizar no dia-a-dia, mas, com o passar do tempo e com o desenvolvimento de estudos na área é possível perceber que esses aspectos são primordiais para a melhoria na gestão de pessoas, conseqüentemente para a melhoria dos resultados organizacionais.

A partir da pesquisa realizada, os resultados sinalizaram que a instituição é um bom lugar para trabalhar, o clima é agradável, contudo existem pontos desfavoráveis que precisam ser ajustados.

Os funcionários avaliaram a pesquisa como algo inovador e sentiram-se desta forma valorizados, bem como também os gestores receberam de forma positiva a pesquisa.

A organização precisa estar ciente que as insatisfações dos funcionários “clientes internos” precisam ser atendidas, para daí então ela poder garantir a qualidade da prestação de serviços à Comunidade.

Conclui-se que os objetivos a que este trabalho se propôs foram atingidos, foram identificados os pontos críticos, as deficiências e para que desta forma possam ser desenvolvidos planos de ação, buscando melhorar continuamente a qualidade do Clima Organizacional.

Espera-se que a pesquisa e as sugestões de melhoria venham a contribuir e tenham utilidade para a organização, no sentido de identificar em que grau e em que fatores ocorrem as maiores divergências entre o que é praticado e oferecido pela organização e as expectativas dos funcionários.

6 REFERÊNCIAS

ALTMANN, Rob. (2000). "Forecasting your organizational climate". Journal of Property Management. Chicago: v.65, n.4, p. 62-65.

AKTOUF. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ARAÚJO, Volney Custódio. Gestão Empresarial do século XXI: a mudança necessária. **Administração em Revista**. Distrito Federal, v. 1, n. 1, p.89-96, jan/jun. 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, São Paulo, p.258-273, 2006.

BUENO, H. **Pesquisa de Clima Organizacional: mais que técnica, um ato de coragem**. Disponível em http://www.hamiltonbueno.com.br/artigos/rh_04shtml. Acesso em: 26 jun. 2003.

CAMPBELL, Donald T.; STANLEY, Julian C. **Delineamentos Experimentais e quase Experimentais de Pesquisa**. São Paulo: EPU, 1970.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo de. Desenvolvimento Gerencial do Setor público; velhas questões e novos desafios. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 29, n.4, p.27-37, out/dez, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2001. P. 51-67.

CODA, Roberto. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. IN: Bolim Administração em Pauta, Suplemento da **Revista de Administração**, São Paulo, IA-USP, n. 75, dez., 1993.

CORRÊA, Rossi Augusta Alves. Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113-23, jan/mar. 1993.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

FERREIRA, Sônia Maria Moraes. Liderança no século XXI. **Revista do Programa Gestão Participativa**. Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público – ISP. Salvador, v. 1, n.1, set/dez, 2001.

GIL, Antônio Carlos: **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais/** São Paulo: Atlas, 2001.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano** – Uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. Rio de Janeiro: 2008.

KAHALE, Flávia. Pesquisando a motivação. A Pesquisa de Clima Organizacional. Instituto MVC, disponível em www.institutomvc.com.br/ciima.htm. Acessado em 12 de novembro de 2012.

KLIKISBERG. Bernardo. **O Desafio da Exclusão**: para uma gestão empresarial eficiente. São Paulo: FUNDAP, 1993.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências** – São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITÃO, Sérgio Proença; LAMEIRA, Valdir de Jesus. Humanismo e Mudança Organizacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 39, n.3, p.731-751, maio/jun. 2005.

LIMA, João Vidal Dutra Lima. **Diagnóstico do Clima Organizacional do Banco do Brasil – Agência Santana do Livramento – RS**. Rio Grande do Sul, UFSM, 2000 (monografia de especialização)

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A excelência em Gestão Pública** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

LITWIN, G; STRINGER, R. **Motivation and organizational Climate**. Boston: HUP, 1968.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUMERTZ, C. **Seminário avançado**: liderança de resultados. Porto Alegre: Allcon, 2001.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MADUREIRA, César. A formação contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p.1109-1135, set/out. 2005.

MARCHETI, Sérgio Henrique. A organização de aprendizagem: a mudança e os líderes transformacionais. **Revista: Novas Fronteiras**, TED, Rio de Janeiro, p.18, jun. 1997.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEZES, Maria José. Estilo democrático de gestão no contexto organizacional: Perspectivas. **Administração de Empresas em Revista/Faculdades Integradas**. Curitiba: ano 1, n. 1. 2002.

MATOS, F.G. **Estratégia de empresa**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

NERI, A. **Clima Organizacional e o Vírus Emocional**. Disponível em: <http://WWW.senioridade.com.br/artigosclima.htm>. Acesso em: 09 jun 2003.

OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisa de Clima Interno nas Empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo, Nobel, 1995.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

RIZZATTI, G. Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina

_____. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

RESENDE, Ênio; BENAITER, Paulo R. **Gestão do Clima Organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas**. Ênio Resende e Consultores Associados, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SARTOR, Fabíola de Bona. Análise de fatores significativos do clima organizacional da polícia civil de Santa Catarina: estudo de caso na 1ª delegacia de polícia da capital. 2001. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

SBRAGIA, Roberto. **Um Estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração de Empresas, v. 18, n.2, p.30-39, abr/jun., 1983.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. Ed. Ver. E atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIVEIROS, Marco Antônio Heredia. **Revista Paradigmas**. São Paulo, v. 9, n.6, p. 57-62, out/dez. 1997.

ANEXO A – Questionário de Pesquisa de Clima Organizacional

QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Instruções de preenchimento:

- 1) Não é necessário identificar-se.
- 2) Leia com atenção cada pergunta e use de toda sinceridade ao responder.
- 3) Assinale com um “x” a resposta que você escolher.

I – BLOCO I

1. Qual o seu sexo:

- masculino feminino

2. Qual a sua idade:

- 18 a 23 anos 30 a 34 anos 41 a 46 anos
 24 a 29 anos 35 a 40 anos acima de 47 anos

3. Qual seu grau de instrução:

- 1º grau incompleto 2º grau incompleto 3º grau incompleto
 1º grau completo 2º grau completo 3º grau completo
 pós – graduação Mestrado/ Doutorado

4. Há quanto tempo você trabalha na Prefeitura?

- Menos de 1 ano entre 4 e 7 anos acima de 12 anos
 entre 1 e 3 anos entre 8 e 11 anos

BLOCO II

5. Existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho?

- Sim não mais ou menos

6. Há liberdade para você mudar as rotinas do seu trabalho?

- Sim não mais ou menos

7. No seu trabalho você é estimulado que você se responsabilize efetivamente pelos resultados do seu trabalho?

- Sim não

8. Você tem liberdade (autonomia) para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar seus superiores a todo momento?

- Sim não

9. Você tem claramente definido o tipo de desempenho que o seu superior imediato espera de você para que alcance as suas metas?

sim não mais ou menos

10. Quanto ao seu salário você se sente:

insatisfeito
 satisfeito
 totalmente satisfeito

11. Em se tratando do Plano de Carreira dos servidores municipais você está:

insatisfeito
 satisfeito
 totalmente satisfeito

12. De um modo geral, pode-se afirmar que no setor que você trabalha as “coisas” estão bem organizadas?

sim não mais ou menos

13. As relações no setor que você trabalha são harmoniosas, predominando a cooperação e a solidariedade entre os colegas de trabalho?

sim não mais ou menos

14. Você confia nos seus colegas de trabalho, percebendo que o sentimento da amizade é norma valorizada no seu ambiente de trabalho?

sim não mais ou menos

15. Você é tratado com estima e respeito pelos seus colegas de trabalho?

sim não mais ou menos

16. Em relação a seus superiores imediatos, no seu ponto de vista eles transmitem entusiasmo e motivação para o trabalho?

sim não mais ou menos

BLOCO III

17. O ambiente de trabalho (no aspecto de instalações, máquinas) em relação à execução das suas atividades na empresa é:

excelente bom mais ou menos ruim péssimo

18. Você considera que recebe orientações suficientes para a execução do seu trabalho:

sim não mais ou menos

19. Seus superiores imediatos aceitam ideias, sugestões dos servidores e tomam decisões baseadas nelas:

sim não raramente

20. O relacionamento entre as pessoas da sua equipe é:

excelente bom mais ou menos ruim péssimo

21. A Prefeitura oferece condições para o crescimento profissional como cursos, treinamentos, palestras, entre outros?

sempre raramente
 frequentemente nunca

22. Como você se sente em relação ao trabalho que você executa na Prefeitura?

muito reconhecido mais ou menos reconhecido
 reconhecido pouco reconhecido

23. Ocorrem reuniões no setor que você trabalha para que se possa trocar idéias e dar sugestões:

sim não raramente nunca

24. Como você se sente para trabalhar todos os dias:

muito motivado motivado desmotivado

Você considera que há uma preocupação com a qualidade de vida dos funcionários no trabalho?

sim não mais ou menos

25. Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar na Prefeitura?

insatisfeito
 satisfeito
 totalmente satisfeito

26. Você sente orgulho de trabalhar na Prefeitura e recomendaria a um amigo que trabalhasse nela?

sim não

27. Na sua opinião, quais sugestões você recomendaria para melhorar a qualidade do clima organizacional no setor que você trabalha?

Muito Obrigada pela sua colaboração!!!