

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MODALIDADE A DISTÂNCIA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO NÚCLEO DOS  
AGENTES FISCAIS DE TRÂNSITO  
DE PASSO FUNDO - RS**

**Adilson Silva da Costa**

**Passo Fundo, RS, Brasil**

**2016**

# **CLIMA ORGANIZACIONAL NO NÚCLEO DOS AGENTES FISCAIS DE TRÂNSITO DE PASSO FUNDO - RS**

**Adilson Silva da Costa**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública - modalidade a distância - da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública.**

**Orientador: Prof. Marcelo Trevisan**

**Passo Fundo, RS, Brasil**

**2016**

**Universidade Federal de Santa Maria**  
**Centro de Ciências Sociais e Humanas**  
**Curso de Especialização em Gestão Pública**  
**Modalidade A Distância**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de  
Conclusão**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO NÚCLEO DOS AGENTES FISCAIS  
DE TRÂNSITO DE PASSO FUNDO - RS**

elaborado por  
**Adilson Silva da Costa**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Pública**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Marcelo Trevisan/orientador, Dr.**

---

**Paulo Sergio Ceretta/ 2º examinador Dr.**

---

**Flavia Luciane Scherer/ 3º examinadora Dra.**

**Passo Fundo, junho de 2016.**

## RESUMO

### Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública Universidade Federal de Santa Maria

Este trabalho analisou o clima organizacional na Guarda Municipal de Trânsito no Município de Passo Fundo – RS. Para tanto, estabeleceu-se um comparativo do ano de 2012, primeira vez a qual foi realizada a pesquisa de clima, com o ano de 2015 (data do atual estudo). Para tanto, foi escolhido o modelo do *Great Place To Work Institute* (GPTW) e aplicado o mesmo questionário aos participantes no ano de 2012 e no ano de 2015. A posterior análise utilizou as variáveis de GPTW, sendo elas: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem. A pesquisa demonstrou que o grau de satisfação dos funcionários estava razoavelmente bom, dentre as quais se destacaram o Orgulho, com grande expressão no sentimento do trabalhador em dizer para os outros que trabalha no setor. Por sua vez, a Camaradagem destacou-se pelo fato das pessoas serem elas mesmas no ambiente de trabalho e o mesmo ser caracterizado como lugar divertido e agradável para trabalhar. Após decorridos três anos da primeira pesquisa de clima organizacional, percebeu-se algumas mudanças nas respostas referente a uma nova gestão administrativa. Entre as quais cabe destacar a própria mudança, devido as eleições municipais, com melhorias pontuais para todos; melhorias no local de trabalho e no trato com os problemas cotidianos e igualitário frente aos colegas; maior reconhecimento do trabalho frente à comunidade; mas com as mudanças estruturais alguns não tiveram satisfeitas suas expectativas. Por fim, constata-se que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de apoio nas técnicas para melhorar o ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Satisfação no Trabalho.

## **ABSTRACT**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública**

**Universidade Federal de Santa Maria**

This study analyzed the organizational climate in Transit Municipal Guard in Passo Fundo Municipality - RS. Therefore, it established a comparison of the year 2012, the first time that the climate survey was conducted in the year 2015 (the current study date). Therefore, it was chosen the model of the Great Place to Work Institute (GPTW) and applied the same questionnaire to participants in 2012 and 2015. Further analysis used the variable GPTW, namely: Credibility, Respect, Fairness, Pride and Camaraderie. Research has shown that the degree of employee satisfaction was reasonably good, among which stood out the Pride, with great expression in worker feeling to say to others working in the sector. In turn, the comradeship stood out because of people being themselves in the workplace and even be characterized as fun and enjoyable place to work. After three years of the first organizational climate survey, it was noticed some changes in the responses related to a new administration. Among which highlight the change itself, because of municipal elections, with specific improvements for all; improvements in the workplace and in dealing with everyday problems and egalitarian front of colleagues; greater recognition of the work across the community; but with some structural changes had not met their expectations. Finally, it appears that the organizational climate survey is a support tool in techniques to improve the working environment.

**Keywords:** People Management. Organizational climate. Job Satisfaction.

# 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta utilizada para medir o grau de satisfação dos colaboradores nas organizações, e a sua percepção no ambiente de trabalho. Para Tagliocolo e Araujo (2007, p.1), “se faz importante conhecer tal percepção, por que os sentimentos que as pessoas mantêm em relação à empresa tem um impacto profundo sobre como e quanto trabalham”.

Pesquisas mostram que o ambiente de trabalho impacta significativamente no desempenho das organizações, independente do ambiente econômico, favorável ou não. Otimizar a participação dos colaboradores é necessário para o sucesso da empresa. Conforme Pereira (2003, p.15) “sabe-se que um bom clima organizacional, isoladamente, não assegurará o sucesso e a perpetuidade da organização, mas um clima ruim, certamente, tornará esta tarefa impossível”.

De acordo com Giotto e Machado (2010), as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações são percebidas por meio da mensuração do clima organizacional, clima este que as empresas buscam cada vez mais adotar no ambiente de trabalho, tentando otimizar seus resultados e a qualidade da convivência entre os colaboradores.

O ambiente ideal para trabalhar é construído mediante as relações cotidianas em que os colaboradores vivenciam e acumulam experiências positivas referentes ao relacionamento interpessoal. Nesse sentido, Hernandez e Melo (2003, p.4) destacam que “um clima bom é estabelecido quando predominam atitudes positivas (alegria, confiança, dedicação, satisfação e motivação) no ambiente de trabalho, o que lhe oferece uma tônica saudável”. E este ambiente ideal tende a ser alcançado se o colaborador acredita nas pessoas para quem trabalha, tem orgulho de fazer o seu serviço, e gosta das pessoas com as quais convive no ambiente organizacional.

Diante do exposto, o assunto pesquisado foi a percepção de clima organizacional (pois por meio de sua amplitude pode-se mensurar o nível de satisfação dos membros da organização em análise) e desenvolveu-se na Prefeitura Municipal de Passo Fundo (PMPF), que está localizada ao norte do Estado do Rio Grande do Sul. Sua gestão é subdividida em Secretarias, sendo que cada uma é responsável por articular estratégias em consenso com o plano de

governo. O estudo está direcionado para o Núcleo de Agentes Fiscais de Trânsito (NAFT), que pertence à Secretaria de Segurança Pública (SEG) do município.

Por conseguinte, a presente pesquisa pretende identificar: **Qual é a percepção de clima organizacional no Núcleo de Agentes Fiscais de Trânsito da cidade de Passo Fundo/RS?**

O objetivo geral do estudo é analisar o clima organizacional na Guarda Municipal de Trânsito no Município de Passo Fundo – RS. Em outras palavras, pretende-se verificar a percepção dos colaboradores e apresentar sugestões de melhorias ao final do trabalho. Para tanto, estabeleceu-se um comparativo do ano de 2012, primeira vez a qual foi realizada a pesquisa de clima, com o ano de 2015, quando novamente foi aplicado o instrumento de coleta de dados. Assim, procurou-se verificar as mudanças da percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional do Núcleo de Agentes Fiscais de Trânsito (NAFT) de Passo Fundo, RS.

Utilizou-se o modelo de clima organizacional idealizado por Levering (1984) e atualmente utilizado pelo *Great Place To Work Institute*<sup>1</sup> (GPTW).

A pesquisa é relevante para o desenvolvimento da área científica, uma vez que é utilizado pelas ciências sociais aplicadas para o conhecimento dos sentimentos dos membros das organizações em relação ao ambiente de trabalho. Segundo Pereira (2003), a sociedade moderna é cada vez mais uma sociedade de organizações, praticamente não há como o homem deixar de ter contato com as organizações, por comportar-se como ser sociável.

O autor complementa ainda o seu raciocínio a respeito das organizações:

[...] as organizações apresentam-se como um importante fenômeno da sociedade moderna. Seja por sua complexidade, pelo impacto econômico e social ou pela influência no cotidiano das pessoas, inúmeros trabalhos têm sido realizados nos diversos campos das ciências sociais e econômicas (PEREIRA, 2003, p. 14).

A pesquisa se faz importante para identificar pontos que devem ser estudados com maior atenção, e posterior desenvolvimento de planos de ação para a melhoria do clima organizacional. Para Cavedon (apud PEREIRA, 2003) a organização tem que criar princípios

---

<sup>1</sup> *Great Place to Work Institute* (GPTW) é uma empresa de consultoria fundada em 1991 por Robert Levering nos Estados Unidos com sede em São Francisco, Califórnia e escritórios afiliados em diversos países do mundo. Sua função é avaliar a gestão de empresas de diversos segmentos, serviços, multinacionais, pequenas e médias empresas e de vários tipos de indústrias em 45 países visando aplicar pesquisas com empregadores para entender a excelência no ambiente de trabalho.

em torno do comportamento dos colaboradores, para satisfazer aos objetivos organizacionais, como explica a seguir:

Ao ingressar em uma organização, o indivíduo traz consigo um conjunto de expectativas que espera concretizar objetivando assim sua autorrealização. A organização, por outro lado, também tem sua expectativa de satisfazer suas necessidades criando princípios que norteiam o comportamento de seus empregados (CAVEDON apud PEREIRA, 2003, p. 18).

O estudo de clima no âmbito social apresenta benefícios, pois muitos são os problemas oriundos do ambiente organizacional. Sendo assim, para que a organização e o funcionário possam satisfazer os objetivos em comum, se faz necessária a manutenção de um ambiente favorável para ambas as partes.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que o primeiro versa sobre a introdução; o segundo sobre gestão de pessoas, com subtítulos sobre liderança, motivação, qualidade de vida no trabalho, satisfação, cultura organizacional e clima organizacional, e neste com mais dois subtítulos que tratam sobre modelo de estudo de clima organizacional e modelo do *Great Place to Work*; no terceiro capítulo está o delineamento da pesquisa, com seus subtítulos variáveis de estudo, população e amostra, procedimentos e técnicas de coleta de dados; no quarto capítulo se refere a apresentação e discussão dos resultados, com os subtítulos credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem; no quinto capítulo estão as sugestões e considerações finais; e após as referências do trabalho.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

O conceito de gestão de pessoas está ligado com a forma de como os membros da organização cooperam entre si, para Gil (2001, p. 17) “a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Segundo Vergara (2009) as empresas são construções sociais, e a gestão de pessoas vem ajudar a entender o mundo dos negócios, como destaca:

[...] as empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais. Se é assim, penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendá-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente. (VERGARA, 2009, p.9).

Para Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 1) a gestão de pessoas se dá pela “maneira como a organização se estrutura para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho”. Por sua vez, Ribeiro (2006, p. 4) afirma que a gestão de pessoas “é uma das áreas que mais têm sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. O profissional de Recursos Humanos pode aplicar e gerenciar o processo de avaliação de perfil de funcionários e candidatos, de acordo com as necessidades específicas da organização”.

O objetivo principal da área de gestão de pessoas ou de recursos humanos é administrar as relações da organização com as pessoas que integram o corpo de funcionários. Para Ribeiro (2006) o profissional de recursos humanos tem de considerar as pessoas como pessoas, e não simples recursos da organização. O autor cita ainda que:

O profissional de recursos humanos deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida em seu dia a dia, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, além de possuírem conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis à adequada gestão dos recursos humanos. (RIBEIRO, 2006, p. 1).

Para Chiavenatto (2009, p. 2) “a administração de recursos humanos (ARH) é uma área extremamente sensível a três aspectos organizacionais: a estrutura organizacional escolhida, a cultura dominante e o estilo de gestão adotado”. Nesse sentido, destaca-se a seguir alguns aspectos relevantes quanto à gestão de pessoas.

## 2.1 LIDERANÇA

Liderança pode ser entendida como a capacidade de exercer influência sobre os indivíduos e/ou grupos (VERGARA, 2009). A autora complementa que sem liderança dificilmente a missão, visão e objetivos da organização seriam alcançados, pois a liderança

“está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais” (VERGARA, 2009, p. 75).

Os gestores precisam constantemente atuar como líderes e, para Gil (2001, p. 220), “liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”. Para Lacombe (2011, p. 241) “liderar significa conduzir. Líder é o que conduz o grupo.” O autor complementa ainda que os líderes defendem valores que representam a vontade da coletividade.

## 2.2 MOTIVAÇÃO

O mundo dos negócios é cada vez mais competitivo e exige altos níveis de motivação e comprometimento das pessoas com o trabalho. Dessa forma, Gil (2001, p. 202) define motivação como sendo “a força que estimula as pessoas a agir”, e cita ainda que “a motivação tem sempre origem numa necessidade”.

Para Limongi-França et al. (2002, p. 251) “existem várias teorias que explicam a motivação, cada uma com sua forma peculiar. Todas elas são a expressão de uma maneira especial de ver o ser humano e nenhuma representa a verdade absoluta sobre o tema”. Os autores contemplam ainda que quando se trata de motivação a teoria mais lembrada é a da hierarquia das necessidades, proposta e apresentada por Abraham Maslow, em 1943.

De acordo com Limongi-França et al. (2002), a motivação dos seres humanos é concebida como algo constante, infinito e complexo, conforme descrito por Maslow a seguir:

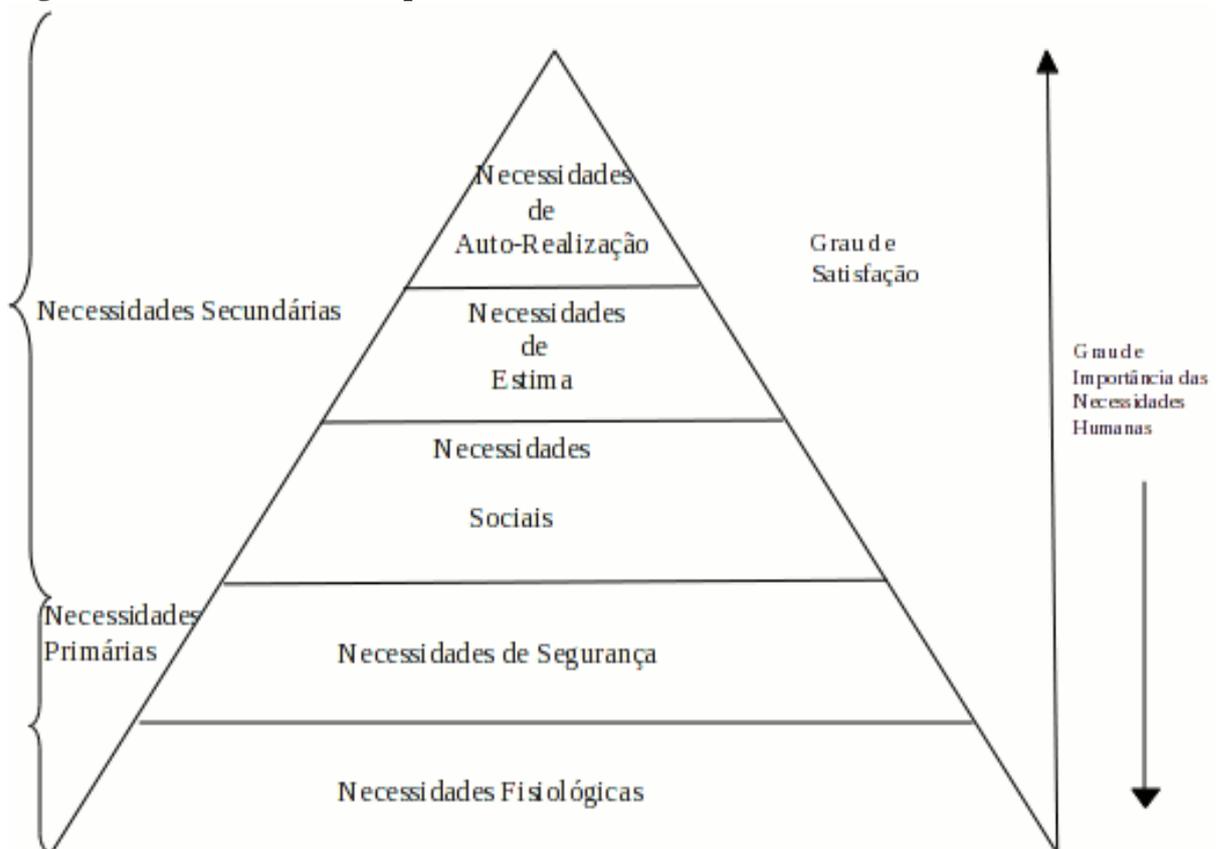
[...] o homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar o seu lugar. Quando este é satisfeito, surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda a sua vida, desejar sempre algo. (MASLOW apud LIMONGI-FRANÇA et al. 2002, p.251).

Para Stoner e Freeman (1994, p.323) “as teorias de conteúdo da motivação concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento. Num esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras”. Os autores complementam que a teoria de Maslow foi a que recebeu mais atenção de todas, pois

classificam de forma simples as necessidades humanas, com implicações importantes para os administradores.

A Figura representa a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow. Classificadas em cinco, as necessidades fisiológicas estão na base e as necessidades de autorrealização ocupam o topo da pirâmide.

**Figura – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow**



Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1994, p.324).

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A qualidade de vida no trabalho contempla as ações que a empresa desenvolve focadas na melhoria do ambiente de trabalho. Limongi-França et al. (2002, p.297) afirmam que QVT “tem sido avaliado e questionado através dos anos, definindo-se não como modismo passageiro, mas como um processo que consolida a busca do desenvolvimento humano e organizacional”.

Os programas de qualidade de vida no trabalho tendem a melhorias na eficácia organizacional, pois são focados na satisfação do indivíduo. Gil (2001) explica os objetivos dos programas de QVT:

Os programas de QVT têm como objetivo criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, recebimento mais constante de *feedback* sobre o desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. (GIL, 2001, p.276).

A qualidade de vida no trabalho tem por finalidade gerar um ambiente de trabalho mais humanizado e, para Davis e Newstrom (1996, p. 148), a QVT tem por objetivo “servir tanto às aspirações mais altas dos trabalhadores quanto às suas necessidades básicas. Ela procura aproveitar as habilidades mais refinadas dos trabalhadores e proporcionar um ambiente que os encoraje a desenvolver suas capacidades”. Os autores complementam que os trabalhadores são recursos humanos que têm de ser desenvolvidos e não simplesmente usados.

Limongi-França et al. (2002, p. 296) conceituam qualidade de vida no trabalho como sendo o “conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”.

## 2.4 SATISFAÇÃO

Para Robbins (2006, p. 376) “a satisfação com o trabalho procura medir a resposta efetiva ao ambiente de trabalho. Ela se refere à maneira como os funcionários se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e a outros aspectos”.

O impacto do trabalho nos profissionais compreende as repercussões dos fatores relacionados ao trabalho e o sentimento de bem estar da equipe, a “satisfação no trabalho é um estado emocional resultante da interação de profissionais, suas características pessoais, valores e expectativas com o ambiente e a organização do trabalho” (REBOUÇAS; LEGAY; ABELHA, 2007, p. 3).

Para Carvalho et al. (2006, p. 1) “a satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho, tendo sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e de seus funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade”. Os

autores complementam que a liderança tem papel fundamental para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Robbins (2006, p. 376) “a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas”. O autor complementa ainda que cultura organizacional é um sistema compartilhado de valores, o que representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização.

Segundo Lacombe (2011, p. 275), cultura organizacional pode ser definida como “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração”.

O conceito de cultura organizacional, segundo Marras (2005) é o:

[...] modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (Marras, 2005, p. 290).

## 2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional para Limongi-França et al. (2002, p. 291) “refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização”, os autores reforçam que a ideia do clima organizacional remete à noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização.

Para Chiavenato (2004) o clima organizacional se define como:

[...] a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento. O ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamento (CHIAVENATO, 2004, p.539).

Segundo Tagliocolo e Araujo (2007, p.1) o clima organizacional “permite auxiliar no desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamento e relacionamento pessoal e profissional, estimulando o grau de satisfação da equipe na busca dos objetivos da empresa”.

Para Facco e Almeida et al. (2012) para compreender clima organizacional é necessário verificar cultura organizacional, essa cultura se divide em duas partes visível e não visível, como destacam a seguir:

[...] existe na cultura organizacional a parte visível (aquela que conseguimos ver de forma empírica), como, por exemplo, a forma com que os funcionários se portam, vestem, falam, etc. Existe também a parte não visível. Esta pode ser exemplificada pelos valores, costumes e crenças da empresa. Certamente esta parte da cultura organizacional é mais difícil de sofrer alterações. A somatória dos elementos da cultura organizacional (visível e não visível) resulta no que chamamos de clima organizacional. (FACCO; ALMEIDA; et al. 2012, p.3).

Para Hernandez e Melo (2003, p. 3) “o clima poderia ser compreendido como a tendência ou inclinação ao entendimento das necessidades organizacionais e pessoais, manifestando-se como um indicativo da eficácia organizacional”. Os autores citam ainda que o clima organizacional pode ser composto por elementos extrínsecos ao trabalho, como por exemplo: salários, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas, entre outras condições que precisam ser atendidas. Caracterizando-se, também, como um indicador do nível de satisfação dos empregados.

Para Pereira (2003) o clima organizacional sofre influência dos atores externos e internos do ambiente organizacional, podendo afetar o cotidiano dos colaboradores, ou seja:

[...] comportamento das organizações é influenciado pelos diversos atores presentes no ambiente externo como os acionistas, governos, clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos e, também, por aqueles que estão no ambiente interno, ou seja, os integrantes dos diversos níveis hierárquicos da organização. A interação desses influenciadores, entre si e com a organização, provoca um jogo político e estabelece uma relação de poder dinâmica que afeta o cotidiano de todos os seus integrantes. (PEREIRA, 2003, p.15).

Segundo Gomes (2002, p. 3) “a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos anseios de seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais”.

Conforme Tagliocolo e Araujo (2007, p. 2) o clima organizacional se dá no meio ambiente organizacional e se traduz nas relações mantidas entre empresa e funcionário, favorecendo as relações humanas.

Chiavenato (2010) explica que por meio das relações com os funcionários é possível estabelecer uma comunicação direta, proporcionando o envolvimento dos mesmos com os objetivos organizacionais.

As atividades de relações de funcionários têm por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscam maior eficácia organizacional através da remoção de barreiras que inibem a plena participação dos funcionários e cumprimento de suas políticas organizacionais. (CHIAVENATO. 2010, p.443).

Facco e Almeida et al. (2012) sugerem um clima organizacional satisfatório, como explicam a seguir:

[...] o clima organizacional gera satisfação ou insatisfação ao trabalhador influenciando-o em suas atitudes. Um clima organizacional satisfatório será mais propício à inovação, criação e fará o trabalhador sentir-se cada vez mais integrante, participante da empresa e não uma peça de reposição no ambiente organizacional. (FACCO; ALMEIDA et al. 2012, p.5).

Gil (2001) explica que a própria organização pode vir a tornar o clima desagradável, dificultando o envolvimento dos empregados:

[...] o clima de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela. Em alguns casos, a organização contribui para a incapacidade da pessoa para lidar com o ambiente. Pode ocorrer, portanto, que o clima organizacional venha constituir, em certos casos, um elemento dificultador do envolvimento dos empregados nos programas de gestão de qualidade. (GIL, 2001, p.272).

Assim, pode-se dizer que clima organizacional representa todo o ambiente que envolve a organização e seus funcionários, e o convívio neste ambiente é moldado pelas pessoas que o compõe, tornando-o agradável ou desagradável conforme a cultura aplicada pela empresa. Sendo percebido através das atitudes e dos sentimentos que as pessoas expressam e transmitem no ambiente de trabalho.

### 2.6.1 Modelo de estudo de Clima Organizacional

Para Pereira (2003, p. 20) “os instrumentos utilizados para avaliar o clima de uma organização são “pesquisas de clima”, ou seja, é uma pesquisa de opinião que caracteriza uma representação ou uma percepção da realidade organizacional”.

Dessa forma, o modelo do *Great Place To Work (GPTW)* foi proposto com o intuito de analisar fatores para uma comparação do grau de satisfação dos membros nas organizações. Segundo Levering (apud Pereira, 2003, p. 25) “no início a ideia era verificar se existia alguma correlação entre satisfação dos empregados e desempenho econômico/financeiro da empresa”, e o autor complementa que após entrevistar empregados de diversas empresas americanas pode concluir que o excelente ambiente para trabalhar é onde a pessoa tem confiança na organização, se orgulha do que faz e gosta das pessoas com quem trabalha.

O modelo implementado por Levering, dispõe de 5 fatores:

a) Credibilidade: indica o grau de acesso e abertura nos meios de comunicações, competências na coordenação dos recursos humanos e materiais, integridade e consistência das decisões;

b) Respeito: forma de tratar o funcionário como pessoa que tem vida fora da empresa, suporte ao mesmo em decisões importantes e apoio ao desenvolvimento pessoal;

c) Imparcialidade: equilíbrio no tratamento de todos os colaboradores como iguais, em termos de recompensas, ausência de favoritismo em recrutamento e promoção, sem discriminação e possibilidade de apelação;

d) Orgulho: sentimento de orgulho pelo trabalho realizado e nos resultados alcançados pelo grupo ou um membro, e orgulho dos produtos e serviços desempenhados pela organização;

e) Camaradagem: demonstra a qualidade e hospitalidade, a intimidade e o espírito de equipe no ambiente de trabalho.

### 2.6.2 Modelo do *Great Place to Work*

Utilizando o modelo GPTW pode-se mensurar o nível de satisfação dos funcionários com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a forma de como as pessoas interagem entre si. Para Robert Levering, co-fundador do *Great Place To Work Institute*, “toda empresa pode ser um excelente lugar para trabalhar” (GPTW, 2012). Levering cita ainda, no site da empresa, que a confiança é a chave para o sucesso de qualquer empresa, e se elevar o nível de confiança no ambiente de trabalho as empresas em todo lugar podem aprimorar seus resultados de negócios, já que a cooperação e a inovação dependem da confiança.

A confiança é gerada por meio da credibilidade da gerência, pelo respeito que os funcionários se sentem tratados, e da maneira imparcial que esperam ser tratados, o que gera desta forma um relacionamento de colaboração, que para Farina (2009, p. 35) “indica a relação de plena confiança e compromisso que se traduz por uma verdadeira parceria”.

O modelo do GPTW é utilizado no Brasil desde 1997, por empresas que participam da pesquisa da revista Guia Exame com o título de “As 100 Melhores Empresas Para Você Trabalhar”, realizada pela Editora Abril juntamente com o *Great Place To Work Institute*. As empresas participantes da pesquisa têm por objetivo diagnosticar o desempenho de sua gestão de pessoas e também obter uma boa imagem na mídia para atrair e reter talentos (GPTW, 2012).

## **3 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A pesquisa se dará quanto aos objetivos de forma descritiva, que para Dihel e Tatim (2004, p. 47) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de lições entre variáveis”. O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso, que segundo Dihel e Tatim (2004, p. 61) “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que

permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

### 3.1 VARIÁVEIS DE ESTUDO

**Credibilidade:** indica o grau de acesso e abertura nos meios de comunicações, competências na coordenação dos recursos humanos e materiais, integridade e consistência das decisões;

**Respeito:** forma de tratar o funcionário como pessoa que tem vida fora da empresa, suporte ao mesmo em decisões importantes e apoio ao desenvolvimento pessoal;

**Imparcialidade:** equilíbrio no tratamento de todos os colaboradores como iguais, em termos de recompensas, ausência de favoritismo em recrutamento e promoção, sem discriminação e possibilidade de apelação;

**Orgulho:** sentimento de orgulho pelo trabalho realizado e nos resultados alcançados pelo grupo ou um membro, e orgulho dos produtos e serviços desempenhados pela organização;

**Camaradagem:** demonstra a qualidade e hospitalidade, a intimidade e o espírito de equipe no ambiente de trabalho.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Conforme Marconi e Lakatos (2008, p. 27) população “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”, e amostra representa “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

O ambiente de estudo se passa no Núcleo de Agentes Fiscais de Trânsito da cidade de Passo Fundo – RS. O setor estudado é composto por 75 servidores municipais (mesmo número do ano de 2012, quando foi realizada a primeira pesquisa), sendo que a maioria são agentes fiscais de trânsito, e outros funcionários que ocupam cargos de confiança ou estagiários.

O tipo de amostragem a ser utilizada é a não probabilística. Para Dihel e Tatim (2004, p. 65) “nesse tipo de amostragem não são utilizadas as formas aleatórias de seleção, podendo

esta ser feita de forma intencional, com o pesquisador se dirigindo a determinados típicos da população que deseja estudar”.

A pesquisa de clima organizacional foi aplicada de forma censitária, sendo entregue os questionários para todos os agentes fiscais de trânsito. Na pesquisa de 2012, após a abertura da urna foi constatada a presença de 61 questionários, em função de ter sido estabelecido uma data para a devolução. Dessa forma, 14 questionários não foram depositados, e por isso não sendo contabilizados para o levantamento dos dados.

No ano de 2015 foram também entregues 61 questionários, em mãos, para cada colaborador, e após o mesmo responder as questões, já era feita a sua coleta e colocada junto aos demais respondidos em um envelope para posterior contagem de dados.

### 3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos adotados para a obtenção de informações foi por meio de fontes primárias, para Dihel e Tatim (2004, p. 65) “as informações podem ser obtidas por meio de pessoas, consideradas fontes primárias, já que os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão”.

A técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário, que para Marconi e Lakatos (2008, p. 86) significa “um instrumento de coleta de dados construído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Os dados sobre clima organizacional foram obtidos através do modelo da metodologia aplicada pelo *Great Place To Work Institute*. Assim, foi utilizado um questionário com 54 perguntas fechadas, que contempla a escala do tipo Likert nos campos de respostas, com 5 níveis de avaliação (1- discordo sempre a 5- concordo sempre).

Os questionários foram aplicados no período de 2 dias, estipulado pelo pesquisador, sendo do dia 12 a 14/06/2015, foi entregue um envelope pardo para cada participante da pesquisa, onde encontrava-se dentro um questionário com uma folha de capa, que descrevia a apresentação do estudo e instruções de preenchimento. Não foram identificadas as pessoas que participaram da pesquisa visando ser obtida uma resposta mais precisa da percepção de clima organizacional.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente foi elaborada a tabulação dos questionários, separando as perguntas por variável de clima organizacional, e elaborados os gráficos para as variáveis para posterior análise dos mesmos.

### 4.1 CREDIBILIDADE

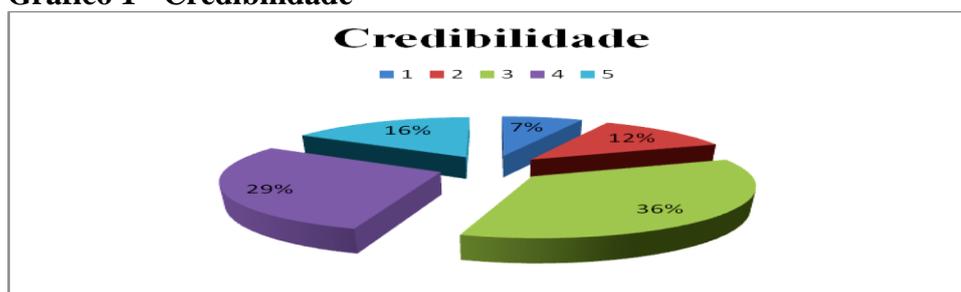
Para identificar os aspectos da percepção de clima organizacional, analisou-se o grau de satisfação e insatisfação, ligado aos fatores da variável Credibilidade. Observando a tabela 1 percebe-se que a credibilidade está muito ligada com a forma de como a liderança age na organização e de como suas decisões influenciam no resultado da pesquisa como um todo.

**Tabela 1 - Variável Credibilidade**

Credibilidade					
	1 Discordo sempre	2 Discordo na maioria das vezes	3 Às vezes concordo, às vezes discordo	4 Concordo na maioria das vezes	5 Concordo sempre
A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho.	3	5	23	14	6
Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas.	1	6	18	19	7
É fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com ela.	1	3	9	14	24
A liderança me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças no NAFTA.	9	10	14	15	3
A liderança tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer para chegar lá.	6	7	20	15	3
A liderança confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las.	9	5	15	17	5
A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	0	6	24	18	3
Em geral a liderança dá muita autonomia às pessoas.	3	3	16	20	9
A liderança cumpre o que promete.	1	11	25	13	1
A liderança age de acordo com o que fala.	2	7	27	11	4
Acredito que só se promoveria uma demissão em massa como último recurso.	8	3	0	7	33
A liderança é competente para tocar o negócio.	4	7	25	12	3
A liderança é honesta e ética na condução dos negócios.	1	8	19	15	8
Total	48	81	235	190	109

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

**Gráfico 1 - Credibilidade**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

Na apresentação dos resultados, percebe-se que a credibilidade em geral indica o grau de acesso e abertura nos meios de comunicações, competências na coordenação dos recursos humanos e materiais, integridade e consistência das decisões;

A tabela 1 juntamente com o gráfico 1 apresentam claramente uma certa insatisfação por parte dos funcionários em relação à liderança, pois observa-se uma maior frequência de respostas na opção “às vezes concordo, às vezes discordo”, transparecendo um sinal de indiferença para com as atitudes da liderança.

No que se refere ao grau de autonomia quanto ao serviço, percebe-se uma frequência de respostas positivas o que eleva o grau de satisfação no ambiente de trabalho, e o funcionário por sua vez, tende a atender às expectativas da organização. Como explica Robbins (2006, p. 376) “a satisfação com o trabalho procura medir a resposta efetiva ao ambiente de trabalho. Ela se refere à maneira como os funcionários se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e a outros aspectos”.

**Tabela 2 - Variável Credibilidade**

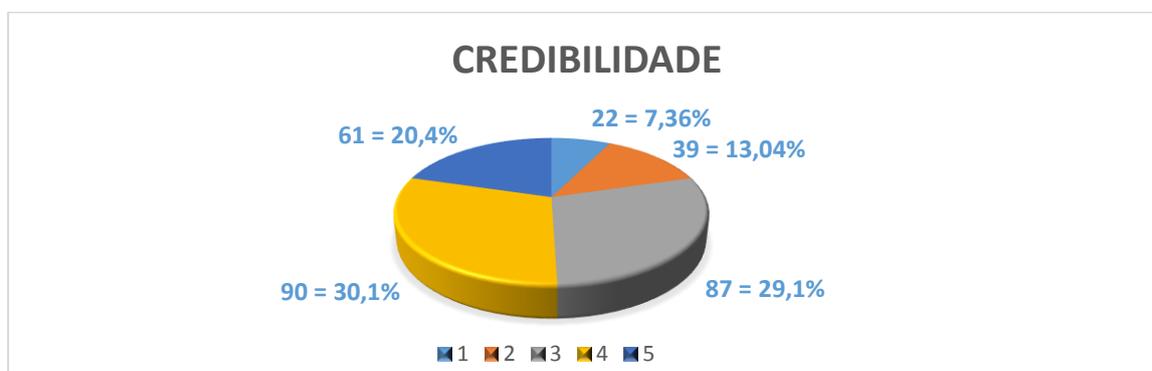
Credibilidade	3				
	1 Discordo sempre	2 Discordo na maioria das vezes	3 Às vezes concordo, às vezes discordo	4 Concordo na maioria das vezes	5 Concordo sempre
A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho.	2	4	7	8	2
Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas.	2	2	6	8	5
É fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com ela.	0	3	5	6	9
A liderança me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças no NAFT.	4	5	5	5	4

A liderança tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer para chegar lá.	4	3	7	8	1
A liderança confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las.	1	1	7	12	2
A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	1	4	10	5	3
Em geral a liderança dá muita autonomia às pessoas.	0	2	7	11	4
A liderança cumpre o que promete.	1	5	6	5	6
A liderança age de acordo com o que fala.	1	5	9	5	3
Acredito que só se promoveria uma demissão em massa como último recurso.	4	0	1	3	14
A liderança é competente para tocar o negócio.	1	2	10	5	5
A liderança é honesta e ética na condução dos negócios.	1	3	7	9	3
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>39</b>	<b>87</b>	<b>90</b>	<b>61</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015)

Com os dados da pesquisa feita em 2015 (tabela 2), e em comparativo com a de 2012, a credibilidade teve um pequeno aumento nas alternativas “concordo na maioria das vezes” e também “concordo sempre”, na verdade a chefia mudou nesse período, devido às Eleições Municipais, com a troca de comando em nível de Executivo, toda a chefia foi reformulada, com melhoras pontuais para todos. Isto está representado nos gráficos a seguir:

**Gráfico 2 - Credibilidade**



1	2	3	4	5
Discordo sempre	Discordo na maioria das vezes	Às vezes concordo, às vezes discordo	Concordo na maioria das vezes	Concordo sempre

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015)

Como demonstrado no gráfico, o grau de satisfação com a chefia está maior em 2015 do que em 2012, isto demonstra que os colaboradores estão satisfeitos com o desempenho da

administração atual, e suas ações frente as demandas da Guarda de Trânsito do Município de Passo Fundo.

#### 4.2 RESPEITO

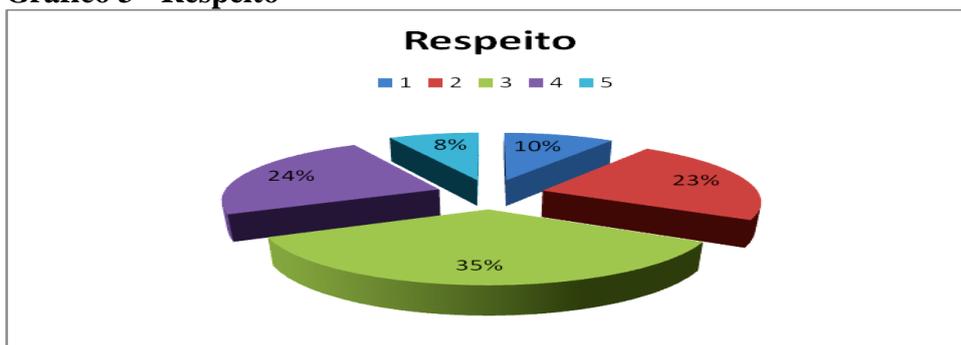
Esta variável baseia-se na forma de tratamento para com o funcionário como pessoa que tem vida fora da empresa, suporte ao mesmo em decisões importantes e apoio ao desenvolvimento pessoal. Apresenta-se a tabela 3 e gráfico 3 para análise.

**Tabela 3 - Variável Respeito**

<b>Respeito</b>	3				
	1 Discordo sempre	2 Discordo na maioria das vezes	3 Às vezes concordo, às vezes discordo	4 Concordo na maioria das vezes	5 Concordo sempre
Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.	3	17	24	6	1
Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar.	5	9	15	18	4
Oferecem-me treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional.	5	16	21	5	4
A liderança demonstra reconhecimento/ agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.	8	13	21	6	3
A liderança reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio.	3	5	23	17	3
A liderança está interessada nas ideias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas.	5	14	19	10	3
A liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.	7	11	13	15	5
Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar.	4	12	17	16	2
As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal.	3	13	19	10	6
Temos benefícios especiais e personalizados aqui.	10	12	12	9	8
A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.	4	12	19	11	5
Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.	3	7	14	22	5
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>141</b>	<b>217</b>	<b>145</b>	<b>49</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

**Gráfico 3 - Respeito**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

Quanto a variável respeito, observa-se novamente nas questões que envolvem os líderes, uma frequência elevada de desaprovação, o que vem por gerar um sentimento de insatisfação nos funcionários.

Este sentimento de insatisfação com a liderança se explica no conceito de Gil (2001, p. 220) “liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”.

Pode-se dizer que as equipes de trabalho não estão aceitando de alguma forma a chefia, que vem por pecar no desenvolvimento de suas atribuições e no convívio com os funcionários, pois assim seria a melhor forma para se obter prestígio junto aos subordinados.

No que se refere ao ambiente de trabalho, novamente o grau de satisfação é alto, pois o ambiente organizacional se mostra seguro e as instalações contribuem para o bom desenvolvimento das atividades. Conforme Tagliocolo e Araujo (2007) o clima organizacional se dá no meio ambiente organizacional e se traduz nas relações mantidas entre empresa e funcionário, favorecendo as relações humanas.

Quanto aos treinamentos e equipamentos disponibilizados para o desenvolvimento do trabalho, percebe-se uma insatisfação por parte dos pesquisados, o que se justifica, pois não são oferecidos cursos ou treinamentos para o desenvolvimento profissional. Cursos estes essenciais para o bom andamento dos trabalhos dos agentes, pois as resoluções do Departamento Nacional de Trânsito estão em constante mudanças em seu conteúdo e forma de aplicações de penalidades do Código de Trânsito Brasileiro.

O contínuo aperfeiçoamento das informações evita o retrabalho e o arquivamento das infrações de trânsito cometidas pelos condutores no município de Passo Fundo.

**Tabela 4 - Variável Respeito**

<b>Respeito</b>					
	1 Discordo sempre	2 Discordo na maioria das vezes	3 Às vezes concordo, às vezes discordo	4 Concordo na maioria das vezes	5 Concordo sempre
Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.	2	0	8	10	2
Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar.	2	5	9	6	1
Oferecem-me treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional.	5	10	5	3	0
A liderança demonstra reconhecimento/ agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.	0	4	9	6	4
A liderança reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio.	3	3	8	6	3
A liderança está interessada nas ideias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas.	2	4	9	3	5
A liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.	0	8	10	4	1
Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar.	5	1	10	5	2
As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal.	2	5	7	6	3
Temos benefícios especiais e personalizados aqui.	4	5	6	5	3
A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.	2	5	6	4	6
Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.	2	4	5	8	4
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>54</b>	<b>92</b>	<b>66</b>	<b>34</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015)

Com os dados coletados em 2015 (tabela 4) verifica-se que a variável respeito teve uma pequena melhora em comparativo com os de 2012. Diminuiu a variável “discordo na maioria das vezes” e observa-se um pequeno aumento na variável “concordo sempre”, com isso, novamente, tem-se uma melhora no comparativo das duas datas da pesquisa e nas duas administrações ao qual se sucederam as pesquisas.

**Gráfico 4 - Respeito**



1	2	3	4	5
Discordo sempre	Discordo na maioria das vezes	Às vezes concordo, às vezes discordo	Concordo na maioria das vezes	Concordo sempre

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

Observando-se o gráfico 4 nota-se que a alternativa “às vezes concordo, às vezes discordo” tem a maioria das respostas, tanto em 2012, quanto em 2015. Assim, verifica-se que a gestão frente aos colaboradores ainda tem muito o que melhorar, e esta falta de aceitação de comando tem se mantido através das diferentes administrações.

#### 4.3 IMPARCIALIDADE

Na tabela 5 e gráfico 5, são apresentados os indicadores de imparcialidade da pesquisa do ano de 2012. Tais indicadores estão relacionados com o equilíbrio no tratamento de todos os colaboradores como iguais, em termos de recompensas, ausência de favoritismo em recrutamento e promoção, sem discriminação e possibilidade de apelação.

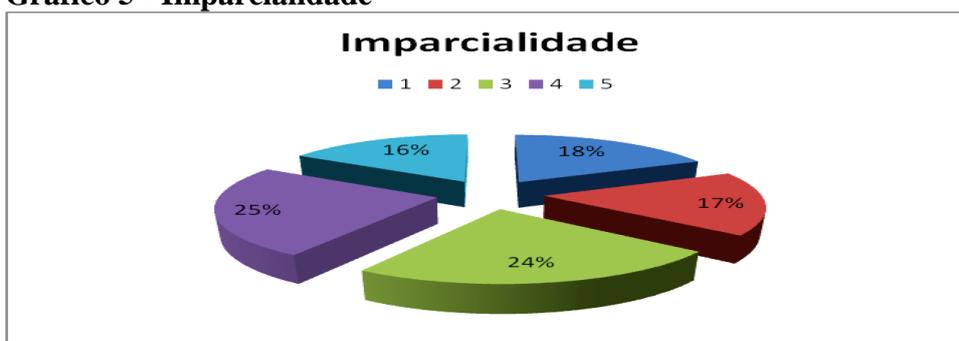
**Tabela 5 - Variável Imparcialidade**

Imparcialidade	3				
	1 Discordo sempre	2 Discordo na maioria das vezes	3 Às vezes concordo, às vezes discordo	4 Concordo na maioria das vezes	5 Concordo sempre
Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.	12	16	13	8	2
As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.	0	6	12	15	18
Eu acredito que os critérios de distribuição do PPR são justos.	29	7	8	7	0

A liderança evita favorecer uns em detrimento de outros.	10	11	15	13	2
As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.	14	17	11	7	2
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua idade.	1	6	11	20	13
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de cor ou raça.	1	3	8	17	22
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sexo.	2	4	8	18	19
Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	8	5	25	8	5
As pessoas evitam fazer “politicagem” como forma de obter resultados.	24	17	8	2	0
Eu sou bem tratado, independentemente de minha posição no NAFT.	2	4	13	23	9
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>96</b>	<b>132</b>	<b>138</b>	<b>92</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

**Gráfico 5 - Imparcialidade**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

Os dados relacionados com a variável imparcialidade apresentaram um grau elevado de insatisfação quanto aos critérios utilizados para reconhecimento, pois pela ótica da empresa o funcionário tem de desempenhar sua função e cumprir sua jornada de trabalho, é a sua obrigação. Quanto ao Programa de Participação nos Resultados (PPR) não existe nenhuma aplicabilidade deste benefício no setor da empresa estudada.

A respeito ao tratamento de igual para igual, sem distinção de cargo que ocupe, pode-se afirmar que existe um sentimento de satisfação quanto a equidade no tratamento de todos. E em relação a remuneração, os pesquisados se sentem satisfeitos com o que recebem pelos seus serviços desenvolvidos na empresa.

Para Chiavenato (2010, p. 279) “ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada”.

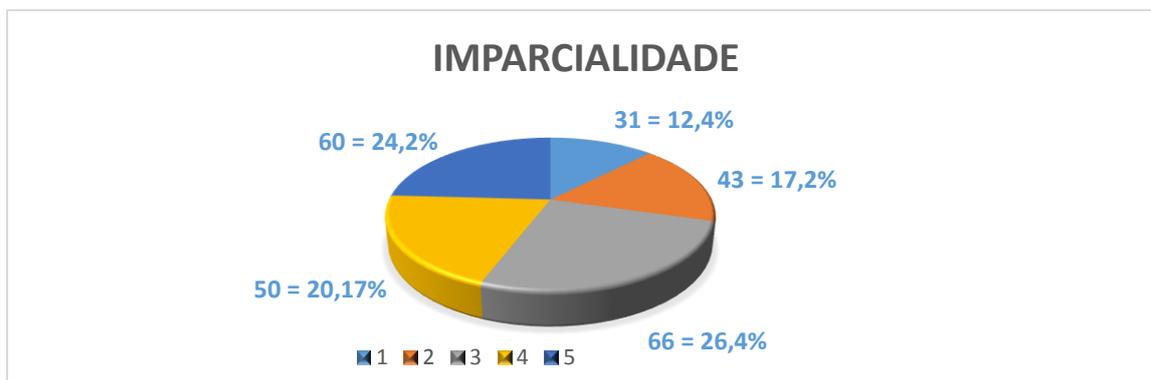
**Tabela 6 - Variável Imparcialidade**

<b>Imparcialidade</b>					
	1 Discordo sempre	2 Discordo na maioria das vezes	3 Às vezes concordo, às vezes discordo	4 Concordo na maioria das vezes	5 Concordo sempre
Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.	4	8	8	2	1
As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.	1	3	8	6	5
Eu acredito que os critérios de distribuição do PPR são justos.	6	2	8	1	2
A liderança evita favorecer uns em detrimento de outros.	2	8	7	4	2
As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.	7	5	6	3	2
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua idade.	0	1	5	8	9
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de cor ou raça.	0	3	2	5	14
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sexo.	0	2	3	7	11
Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	2	3	7	6	5
As pessoas evitam fazer “politicagem” como forma de obter resultados.	9	5	6	1	2
Eu sou bem tratado, independentemente de minha posição no NAFTA.	0	3	6	7	7
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>43</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>60</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015)

Com essa referência houve uma diminuição do número do dado “discordo sempre”, em comparativo ao ano de 2012, e conseqüentemente aumento nas respostas “concordo sempre”, isso comprova que houve uma melhora na distribuição dos colaboradores e suas respectivas competências, e que o merecimento nas distribuição das tarefas está mais justa, há algumas controvérsias, mas isto se verifica em qualquer empresa, seja ela privada, pública e suas variações de comando através das várias administrações que está ou não no comando atualmente, como se trata de uma secretaria do município, a gestão varia conforme as siglas dos partidos políticos estão ou não com o apoio ao gestor do executivo.

**Gráfico 6 - Imparcialidade**



1	2	3	4	5
Discordo sempre	Discordo na maioria das vezes	Às vezes concordo, às vezes discordo	Concordo na maioria das vezes	Concordo sempre

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

Comparando-se os dados do estudo do ano de 2012 com os de 2015, observa-se que muitos colaboradores obtiveram melhoras em seus locais de trabalho e na forma como a chefia trata os problemas cotidianos e suas respectivas resoluções, com um objetivo consciente e igualitário para o melhor de cada situação, isso se reflete nos gráficos apresentados e sua melhora nas pesquisas.

#### 4.4 ORGULHO

Essa variável expressa o sentimento de orgulho pelo trabalho realizado e nos resultados alcançados pelo grupo ou um membro, e orgulho dos produtos e serviços desempenhados pela organização. Segue abaixo a tabela 7 e o gráfico 7.

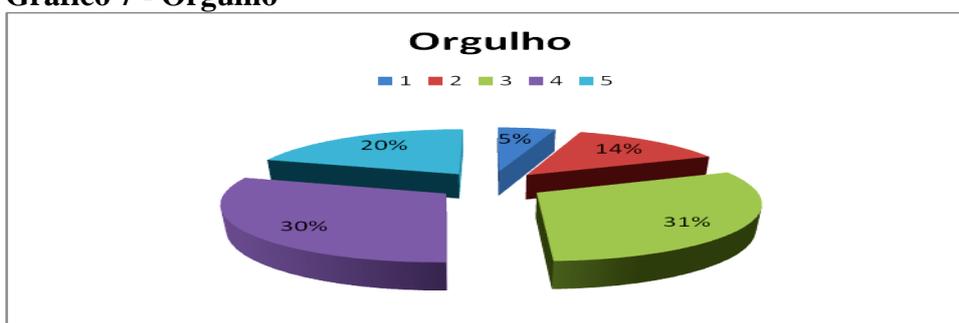
**Tabela 7- Variável Orgulho**

Orgulho	Níveis de Resposta				
	1 Discordo sempre	2 Discordo na maioria das vezes	3 Às vezes concordo, às vezes discordo	4 Concordo na maioria das vezes	5 Concordo sempre
As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.	4	23	21	3	0
Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só “mais um emprego”.	1	1	3	21	25
Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.	0	4	16	17	14

Eu me sinto bem com a forma pela qual a NAFTA contribui para a comunidade.	0	0	12	26	13
As pessoas têm vontade de vir para o trabalho.	5	10	22	12	2
Tenho orgulho de contar para outras pessoas que trabalho aqui.	2	9	11	14	15
Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença.	5	6	25	12	3
Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.	4	3	15	18	11
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>56</b>	<b>125</b>	<b>123</b>	<b>83</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

**Gráfico 7 - Orgulho**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

De acordo com o gráfico 7 e a tabela 7, as pessoas sentem orgulho de trabalhar em equipe e o trabalho tem um sentido especial, não é apenas mais um emprego. Observando a frequência de respostas do gráfico 7 pode-se dizer que os pesquisados no ano de 2012, na sua maioria, responderam positivamente quanto a variável orgulho, realmente existe um clima agradável e favorável para o andamento do trabalho.

Para Chiavenato (2004) o clima organizacional se define como:

A qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento. O ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamento. (CHIAVENATO, 2004, p.539).

Os pesquisados acreditam que sua empresa/setor contribui para a sociedade, e ainda informam que pretendem trabalhar por um bom tempo na empresa, o que demonstra que o ambiente de trabalho proporciona uma qualidade de vida agradável.

Limongi-França et al. (2002, p. 296) conceituam qualidade de vida no trabalho como sendo o “conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”.

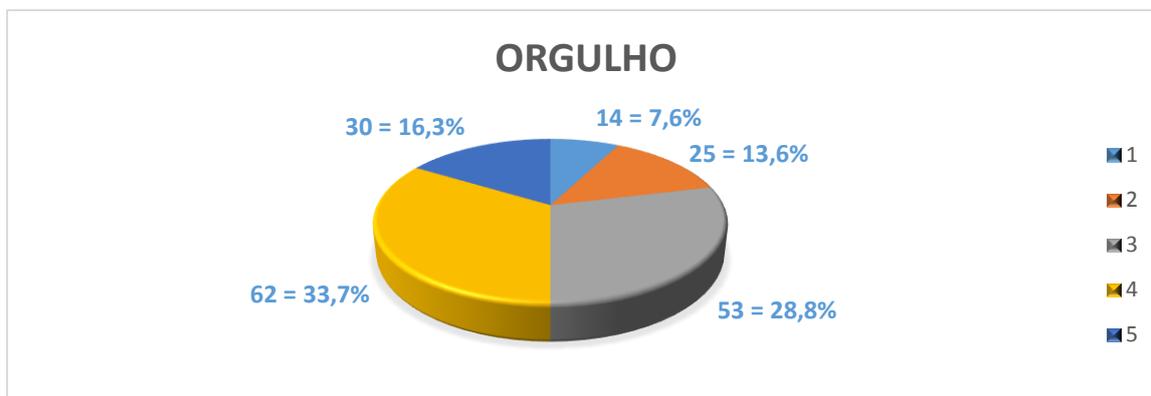
**Tabela 8 - Variável Orgulho**

Orgulho					
	1 Discordo sempre	2 Discordo na maioria das vezes	3 Às vezes concordo, às vezes discordo	4 Concordo na maioria das vezes	5 Concordo sempre
As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.	4	7	8	4	0
Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só “mais um emprego”.	0	0	1	13	9
Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.	1	3	6	9	4
Eu me sinto bem com a forma pela qual a NAFT contribui para a comunidade.	1	1	10	9	2
As pessoas têm vontade de vir para o trabalho.	0	4	11	7	1
Tenho orgulho de contar para outras pessoas que trabalho aqui.	3	3	7	7	3
Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença.	1	4	6	8	4
Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.	4	3	4	5	7
Total	14	25	53	62	30

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015)

Na pesquisa realizada em 2015 houve uma pequena queda na variável “concordo sempre” e um aumento nas respostas “concordo na maioria das vezes”, isso demonstra que muitos dos colaboradores que antes possuíam apenas um trabalho, pesquisa de 2012, agora responderam de forma diferente, também o nível de instrução deu um salto de qualidade, o concurso em si é exigido o nível médio, mas os colaboradores buscaram qualificação e isso também abrem novos horizontes e expectativas de melhora em suas carreiras.

**Gráfico 8 - Orgulho**



1	2	3	4	5
Discordo sempre	Discordo na maioria das vezes	Às vezes concordo, às vezes discordo	Concordo na maioria das vezes	Concordo sempre

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

O nível de orgulho ainda se mantém muito alto em relação ao comparativo de 2012, nos mesmos níveis se forem somados as alternativas “concordo na maioria das vezes” e “concordo sempre”, por ser um trabalho que muitas vezes é reconhecido até mesmo nacionalmente, através da educação para o trânsito e no trabalho realizado frente às escolas, isso também reflete na pesquisa e nas respostas dos entrevistados.

#### 4.5 CAMARADAGEM

A camaradagem demonstra a qualidade e hospitalidade, a intimidade e o espírito de equipe no ambiente de trabalho (tabela 9 e o gráfico 9).

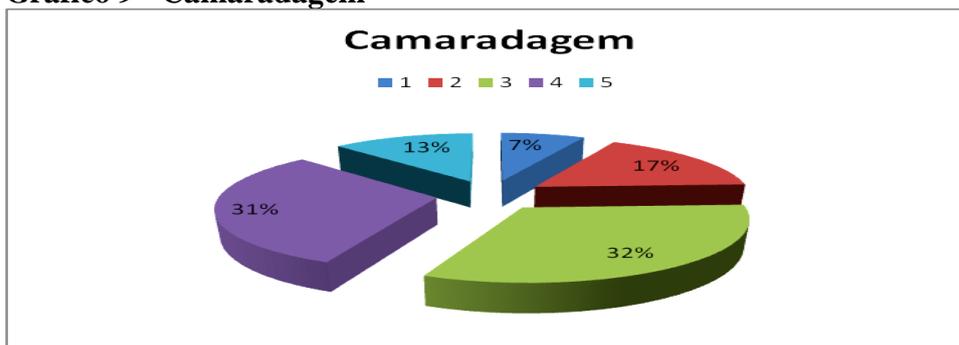
**Tabela 9 - Variável Camaradagem**

Camaradagem	3				
	1 Discordo sempre	2 Discordo na maioria das vezes	3 Às vezes concordo, às vezes discordo	4 Concordo na maioria das vezes	5 Concordo sempre
Este é um lugar agradável para trabalhar.	0	1	18	26	6
Pode-se contar com a colaboração das pessoas.	3	10	26	11	1
Quando as pessoas mudam de função ou de área, fazem com que se sinta rapidamente “em casa”.	3	9	13	20	6
Posso ser eu mesmo por aqui.	0	4	10	17	20
Aqui as pessoas se importam umas com as outras.	6	15	17	9	4
Existe um sentimento de “família” ou de “equipe” por aqui.	7	13	14	14	3

Nós sempre comemoramos eventos especiais.	10	15	18	7	1
Sinto que estamos todos “no mesmo barco”	5	5	18	12	11
Quando se entra no NAFTA, fazem você se sentir bem-vindo.	2	9	18	16	6
Este é um lugar divertido para trabalhar.	2	5	12	26	6
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>86</b>	<b>164</b>	<b>158</b>	<b>64</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

**Gráfico 9 - Camaradagem**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

De forma geral as pessoas se sentem bem desempenhando suas funções no ambiente de trabalho, “satisfação no trabalho é um estado emocional resultante da interação de profissionais, suas características pessoais, valores e expectativas com o ambiente e a organização do trabalho”. (REBOUÇAS; LEGAY; ABELHA, 2007, p. 3)

Observando o gráfico 9 pode-se afirmar que o grau de satisfação projeta o ambiente organizacional como sendo um lugar agradável e divertido para trabalhar, as pessoas sentem que podem ser elas mesmas no ambiente de trabalho. E todo este potencial deve ser direcionado para atender os objetivos da empresa.

Segundo Gomes (2002, p. 3) “a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos anseios de seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais”.

**Tabela 10 - Variável Camaradagem**

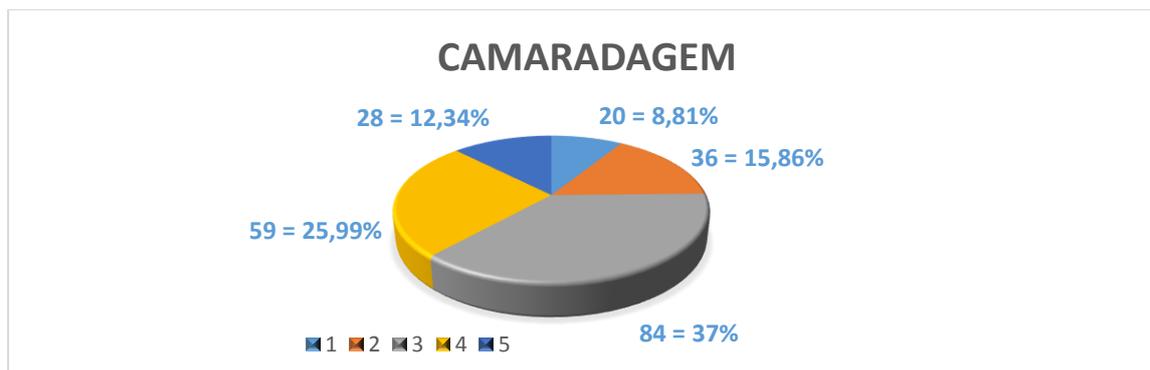
<b>Camaradagem</b>	3				
	1 Discordo sempre	2 Discordo na maioria das vezes	3 Às vezes concordo, às vezes discordo	4 Concordo na maioria das vezes	5 Concordo sempre
Este é um lugar agradável para trabalhar.	1	2	8	8	3
Pode-se contar com a colaboração das pessoas.	1	6	12	4	0

Quando as pessoas mudam de função ou de área, fazem com que se sinta rapidamente “em casa”.	2	4	6	9	2
Posso ser eu mesmo por aqui.	1	3	3	9	7
Aqui as pessoas se importam umas com as outras.	4	2	12	4	0
Existe um sentimento de “família” ou de “equipe” por aqui.	4	7	11	0	1
Nós sempre comemoramos eventos especiais.	3	3	9	6	2
Sinto que estamos todos “no mesmo barco”	2	4	9	4	3
Quando se entra no NAFT, fazem você se sentir bem-vindo.	1	2	7	8	5
Este é um lugar divertido para trabalhar.	1	3	7	7	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>84</b>	<b>59</b>	<b>28</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015)

Antes das Eleições Municipais se verificava que as festas eram mais frequentes e a participação dos colaboradores era maior, com a proximidade das eleições as pessoas foram se afastando umas das outras, cada uma escolheu seu representante e manteve, após a apuração dos votos, alguns não elegeram seus candidatos, e com a mudança estrutural que se apresentou na Secretaria de Segurança, alguns ficaram insatisfeitos com a mudança. Isto se reflete nos dados apresentados em 2015, onde houve uma queda nas respostas positivas e aumento nas respostas “às vezes concordo, às vezes discordo”, ao qual reflete bem esta mudança estrutural e no próprio ambiente de trabalho.

**Gráfico 10** - Camaradagem



1	2	3	4	5
Discordo sempre	Discordo na maioria das vezes	Às vezes concordo, às vezes discordo	Concordo na maioria das vezes	Concordo sempre

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

O gráfico 10 mostra que 37% (trinta e sete por cento) dos que responderam o questionário afirmam que “às vezes concorda, às vezes discorda” que a camaradagem pode ser observada no ambiente de trabalho, isto pode ser reflexo da mudança estrutural, proporcionada pela nova gestão, e na insatisfação dos que não tiveram suas opções de votos eleitos pela maioria.

## **5 SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista os resultados dos assuntos abordados na pesquisa, são apresentadas aqui as sugestões de melhoria da satisfação no ambiente de trabalho. Neste sentido é recomendada uma contínua pesquisa de clima para manter um acompanhamento dos níveis de satisfação, melhorando os pontos mais relevantes.

Elaborar um plano de treinamento para os integrantes do setor, pois se pode elevar o nível de satisfação através de cursos que proporcionem o desenvolvimento profissional.

Elaborar um Programa de Participação nos Resultados (PPR) para o setor estudado que servirá como principal motivador e incentivador no desempenho das funções no ambiente de trabalho.

O objetivo principal deste estudo foi identificar a percepção de clima dos servidores com base nas variáveis de clima organizacional do modelo de GPTW: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

Observou-se que através da análise dos dados a organização pode desempenhar uma melhor visão sobre situações que futuramente eleve o grau de satisfação dos funcionários, mantendo um clima organizacional favorável.

A pesquisa revelou certo grau de insatisfação dos funcionários com relação à liderança, talvez a chefia não esteja dando a devida atenção necessária. Ao finalizar este estudo, espera-se que a identificação dos níveis de satisfação e insatisfação percebidos pelos funcionários no ambiente de trabalho sejam utilizados de forma a agregar valor nas relações do dia a dia da organização.

A maior dificuldade foi aplicar o mesmo questionário para as mesmas pessoas, alguns até lembravam das respostas respondidas anteriormente, no ano de 2012.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992-1996.

DIHEL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FARINA, Milton Carlos. **O relacionamento entre as farmácias e drogarias e seu distribuidor: uma modelagem à luz da teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento**. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10092009-14492.php>>

Acesso em: 27 nov. de 2012.

FÁVERO, Altair Alberto; GABOARDI, Ediovani Antônio. **Apresentação de trabalhos científicos: normas e orientações práticas**. 4. ed., rev. e ampl. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIOTTO, Olivo Tiago; MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Processo de institucionalização de políticas e práticas de gestão de pessoas: estudo de caso em uma empresa do comércio varejista**. Disponível em:

<<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/907/310>> Acesso em: 29 set. de 2015.

GOMES, Francisco Rodrigues. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações**. Rev. adm. empres. [on-line]. 2002, vol.42, n.2, pp. 1-9. ISSN 0034-7590. Disponível em: <<http://journal.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7066>>

Acesso em: 30 nov. de 2012.

GPTW. **Great Place To Work**. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br>  
Acessado em set. de 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. São Paulo: Thomson, 2004.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Thomson, 2004.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trecastró (Coord.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2010.

PEREIRA, Luiz Alberto. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica**. 2003. Disponível em:  
<<http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/poderclimaorganizacional2.pdf>>  
f> Acesso em Nov. de 2012.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

REBOUÇAS, Denise; LEGAY, Letícia Fortes; ABELHA, Lúcia. **Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental**. Rev. Saúde Pública [online]. 2007, vol.41, n.2, pp. 244-250. ISSN 0034-8910. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v41n2/5992.pdf>>  
Acesso em: 30 nov. de 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

RODRIGUES, Júnia Marçal. **Remuneração e competências: retórica ou realidade?** Minas Gerais: RAE FGV, 2006. Disponível em:  
<[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902006000000003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902006000000003.pdf)>  
Acessado em Nov. de 2012.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TAGLIOCOLO, C; Araujo, G. C. **Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/SEGeT, 2011.

Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/439\\_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2015.

VROOM, Victor H. **GESTÃO de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 274 p.: (Harvard business review book).