

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA MUNICIPAL
DE TAPERA/RS**

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

VANESSA VENDRUSCOLO

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

CLIMA ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE TAPERA/RS

por:

VANESSA VENDRUSCOLO

Monografia apresentada ao curso de Pós-graduação em Gestão Pública Municipal, área de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria, (UFSM,RS) como requisito parcial para a obtenção de título **Especialista em Gestão Pública Municipal.**

Orientador Professor Me. Marcelo Trevisan

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

**Universidade Aberta do Brasil
Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências Administrativas
Pós-graduação em Gestão Pública Municipal**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia de pós-graduação.

**CLIMA ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA MUNICIPAL
DE TAPERA/RS**

elaborada por:
VANESSA VENDRUSCOLO

Como requisito parcial para a obtenção de título de Especialista em Gestão Pública
Municipal

COMISSÃO EXAMINADORA:

Me. Marcelo Trevisan
(Orientador)

Ma. Taís de Andrade
(Co-orientadora)

Dr. Gilnei Luiz de Moura

Me. Guerino Antônio Tonin

Santa Maria, 04 de novembro de 2011

CLIMA ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE TAPERA/RS

Vanessa Vendruscolo*

Bacharel em Administração pela UPF/RS.
Especialista em Marketing pela FGV/RJ.

Orientador: Me. Marcelo Trevisan
Co-orientadora: Ma. Taís Andrade

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o clima organizacional na percepção dos funcionários da Prefeitura Municipal de Tapera/RS. Trata-se de uma pesquisa descritiva quantitativa, onde o método utilizado foi um estudo de caso. A coleta dos dados deu-se através de um questionário baseado nos modelos de Bispo (2006), Kolb, Rubin e McIntyre (1978), Coda (1997) e GPTW (1984), aplicado em uma amostra de 30 funcionários de diversos setores. Entre os participantes, a maioria são do sexo feminino, com idade entre 26 e 35 anos, casados, com tempo de organização de 1 a 5 anos. Com relação à percepção que têm sobre o clima organizacional, o fator analisado com a melhor média foi a liderança e o com a menor foi a remuneração. Com relação ao motivo que leva os funcionários a trabalharem na prefeitura o item mais citado foi gostar do que faz. Com base nos dados levantados, como sugestão foi traçado um Plano de Ação para a instituição, focado em ações de melhoria do clima organizacional.

Palavras-chave: clima organizacional, gestão pública, prefeitura municipal.

ABSTRACT

The present study has as objective to analyze the organizational climate in the perception of the employees of the Municipal City hall of Tapera/RS. The one is about a quantitative descriptive research, where the method used was a case study. The collection of the data was gave through a questionnaire based on the models of Bispo (2006), Kolb, Rubin and McIntyre (1978), Coda (1997) and GPTW (1984), applied in a sample of 30 employees of several sectors. Between the interviewed ones, the majority

is of the feminine sex, with age between 26 and 35 years, married, with time of company from 1 until 5 years. With regard to the perception that they have about the organizational climate, the factor analyzed with the best average was the leadership and the worst was the remuneration. With relation to the reason that takes the employees work in the public management the more cited item was that they like what they do. On the basis of data collected, as suggestion was traced a plan of action for the institution, focused on organizational climate improvement actions.

Keywords: organizational climate, public management, municipal city hall.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está cada vez mais exigente e competitivo, o que faz com que as pessoas dediquem a maior parte do seu tempo e recursos à vida profissional. Grande parte da população cumpre jornadas de trabalho de 8 horas, gerando assim uma crescente preocupação no que diz respeito ao ambiente em que as pessoas ficam inseridas, visto que o desempenho delas está diretamente relacionado à percepção que possuem sobre fatores como relacionamento interpessoal, remuneração, comunicação e liderança, ou seja, ao clima organizacional.

Um ambiente de trabalho que seja harmônico, limpo e agradável, por exemplo, permite ao colaborador trabalhar com maior prazer o que, certamente, trará mais rendimento. Colaboradores estáveis tendem a acomodação e se o clima organizacional não é favorável o desempenho cai consideravelmente com o passar dos anos.

Clima, segundo Luz (2001 *apud* INOCENTE 2007), é um termo usado para expressar a relação que os funcionários têm com o ambiente de trabalho, a empresa e o público externo. Muitas vezes a própria organização não está ciente da percepção que seu quadro de colaboradores tem sobre fatores como esses. Nesse sentido, é importante para as empresas valerem-se de pesquisas sobre clima organizacional, pois elas retratam a percepção do colaborador sobre o ambiente em que está inserido, o que muitas vezes acaba passando despercebido pelos gestores. Em alguns casos, são detalhes simples que podem ser mudados ou implementados para melhorar o ambiente de trabalho.

A partir destas constatações, o presente estudo analisou: Qual é a percepção dos funcionários da Prefeitura Municipal de Tapera/RS em relação às variáveis do clima organizacional?

Baseado nisso, o objetivo foi identificar a percepção dos funcionários da Prefeitura Municipal de Tapera/RS sobre o clima organizacional a partir das variáveis liderança, comunicação, remuneração, relacionamento interpessoal, reconhecimento e desenvolvimento profissional e conformidade e clareza.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Clima organizacional: conceitos e importância

Clima, segundo Litwin & Stringer (1988 *apud* SANTOS 1996) diz respeito às diversas propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, que são percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente, influenciando sua motivação e comportamento.

Para Chiavenato (2003), o clima organizacional está relacionado ao grau de motivação dos colaboradores. Refere-se à qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, sendo percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia no seu comportamento. Já para Coda (1997) ele é o indicador do grau de satisfação dos empregados em relação aos diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O clima revela o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, o que pode influenciar profundamente a produtividade do indivíduo e, ao mesmo tempo, da organização (LUZ, 2001 *apud* INOCENTE, 2007). Segundo o autor, o clima organizacional deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nas pessoas, proporcionando uma boa relação entre os colaboradores e a organização.

Bispo (2006) afirma que todos os agentes: clientes, empresa e funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. Porém se ele for desfavorável, todos saem prejudicados.

Dessa forma, é possível perceber que o clima influencia no comportamento e, conseqüentemente, no desempenho dos colaboradores, pois, dependendo da percepção que eles têm sobre o clima, causará impactos tanto positivos quando negativos na organização.

2.3 Principais modelos de clima organizacional

Diante da importância que o clima organizacional tem e na influência que ele exerce, diversos estudiosos pesquisaram o tema, como Litwin e Stringer (1968), Kolb (1978), Sbragia (1983), Coda (1997), Bispo (2006) e GPTW (1984). Seus modelos são brevemente descritos abaixo.

a) Modelo de Litwin e Stringer (1968)

Os autores Litwin e Stringer (1968) propuseram um modelo de pesquisa de clima organizacional baseado em nove fatores/indicadores, que são:

- **Estrutura:** sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver das atividades;
- **Responsabilidade:** sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- **Desafio:** sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- **Recompensa:** sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- **Relacionamento:** sentimento de boa “camaradagem” geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- **Cooperação:** percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- **Conflito:** sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;

- Identidade: sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- Padrões: é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

b) Modelo de Kolb (1978)

Kolb (KOLB *et al.*, 1986) elaborou um modelo com uma escala de sete fatores/indicadores. Além de responsabilidade, padrões e recompensas, apresentados no modelo de Litwin e Stringer (1968), há ainda os seguintes fatores:

- Conformismo: 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;
- Clareza Organizacional: sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- Calor e Apoio: sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- Liderança: disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

c) Modelo de Sbragia (1983)

Em estudo sobre o clima organizacional em um instituição de pesquisa de natureza governamental, Sbragia (1983) utilizou um modelo que contemplou vinte fatores/indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há ainda os seguintes:

- Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;

- Ênfase na Participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
- 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;
- Consideração Humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões, o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
- Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- Tolerância Existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- 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;
- Justiça Predominante: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- Condições de Progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- 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;
- Reconhecimento Proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
- 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 policiamento e do castigo.

d) Modelo de Coda (1997)

Coda (1997) desenvolveu seu modelo ao realizar estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado (BISPO, 2006). O autor identificou a presença de dez fatores comuns:

- Liderança: descreve o encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de *feedback* oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho, na área; discussão sobre os resultados de desempenho individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho;
- Compensação: descreve o equilíbrio das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado, para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas;
- Maturidade empresarial: retrata o grau de fornecimento de informações à comunidade, sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada, pelos membros da organização, em relação às pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas, como o maior patrimônio, e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho;
- Colaboração entre áreas funcionais: existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa;
- Valorização profissional: estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades oferecidas de crescimento e avanço profissional; atendimento às aspirações e às expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia;
- Identificação com a empresa: motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida, compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa;

- Processo de comunicação: decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas;
- Sentido do trabalho: importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações por parte da alta direção e empreendimento dessas até o final;
- Política global de recursos humanos: importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões;
- Acesso: continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho, até o final da carreira.

e) Modelo de Bispo (2006)

Em seu estudo sobre clima organizacional, Bispo (2006) propôs um modelo baseado no de Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986) e Sbragia (1983), compreendendo ainda fatores motivacionais, culturais, de liderança e bem-estar dos funcionários. Bispo dividiu os fatores de seu estudo em internos e externos.

Fatores internos:

- Ambiente de trabalho: estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
- Assistência aos funcionários: diz respeito ao nível da assistência médica, odontológica, hospitalar e social oferecida aos funcionários;
- Burocracia: avalia a compatibilidade da burocracia com as atividades realizadas pelos funcionários;
- Cultura organizacional: avalia o grau de interferência que as tradições, práticas e costumes adotados informalmente na empresa exercem nos funcionários e nas suas atividades;
- Estrutura organizacional: mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;

- Nível sociocultural: visa estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
- Incentivos profissionais: buscam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários pela empresa;
- Remuneração: avalia a compatibilidade da remuneração com as atividades prestadas à empresa;
- Segurança profissional: avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
- Transporte casa/trabalho – trabalho/casa: grau de dificuldade encontrado para a locomoção;
- Vida profissional: quanto o funcionário se identifica profissionalmente com a empresa, buscando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Fatores externos:

- Convivência familiar: procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;
- Férias e lazer: avalia a satisfação dos funcionários com as férias e períodos de lazer;
- Investimentos e despesas familiares: procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
- Política e economia: tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;
- Saúde: tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
- Segurança pública: avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
- Situação financeira: o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;

- Time de futebol: item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários;
- Vida social: avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

f) Modelo GPTW (1984)

Desenvolvido por Levering (1984), o modelo *Great Place to Work* (GPTW), melhores empresas para se trabalhar, procurou identificar a correlação existente entre o desempenho econômico-financeiro das organizações e a satisfação dos empregados. Segundo o autor, um GPTW é um lugar onde os funcionários têm confiança nas pessoas para quem trabalha, têm orgulho do que faz e gosta dos colegas de trabalho. O modelo é composto por cinco variáveis:

- Credibilidade: grau de acesso a abertura nas comunicações, competência em coordenar os recursos humanos e materiais, integridade e consistência das decisões;
- Respeito: suporte aos empregados em decisões relevantes, tratar os empregados como indivíduos com vida pessoal, apoiar o desenvolvimento;
- Imparcialidade: equidade, ou seja, tratamento equilibrado para todos os termos de recompensas, bem como ausência de favoritismo em recrutamento e promoção;
- Orgulho: no trabalho realizado pelo indivíduo, no resultado alcançado por um membro ou pelo grupo, e nos produtos e serviços oferecidos pela empresa;
- Camaradagem: qualidade da hospitalidade, intimidade e comunidade no ambiente de trabalho, senso de equipe.

As dimensões credibilidade, respeito e imparcialidade referem-se à relação, à confiança entre gerentes subordinados e seus reflexos. Já o orgulho e a camaradagem tratam do relacionamento entre funcionário e empresa.

A partir dos diversos modelos de clima organizacional estudados, fica ainda mais evidente a importância que ele representa para as organizações. Alguns fatores são comuns à maioria deles, como a liderança, as recompensas, o ambiente, a estrutura e o relacionamento, conforme pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Modelos e principais fatores/indicadores

Modelo	Principais fatores/indicadores
Litwin e Stringer (1968)	Recompensa, desafio, estrutura e relacionamento.
Kolb (1978)	Clareza organizacional, calor e apoio, liderança e recompensas.
Sbragia (1983)	Proximidade com a supervisão, autonomia, reconhecimento, recompensas e estrutura.
Coda (1997)	Liderança, colaboração entre as áreas funcionais, valorização profissional, processo de comunicação.
Bispo (2006)	Fatores internos: ambiente de trabalho, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração; Fatores externos: convivência familiar, férias e lazer, situação financeira, vida social.
GPTW (1984)	Credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem

3 MÉTODO

A metodologia é definida por Diehl e Tatim (2004, p. 47) como sendo “o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

Este estudo caracteriza-se como sendo descritivo trabalhando com medidas e cálculos percentuais. Segundo Gil (2009, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. O autor destaca ainda que a característica mais significativa deste tipo de pesquisa está na utilização de questionários e na observação sistemática como técnica de coleta de dados.

Para a realização da pesquisa foi elaborado um questionário baseado nos modelos de Bispo (2006); Kolb, Rubin e McIntyre (1978); Coda (1997) e GPTW (1984), que analisa o clima a partir de variáveis baseadas em seis fatores: liderança, comunicação, remuneração, relacionamento interpessoal, reconhecimento e desenvolvimento profissional e conformidade e clareza.

A coleta dos dados, que teve autorização formal do órgão responsável da Prefeitura Municipal de Tapera, deu-se a partir da aplicação do questionário em uma amostra aleatória de 30 funcionários da instituição, realizada nas duas primeiras semanas do mês de maio de 2011.

Os dados coletados foram tabulados e analisados com base no modelo proposto, a partir de fórmulas aplicadas no software *Microsoft Excel*.

Para mensurar o grau de concordância dos funcionários com as afirmativas indicadas no questionário, cada uma delas continha uma escala do tipo Likert com cinco pontos: Discordo totalmente, Discordo, Indiferente, Concordo e Concordo totalmente. A Figura 1 mostra a escala de medição utilizada, a qual foi adaptada do estudo de Bispo (2006).

Figura 1 – Escala de Medição

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5
DEFAROVÁVEL		NEUTRO	FAVORÁVEL	

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa

A Prefeitura Municipal de Tapera, município emancipado em 1954, com aproximadamente 10.5 mil habitantes, segundo dados do último Censo, IBGE (2010), conta atualmente com 316 funcionários, sendo 257 concursados, 26 cargos em comissão, 22 seletistas e 11 contratos emergenciais. A instituição oferece como plano de carreira um acréscimo de 10% na remuneração para cada titulação que o funcionário tiver a mais do que a exigida pelo cargo, incentivando assim a qualificação de todos.

4.2 Perfil dos entrevistados

Para a realização do presente estudo foram aplicados 30 questionários, de forma aleatória, a funcionários da Prefeitura Municipal, ou seja, uma amostra de cerca de 10%, cujo perfil pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Variáveis	Participantes	Frequência	%
Faixa etária	até 18 anos	0	0,00%
	de 19 a 25 anos	5	16,67%
	de 26 a 35 anos	10	33,33%
	de 36 a 45 anos	9	30,00%
	acima de 46 anos	6	20,00%
Sexo	Masculino	11	36,67%
	Feminino	19	63,33%
Escolaridade	Ensino fundamental completo	1	3,33%
	Ensino fundamental incompleto	2	6,67%
	Ensino médio completo	10	33,33%
	Ensino médio incompleto	1	3,33%
	Ensino superior completo	4	13,33%
	Ensino superior incompleto	5	16,67%
	Pós-graduação	7	23,33%
Estado civil	Solteiro	8	26,67%
	Casado	14	46,67%
	Divorciado	4	13,33%
	Viúvo	0	0,00%
	União estável	4	13,33%

Fonte: dados da pesquisa

Na amostra pesquisada houve a predominância de indivíduos na faixa etária de 26 à 35 anos (33,33%), sendo que dos respondentes 63,33% eram mulheres e 36,67% homens. Com relação à escolaridade as maiores frequências estão no ensino médio completo (33,33%), pós-graduação (23,33%) e ensino superior completo (16,67%). Já o estado civil predominou o número de casados (46,67%) seguido de solteiro (26,67%), o que pode ser refletido pelo fato de 50% dos entrevistados ter mais de 36 anos.

Com relação às atividades profissionais dos funcionários pesquisados, é possível visualizar na Tabela 2 as principais características.

Tabela 2 – Perfil das atividades profissionais dos pesquisados

Variáveis	Sujeitos	Frequência	%
Tempo de instituição	até 6 meses	1	3,33%
	de 6 meses a 1 ano	3	10,00%
	de 1 ano a 5 anos	13	43,33%
	de 5 anos a 10 anos	3	10,00%
	de 10 anos a 20 anos	5	16,67%
	mais de 20 anos	5	16,67%
Setor	Educação	5	16,67%
	Saúde	9	30,00%
	Obras e infra-estrutura	8	26,67%
	Administrativo, jurídico, tesouraria, planejamento	8	26,67%

Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao tempo em que os funcionários trabalham na instituição, a maioria disse estar de 1 a 5 anos, o que representou 43,33%. Já o perfil da amostra caracteriza-se por trabalhar no setor da saúde (30,00%), sendo que os profissionais são tanto da área administrativa dos postos como da saúde.

4.3 Percepção dos funcionários em relação aos fatores de clima organizacional

Os funcionários pesquisados responderam questões relacionadas ao clima da empresa, obedecendo uma escala que varia de (1) discordo totalmente à (5) concordo totalmente. Os resultados podem ser visualizado na Tabela 3.

Tabela 3 - Percepção dos funcionários sobre o clima organizacional

Fator	Variáveis	Média
Liderança	2. Tenho liberdade para expressar opiniões diferentes e contrárias às da minha chefia.	4,63
	4. A liderança (chefia - supervisores) trata todas as pessoas da minha equipe da mesma maneira.	3,27
	11. A liderança (chefia - supervisores) me estimula a assumir responsabilidades.	3,73
	19. As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal.	3,40
	27. A liderança é honesta e ética na condução dos negócios.	3,73
	34. A liderança está interessada nas ideias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas.	3,20
	Média geral	3,66

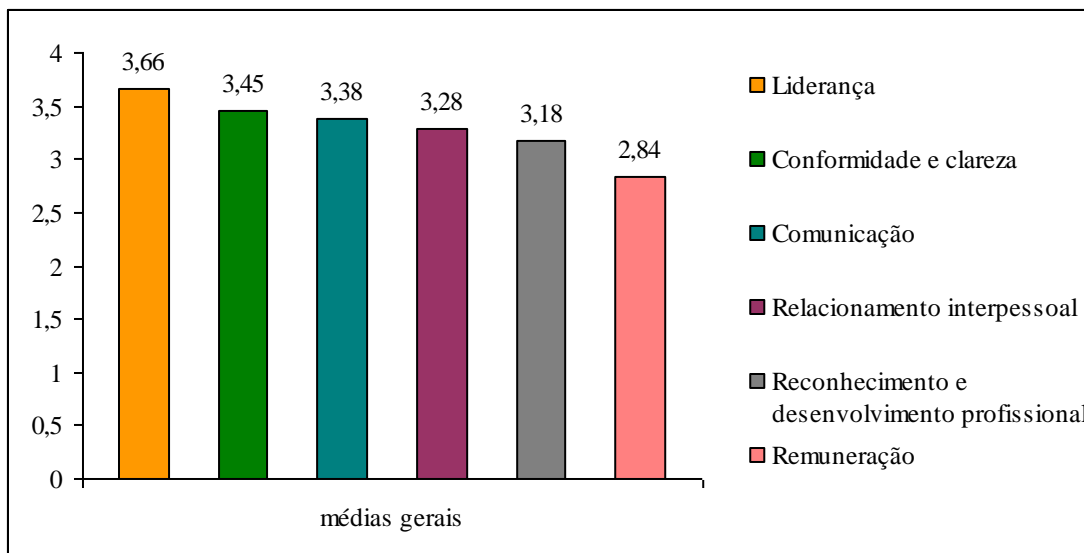
Comunicação	3. Sou informado sobre assuntos importantes sobre as mudanças na empresa.	3,50
	8. O fluxo de informações é rápido.	3,60
	9. As pessoas são informadas com antecedência sobre as mudanças que afetam o trabalho.	3,23
	15. O diálogo entre as pessoas é aberto, independente de cargos ou níveis.	3,30
	18. Os meios de comunicação interna (mural, intranet, e-mail) são claros e me mantém informado.	3,63
	22. As pessoas são informadas com antecedência sobre as mudanças que afetam o trabalho.	3,17
	24. O fluxo de comunicação é eficiente.	3,10
	26. Os funcionários conhecem os objetivos/metras traçados para as diferentes áreas.	3,50
	Média geral	3,38
Remuneração	12. O salário que recebo está de acordo com o praticado pelo mercado.	3,07
	20. As pessoas são pagas adequadamente pelo trabalho que fazem.	2,73
	28. O salário que recebo é justo.	2,73
	Média geral	2,84
Relacionamento interpessoal	1. Existe um clima de confiança e respeito no ambiente de trabalho.	3,47
	5. Pode-se contar com a colaboração das pessoas.	3,37
	16. Aqui as pessoas se importam umas com as outras.	3,17
	21. Há um bom relacionamento entre as pessoas na empresa.	3,07
	23. Existe cooperação entre os funcionários quando estão sobrecarregados.	3,37
	31. Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui.	3,27
	Média geral	3,28
Reconhecimento e desenvolvimento profissional	6. Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.	3,30
	13. Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença.	3,07
	17. Recebo elogios do meu superior imediato ao realizar um bom trabalho.	3,57
	29. As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem.	2,83
	30. Acredito que tenho oportunidade de crescimento dentro da empresa.	3,10
	33. Há o reconhecimento e valorização de meu trabalho pela organização.	3,20
	Média geral	3,18
Conformidade e clareza	7. Tenho claros os resultados que se esperam do meu trabalho.	3,93
	10. Existe clareza em relação ao padrão de desempenho que é esperado dos funcionários.	3,53
	14. As pessoas têm claras as responsabilidades, tarefas e funções que possuem.	3,00
	25. Tenho conhecimento sobre as metas e objetivos a serem alcançados e sobre o que está ocorrendo na empresa.	3,50
	32. Existem critérios justos de controle em relação à maneira como as atividades são realizadas.	3,27
	Média geral	3,45

Fonte: dados da pesquisa

A partir das variáveis analisadas foi possível constatar que a liderança é o fator melhor conceituado pelos entrevistados, com uma média de 3,66, seguida da conformidade e clareza (3,45) e da comunicação (3,38). Já os fatores com as médias menores foram: relacionamento interpessoal (3,28), reconhecimento e desenvolvimento

profissional (3,18) e remuneração (2,84). O Gráfico 1 ilustra as médias gerais dos fatores pesquisados.

Gráfico 1 – Média Geral dos fatores



Fonte: dados da pesquisa

No que se refere à liderança, que de todos os fatores foi o que obteve a melhor média, o destaque está na variável (2) *Tenho liberdade para expressar opiniões diferentes e contrárias às da minha chefia* (4,64%). Já a nota mais baixa esteve em (34) *A liderança está interessada nas idéias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas* (3,20%), o que comprova que os funcionários têm liberdade para expor suas ideias, porém nem sempre a liderança utiliza-se delas.

O fator conformidade e clareza recebeu uma avaliação positiva no que diz respeito à variável (7) *Tenho claros os resultados que se esperam do meu trabalho* (3,93). Entre as variáveis analisadas, a nota mais baixa ficou com (14) *As pessoas têm claras as responsabilidades, tarefas e funções que possuem* (3,00). As pessoas sabem o que a empresa espera do trabalho delas, porém confundem-se sobre quais são, efetivamente, as responsabilidades e definições de seus cargos.

Com relação à comunicação a variável melhor conceituada foi (18) *Os meios de comunicação interna (mural, intranet, e-mail) são claros e me mantém informado* (3,63). Já a com a menor média foi (24) *O fluxo de informações é eficiente* (3,10). Tal situação pode ser traduzida pelo fato de que muitos dos funcionários não têm acesso às informações em tempo hábil, ou seja, as informações são disponibilizadas, porém

poderiam ser usados outros meios que fizessem com que a informação chegasse de forma mais rápida e clara.

Sobre o fator relacionamento interpessoal, os funcionários melhor avaliaram a variável (1) *Existe um clima de confiança e respeito no ambiente de trabalho* (3,47). Já a menor média foi para (21) *Há um bom relacionamento entre as pessoas na empresa* (3,07). Resultado disso pode ser o fato de que, profissionalmente, as pessoas se respeitam, porém há divergências pessoais ou até mesmo de posições/cargos.

O reconhecimento e desenvolvimento profissional obteve o índice maior na variável (17) *Recebo elogios do meu superior imediato ao realizar um bom trabalho* (3,57) e mais baixo em (29) *As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem* (2,83). Os funcionários ao mesmo tempo em que se sentem valorizados por serem reconhecidos e elogiados no bom desempenho de suas funções também acabam ficando frustrados quando vêem que os colegas que não fazem por merecer são promovidos.

A remuneração foi o fator com a menor média, onde os funcionários julgam as variáveis (20) *As pessoas são pagas adequadamente pelo trabalho que fazem* (2,73) e (28) *O salário que recebo é justo* (2,73) como sendo os piores indicadores.

O Gráfico 1 ilustra as médias dos fatores analisados.

4.4 Motivos que levam os funcionários a trabalhar na Prefeitura Municipal de Tapera

Alguns fatores externos e internos podem influenciar as pessoas a sentirem-se ou não bem em um determinado local de trabalho ou a buscar determinada vaga. A percepção de valor varia de pessoa a pessoa, sendo que um motivo pode ser importante para um e nem tanto para outro. Ao analisar esses fatores, tenta-se medir o seu nível de satisfação com o trabalho que desempenha ou que se almeja alcançar, sendo que o trabalho requer convivência com colegas e superiores, obediências às regras e políticas da organização. Para Robbins (2005, pg 66) “a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos”. Para medir esse nível de satisfação buscou-se encontrar os motivos que levam funcionários a trabalhar em determinada organização.

Questionados sobre os motivos que levam os funcionários pesquisados a trabalhar na Prefeitura Municipal, a maior parte deles (56,67%) respondeu *gostar do*

que faz, seguido de *equilíbrio entre a vida pessoal e profissional* (53,33%), *remuneração e benefícios* (33,33%) e *ser valorizado e reconhecido no trabalho* (33,33%), conforme pode ser visualizado na Tabela 4.

Tabela 4 – Motivos que levam os funcionários a trabalhar na instituição

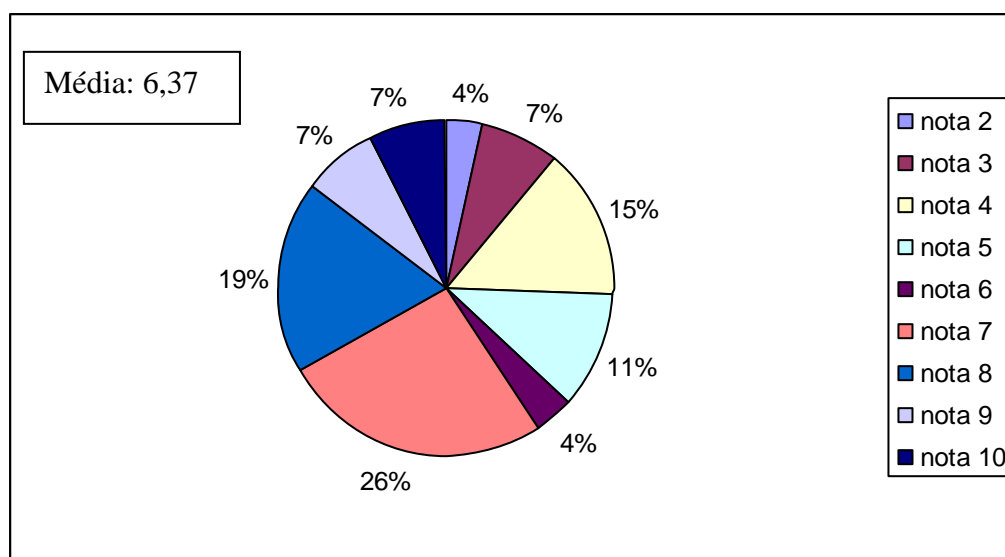
Motivos	Frequência	%
Gostar do que faz	17	56,67%
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	16	53,33%
Remuneração e benefícios	10	33,33%
Ser valorizado e reconhecido no trabalho	10	33,33%
Oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional	8	26,67%
Falta de opção de um outro emprego	7	23,33%
Autonomia no trabalho	6	20,00%
Outro	5	16,67%
Participação nas decisões	3	10,00%
Imagem e prestígio da empresa perante a sociedade	2	6,67%
Instalações oferecidas	2	6,67%

Fonte: dados da pesquisa

A amostra também destacou outros motivos que os leva a trabalhar na prefeitura municipal, como: *estabilidade, comodidade e a possibilidade de contribuir com o andamento do trabalho do setor e da empresa como um todo.*

Questionados sobre a avaliação geral do clima organizacional da prefeitura municipal, os funcionários atribuíram uma nota, conforme indicado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Nota atribuída ao clima organizacional



Fonte: dados da pesquisa

A nota com maior frequência foi 7, representando a opinião de 26% dos entrevistados. A média geral atribuída foi 6,37. Reflexo disso está nos fatores remuneração e reconhecimento e desenvolvimento profissional, que obtiveram as menores médias, 2,84 e 3,18, respectivamente. Na avaliação sobre remuneração, as variáveis *as pessoas são pagas adequadamente pelo trabalho que fazem* e *o salário que recebo é justo* obtiveram a menor média, 2,73. Já no reconhecimento e desenvolvimento profissional, *as promoções são dadas às pessoas que realmente merecem* obteve apenas 2,83 de pontuação.

4.5 Plano de Ação

A partir dos dados levantados, é relevante focar ações de melhoria do clima organizacional. Estas devem estar voltadas aos fatores que apresentaram as menores médias: relacionamento interpessoal, reconhecimento e desenvolvimento profissional e remuneração. Conforme pode ser visualizado no Quadro 2, recomenda-se um Plano de Ação para a Prefeitura Municipal de Tapera.

Quadro 2 – Plano de ação

Fator	Estratégia	Exemplo de Ação
Relacionamento interpessoal	Integração entre funcionários e setores	Promover momentos de integração entre os funcionários e os diversos setores da empresa, como reuniões, confraternizações, destinação de um dia da semana para café da manhã coletivo.
Reconhecimento e desenvolvimento profissional	Avaliar trabalho dos funcionários	Realizar periodicamente uma avaliação de como está o trabalho do funcionário. Esta ação pode contar com a ajuda de um profissional de gestão de pessoas.
	Elogiar	Saber elogiar quando uma atividade/tarefa é bem desempenhada.
	Capacitar e treinar os funcionários	Oferecer cursos e treinamentos voltados para a qualificação profissional e desenvolvimento pessoal.
Remuneração	Plano de carreira	Realizar um evento para apresentar aos funcionários o plano de carreira da instituição.
	Remuneração por desempenho	Implantação de um programa de remuneração por desempenho, onde fosse incluído no salário fixo um percentual variável, sendo que as pessoas receberiam de acordo com o seu desempenho, que seria baseado em critérios comportamentais comuns à todos os funcionários e itens específicos de cada cargo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A amostra pesquisada foi pequena, em torno de 10% do quadro do funcionários da instituição, escolhidos de forma aleatória. Resultado disso esteve no fato do tempo limitado para a realização do estudo. Além disso, como o município é pequeno e as pessoas se conhecem muito, há ingerências diante da gestão pública.

A partir do que foi exposto na pesquisa, pode-se concluir que a média de entrevistados esteve entre 26 e 35 anos, sendo que o tempo de empresa prevaleceu o período de 1 a 5 anos. Entre os motivos que levam os profissionais a trabalharem na Prefeitura Municipal foi o de gostarem do que fazem.

Os funcionários responderam questões baseadas em variáveis que envolvem seis fatores: liderança, remuneração, comunicação, relacionamento interpessoal, reconhecimento e desenvolvimento profissional e conformidade e clareza. Entre os itens avaliados o que obteve melhor nota foi a liderança (3,66), seguida da conformidade e clareza (3,45), demonstrando que os funcionários têm liberdade para expressar suas opiniões, embora nem sempre a liderança as considere e sabem o que a empresa espera deles, porém muitas vezes não têm clareza das atribuições do seu cargo. Já os fatores com as menores médias foram remuneração (2,84) e reconhecimento e desenvolvimento profissional (3,18), o que impactou negativamente na avaliação e pode justificar a média geral de 6,37 atribuída à Prefeitura. Com relação a essas variáveis os participantes atribuíram notas baixas no que diz respeito a receberem um salário justo, serem pagas adequadamente pelo trabalho que realizam e que as promoções que são dadas aos colegas são justas.

A partir dos dados e considerações apresentados, como sugestão de estudo futuro está aplicar a pesquisa a todo o público interno, se possível, analisar os setores separadamente. Com isso as ações de melhoria seriam específicas para atender cada necessidade, procurando garantir um clima organizacional cada vez melhor.

5 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção [online]. Vol.16, n.2, p. 258-273, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. Atlas, 2003.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos.** In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DIEHL, A.A.; TATIM, D.C.. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** Passo Fundo: Editora UPF, 2004.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=43&dados=1>>. Acesso em 06 agosto 2011.

INOCENTE, N.J.; SANTOS, T.C.M.M.; VICENTINI, J.M. **Estudo sobre clima organizacional em profissionais que atuam em um hospital psiquiátrico do vale do Paraíba.** XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2007.

KOLB, D. A; RUBIN, I. R.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo: Atlas, 1978.

LEVERING, R. **The 100 best companies to work for in America.** New York: Addison-Wesley, 1984.

LIMA, W.D.; STANO, R.C.T.M. **Pesquisa de clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão da qualidade de vida no trabalho.** XI SIMPEP, São Paulo, 2004.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate.** Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, R.S. **Gestão do clima organizacional:** proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Niterói, 2003

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, N.M.B.F. **Clima Organizacional** – Explorando Conceitos e Recortes de Pesquisa. Revista O Mundo da Saúde, ano 20, v.20, n.10, nov/dez, 1996.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.18, n.2, p.30-39, abr/jun, 1983.

ANEXOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
Administração

Pesquisa de Clima Organizacional

Essa pesquisa é formulada com o objetivo de identificar o nível de satisfação dos funcionários da Prefeitura Municipal de Tapera/RS em relação ao clima

Instruções de Preenchimento:

- A sua identificação não é necessária.
- Marque um X na resposta que você escolher.

I) Dados gerais

1. Faixa etária:

- () Até 18 anos () De 19 à 25 anos () De 26 à 35 anos
() De 36 à 45 anos () Acima de 46 anos

2. Sexo:

- () Masculino () Feminino

3. Escolaridade:

- () Ensino Fundamental (1º grau) completo
() Ensino Fundamental (1º grau) incompleto
() Ensino Médio (2º grau) completo
() Ensino Médio (2º grau) incompleto
() Ensino Superior Completo
() Ensino Superior Incompleto
() Pós-graduação

4. Estado civil:

- () solteiro (a) () casado (a) () divorciado (a)
() viúvo (a) () união estável

5. Tempo que trabalha na empresa:

- () Até 6 meses () De 6 meses à 01 ano () De 01 à 05 anos
() De 5 anos à 10 anos () De 10anos à 20 anos () Mais de 20 anos

6. Setor de atuação: _____

7. Cargo ocupado: _____

II) Dados específicos da pesquisa

Para cada item, marque o número que melhor corresponde à sua resposta:

Alternativas		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5
1	Existe um clima de confiança e respeito no ambiente de trabalho.					
2	Tenho liberdade para expressar opiniões diferentes e contrárias às da minha chefia.					
3	Sou informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa.					
4	A liderança (chefia – superiores) trata todas as pessoas da minha equipe da mesma maneira.					
5	Pode-se contar com a colaboração das pessoas.					
6	Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.					
7	Tenho claros os resultados que se esperam do meu trabalho.					
8	O fluxo de comunicação é rápido.					
9	As pessoas são informadas com antecedência sobre as mudanças que afetam o trabalho.					
10	Existe clareza em relação ao padrão de desempenho que é esperado dos funcionários.					
11	A liderança (chefia – superiores) me estimula a assumir responsabilidades.					
12	O salário que recebo está de acordo com praticado					

	pele mercado.					
13	Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença.					
14	As pessoas têm claras as responsabilidades, tarefas e funções que possuem					
15	O diálogo entre as pessoas é aberto, independente de cargos ou níveis.					
16	Aqui as pessoas se importam umas com as outras.					
17	Recebo elogios do meu superior imediato ao realizar um bom trabalho.					
18	Os meios de comunicação interna (mural, intranet, e-mail) são claros e me mantém informado.					
19	As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal.					
20	As pessoas são pagas adequadamente pelo trabalho que fazem.					
21	Há um bom relacionamento entre as pessoas na empresa.					
22	As pessoas são informadas com antecedência sobre as mudanças que afetam o trabalho.					
23	Existe cooperação entre os funcionários quando estão sobrecarregados.					
24	O fluxo de comunicação é eficiente.					
25	Tenho conhecimento sobre as metas e objetivos a serem alcançados e sobre o que está ocorrendo na empresa.					

26	Os funcionários conhecem os objetivos/metras traçados para as diferentes áreas.					
27	A liderança é honesta e ética na condução dos negócios.					
28	O salário que recebo é justo.					
29	As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem.					
30	Acredito que tenho oportunidades de crescimento dentro da empresa.					
31	Existe um sentimento de “família” ou de “equipe” por aqui.					
32	Existem critérios justos de controle em relação à maneira como as atividades são realizadas.					
33	Há o reconhecimento e valorização de meu trabalho pela organização.					
34	A liderança está interessada nas idéias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas.					

III) Dos itens abaixo assinale os 3 (três) principais fatores que o motivam a trabalhar e permanecer na empresa:

- () Remuneração e benefícios
- () Instalações oferecidas
- () Autonomia no trabalho
- () Ser valorizado e reconhecido no trabalho
- () Gostar do que faz
- () Participação nas decisões
- () Falta de opção de um outro emprego
- () Oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional
- () Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
- () Imagem e prestígio da empresa perante a sociedade
- () Outro:

Qual? _____

IV. De modo geral, atribua uma nota de zero (0) a dez (10) em relação ao Clima Organizacional da sua empresa.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

IV) Aqui você pode relatar as suas observações, reivindicações, críticas, sugestões e/ou elogios em relação ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional de sua empresa.

Liderança	2, 4, 11, 19, 27, 34
Comunicação	3, 8, 9, 15, 18, 22, 24, 26
Remuneração	12, 20, 28
Relacionamento interpessoal	1, 5, 16, 21, 23, 31
Reconhecimento e desenvolvimento profissional	6, 13, 17, 29, 30, 33
Conformidade e clareza	7, 10, 14, 25, 32

Questionário elaborado a partir dos modelos: Bispo (2006); Kolb, Rubin e McIntyre (1978); Coda (1997); GPTW