

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS CARAZINHO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**GRAZIELE ELIETE ALFLEN**

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS SOBRE O CLIMA  
ORGANIZACIONAL NA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
SANTO ANTÔNIO DO PLANALTO - RS**

**CARAZINHO**

**2017**

**GRAZIELE ELIETE ALFLEN**

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS SOBRE O CLIMA  
ORGANIZACIONAL NA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
SANTO ANTÔNIO DO PLANALTO - RS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.Me. Faisal Awad

CARAZINHO

2017

**GRAZIELE ELIETE ALFLEN**

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS SOBRE O CLIMA  
ORGANIZACIONAL NA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
SANTO ANTÔNIO DO PLANALTO - RS**

Estágio Supervisionado aprovado em 30 de novembro de 2017, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Faisal Awad

Orientador

Prof. Jocelina de Almeida

UPF

CARAZINHO

2017

## RESUMO

ALFLEN, Grazielle Eliete. **A percepção dos funcionários públicos sobre o clima organizacional na prefeitura municipal de Santo Antônio do Planalto – RS.** Carazinho, 2017. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

Este trabalho trata-se de uma Pesquisa de Clima Organizacional aplicada em uma instituição do setor Público, tendo como objetivo avaliar os fatores que influenciam o clima na Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Planalto e, os impactos por ele causados em seu quadro de servidores, analisando se tais influências são percebidas de modo diferente dependendo do vínculo empregatício do funcionário (contrato, concurso público ou cargo em comissão). É uma pesquisa baseada no método quantitativo, caracterizada como estudo de caso, sendo que para coleta de dados optou-se por utilizar um questionário com questões fechadas, seguindo modelo proposto por Sbragia. A pesquisa foi aplicada durante o mês de outubro de 2017 aos servidores de todas as secretarias que compõem a Prefeitura Municipal, sendo que, em vinte e cinco anos de emancipação nunca havia sido realizada uma pesquisa com tais características com os servidores municipais. Os resultados obtidos demonstram como um Clima Organizacional bom, influência positivamente os servidores e como isso é refletido em seu dia a dia de trabalho.

Palavras-chaves: Prefeitura. Clima Organizacional. Servidores.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- Gênero dos participantes .....	38
GRÁFICO 2- Faixa etária dos participantes.....	38
GRÁFICO 3- Escolaridade dos participantes.....	39
GRÁFICO 4- Secretaria na qual trabalham.....	40
GRÁFICO 5- Tempo de serviço.....	41
GRÁFICO 6- Vínculo empregatício .....	42

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- Modelos de Avaliação do Clima Organizacional.....	25
QUADRO 2- Cargo dos servidores participantes.....	43
QUADRO 3- Sugestões de melhorias .....	65
QUADRO 4-Plano de ações .....	66

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Relevância social no trabalho .....	44
TABELA 2- Ambiente e Condições de trabalho.....	45
TABELA 3- Uso e desenvolvimento da capacidade humana .....	48
TABELA 4- Compensação justa e adequada .....	50
TABELA 5- Constitucionalismo .....	51
TABELA 6- Liderança .....	52
TABELA 7- Trabalho e espaço total de vida .....	54
TABELA 8- Trabalho e espaço total de vida .....	55
TABELA 9- Trabalho e espaço total de vida .....	56
TABELA 10- Trabalho e espaço total de vida .....	56
TABELA 11- Trabalho e espaço total de vida .....	57
TABELA 12- Trabalho e espaço total de vida .....	58
TABELA 13- Trabalho e espaço total de vida .....	59
TABELA 14- Fatores negativos no Clima Organizacional da Prefeitura .....	61
TABELA 15- Fatores positivos no Clima Organizacional da Prefeitura .....	63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	12
<b>2.1.1 Modelos de Administração Pública .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2 Administração Pública Municipal .....</b>	<b>16</b>
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	17
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	19
<b>2.3.1 Aspectos Conceituais .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.2 Pesquisa de Clima Organizacional.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.3 Modelos de Avaliação.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.4 Satisfação.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.5 Motivação .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.6 Liderança.....</b>	<b>30</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>32</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA .....	33
3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	34
3.4 VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	35
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	35
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA PREFEITURA .....	37
4.2 PERFIL DOS SERVIDORES .....	37
4.3 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	44
4.4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	64
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
REFERENCIAS.....	71



ANEXO A - Modelo de questionário aplicado.....	74
--	----

## 1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o setor público brasileiro é caracterizado por disputas de poder, grandes períodos de ditadura, democracia e abertura econômica recente. As mudanças causadas pela atual crise econômica são profundas, o país vem de um recente processo de impeachment, aumento da taxa de desemprego, casos de greve e parcelamento de salário de servidores públicos, somado à necessidade de reformas (tributária, judiciária, trabalhista e previdenciária) além de ajustes nos gastos públicos.

Frente a todo esse cenário em que o Brasil se encontra a economia brasileira praticamente estagnou nos últimos cinco anos, o que acabou afetando o país como um todo (incluindo estados, municípios que frente à tamanha crise viram sua arrecadação e repasses do governo federal reduzir drasticamente). Portanto em virtude de uma crise política, que repercutiu no crescimento econômico, é inevitável a queda da produção industrial e do volume de vendas no comércio gerando altas taxas de desemprego (chegando ao índice de 11,9% em novembro de 2016). O setor agropecuário – responsável pelos maiores volumes de exportação do país - ainda manteve-se estável graças aos bons níveis de produtividade dos últimos anos. Já o ramo dos serviços e o trabalho informal registraram alta, pois perante o desemprego a população se viu obrigada a encontrar uma fonte alternativa de renda.

A variável cultural também pode ser citada, um exemplo disso é o famoso “jeitinho brasileiro” estar presente também em atos do governo, seja usando a chamada contabilidade criativa, seja nas pedaladas fiscais. Além de ser amplamente difundido entre os brasileiros o conceito de que Administração Pública é sinônimo de burocracia, lentidão, mau atendimento e descaso dos servidores públicos, por estarem protegidos pela estabilidade.

No âmbito microeconômico é inegável a influência exercida pela mão de obra. Seguir carreira em uma instituição pública já fez ou faz parte dos planos de inúmeros brasileiros devido a questões como estabilidade e bons salários ofertados. Porém, atualmente, no cenário em que se encontra a nação, estados e municípios, o funcionalismo público vem sofrendo com defasagem e parcelamento salarial, o que resulta em greves, e que infelizmente repercute também no restante da população, que necessita desses serviços. É uma questão complicada, pois, de um lado está o governo com escassez de recursos, de outro, servidores reivindicando seus direitos e no meio disso tudo a população que sofre diretamente os impactos dessa disputa.

Os servidores públicos são impactados diretamente pela burocracia vigente no setor, o que muitas vezes acaba impedindo que tenham autonomia para o exercício de sua função, pois tudo necessita de autorização, as atividades são muito restritas, cada setor desempenha uma função o que faz tudo ser muito interligado, como em uma esteira de produção na qual a peça seguinte só pode ser instalada no produto, quando a anterior já estiver devidamente alocada em seu devido lugar, fazendo com que um trabalho/ projeto tenha continuidade apenas quando o setor anterior fizer a sua parte e passar o trabalho adiante. Todo esse processo burocrático gera lentidão, e os usuários do serviço público acabam insatisfeitos e culpando o servidor por não realizar bem seu trabalho. Além disso, a estabilidade oferecida aos servidores concursados acaba gerando certa estagnação, pois tendo seu emprego garantido, acabam por não buscar novos conhecimentos, e se limitando a realizar diariamente as mesmas atividades, não inovando, não se desafiando. A constante falta de dinheiro para compra de insumos básicos para a realização de atividades rotineiras impacta de forma negativa no ambiente de trabalho podendo afetar o Clima Organizacional. Conforme Luz (1996), o clima organizacional pode ser definido como o “ambiente de trabalho” e, que o mesmo pode ser sentido no ar, nos atos e expressões dos funcionários, na realização ou até mesmo na omissão de um trabalho.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

Situado no noroeste gaúcho, a 230 km da capital Porto Alegre, encontra-se o município de Santo Antônio do Planalto. Emancipado no dia 20 de março de 1992, conta atualmente com uma população de 1986 (mil novecentos e oitenta e seis) habitantes, conforma censo 2010 do IBGE. É uma típica cidadezinha do interior colonizada por alemães e italianos, que mantém até hoje a agricultura como base da sua economia.

Seu Poder Executivo encontra-se estruturado em seis secretarias, que juntas totalizam 165 servidores, sendo destes, 117 de carreira ou efetivos, 33 contratados, 13 cargos em comissão e dois cargos eletivos. Além disso, existem os conselheiros tutelares, num total de cinco, que não são considerados servidores públicos do executivo, mas, que são remunerados pela prefeitura.

Questões relacionadas à área de Gestão de Pessoas ficam a cargo do Departamento de Pessoal e Engenharia do município, responsável apenas por aspectos mais burocráticos como contratação e demissão de funcionários e elaboração da folha de pagamento.

A Pesquisa de Clima Organizacional funciona como uma espécie de termômetro, para medir como anda a motivação do funcionário, sendo possível através desta analisar a opinião do indivíduo sobre a estrutura física da empresa, sobre as atividades delegadas à sua função, como percebe a liderança e como esta a convivência com colegas de trabalho, além da possibilidade de sugerir melhorias que considera necessário para a execução de seu trabalho.

Diante do exposto, e levando em consideração que o Departamento de Pessoal não possui nenhuma atividade estratégica voltada aos funcionários municipais, surge à pergunta que norteará essa pesquisa: **“Quais fatores influenciam o Clima Organizacional na Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Planalto e, qual o impacto causado sobre seus funcionários”?**

## 1.2 OBJETIVOS

Descrição dos objetivos geral e específicos, do presente projeto de pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar os fatores que influenciam o Clima Organizacional e os impactos por ele causados no funcionalismo público de Santo Antônio do Planalto.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar como o Clima Organizacional interfere na motivação e satisfação dos servidores;
- Analisar se o tipo de vínculo empregatício do servidor interfere positiva ou negativamente no Clima Organizacional;
- Elencar sugestões de melhorias a serem implementadas visando melhorias no Clima Organizacional da Prefeitura.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados relatos de autores sobre os temas Administração Pública e seus desdobramentos, além da temática Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, bem como a caracterização da Pesquisa de Clima Organizacional.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública pode ser conceituada como o conjunto das atividades administrativas, a execução de decisões políticas e legislativas, com o propósito de gerir os bens e interesses da comunidade, seja em âmbito federal, estadual ou municipal (LOURENÇO, 2016). De acordo com Brudeki e Bernardi “a Administração Pública é o conjunto de órgãos que formam o Estado em seus diversos níveis e poderes” (2013, p. 24).

Para Lourenço, “a Administração Pública pode ser considerada o aparelho do Estado Organizado para efetivar as políticas de determinado governo” (2016, p. 31). Ainda segundo este autor, o Estado é um aparato político, com jurisdição suprema sobre o território, que detém poder coercitivo legítimo, que resulta de um mínimo de apoio por parte dos cidadãos.

“No Brasil, toda a estrutura estatal constitui a Administração Pública. Essa estrutura abrange os âmbitos federal, estadual (distrital) e municipal; os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário” (BRUDEKI e BERNARDI 2013, p.24).

Conforme o Artigo 37, da Constituição Federal: “A administração pública direta[\*] ou indireta[\*] de qualquer um dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988).

O Princípio da Legalidade é definido por Lourenço, “afirma que o administrador público pode executar somente o que é permitido por lei, ou seja, fazer o que a lei autoriza” (2016, P. 100). Sobre o Princípio da Legalidade Brudeki e Bernardi relatam que, “no ambiente da Administração Pública [...] você pode observar que a lei determina o que deve ser feito e como devemos agir” (2013, p. 27).

“O Princípio da Moralidade pressupõe que o administrador público deve respeitar os preceitos éticos da razoabilidade e da justiça [...]” (LOURENÇO 2016, p.101). Brudeki e Bernardi explicam que, “para que o ato administrativo seja válido, deve ser moral. [...] A ação administrativa tem de apresentar um componente ético que permaneça no tempo” (2013, p. 28).

De acordo com Brudeki e Bernardi, “a atuação da Administração Pública deve ser impessoal, genérica, atingindo indistintamente a todos que se encontram na mesma situação jurídica” (2013, p.28).

Lourenço explica que “o Princípio da Publicidade é a divulgação do ato administrativo para o conhecimento público e o início dos seus efeitos externos” (2016, p. 101).

“O Princípio da Eficiência [...] determina como dever do agente público a prestação adequada de suas atividades, bem como o atendimento pleno à necessidade para o qual foi convocado” (LOURENÇO 2016, p. 103). Segundo Brudeki e Bernardi, o Princípio da Eficiência “[...] tem por objetivo assegurar à comunidade, com os mesmos recursos, mais serviços, de melhor qualidade e no menor tempo” (2013, p. 29).

A Administração pública pode ser classificada como direta e indireta:

A Administração Direta consiste nos serviços integrados à estrutura administrativa: no caso federal, os da Presidência da República e dos ministérios; nos estados e no Distrito Federal, os da estrutura de governo e das secretarias estaduais; nos municípios, os da estrutura de gabinete do prefeito e das secretarias ou departamentos municipais (BRUDEKI e BERNARDI 2013, p.25).

A Administração Indireta, por sua vez, caracteriza-se pelas concessões. Exemplos disso estão nas formas de prestação de serviços públicos por meio do sistema de concessões, ou em suas variantes, como a permissão, que é muito usada nos setores de transporte público, energia, água, esgoto e outros (BRUDEKI e BERNARDI 2013, p. 26).

Para Brudeki e Bernardi, “o ato administrativo deve objetivar o bem comum, que é o principal fim da Administração Pública”. (2013, p.28). “A função da Administração Pública poderia, então, ser considerada o meio para satisfazer ao interesse público e ao fim público, que são os interesses coletivos e ao bem comum” (BRUDEKI e BERNARDI 2013, p. 42). Ainda nas palavras dos autores, “[...] as políticas públicas [...] atendem às demandas de origem interna e externa que são apresentadas ao gestor” (2013, p. 49). Os autores ainda sugerem que, para efetivamente administrar uma empresa pública devem-se obedecer e executar algumas normas de planejamento, estabelecidas na Constituição Federal e, impostas a todos os entes do Estado Brasileiro. São as chamadas Leis Orçamentárias, divididas no Plano Plurianual (PPA), Diretrizes Orçamentárias e os Orçamentos anuais.

O Plano Plurianual é elaborado no começo do mandato do Executivo e, é válido por quatro anos, passando a vigorar a partir do segundo ano do mandato do Executivo indo até o primeiro ano do mandato seguinte. Estabelece objetivos, metas e diretrizes de governo, prevendo também despesas com programas de duração contínua. (BRUDEKI e BERNARDI, 2013).

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) deve ser aprovada no primeiro semestre de cada ano, estabelecendo quais serão as prioridades da Administração para o próximo ano. A Lei de Diretrizes Orçamentárias orienta a elaboração da Lei do Orçamento Anual, que inclui as despesas de capital para o ano seguinte, além de possíveis mudanças na Legislação Tributária, dentre outros aspectos (BRUDEKI e BERNARDI, 2013).

A Lei Orçamentária Anual (LOA) deve ser aprovada preferencialmente de um ano para outro, abrangendo o orçamento fiscal dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), além dos órgãos do governo e das fundações públicas. Deve estar em acordo com o Plano Plurianual e com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (BRUDEKI e BERNARDI, 2013).

Ainda existe um quarto elemento do planejamento econômico-financeiro da Administração Pública – o Plano Diretor- que é uma espécie de lei aprovada pela Câmara Municipal de Vereadores (BRUDEKI e BERNARDI, 2013).

O servidor público é caracterizado por Aquino (2010) como toda a pessoa que possuem vínculo empregatício com o Estado (nesse caso, incluindo a esfera federal, estadual e municipal), prestando seus serviços a ele e a suas entidades, sendo remunerado por isso. Foi a partir da Constituição de 1988 que o ingresso no setor público passou a ser dado através de concurso público, o que segundo a autora, pode ter contribuído para se disseminar entre a população o conceito de que o servidor público é uma pessoa privilegiada, protegida (devido à estabilidade do cargo) e sem capacidade. Para mudar essa imagem seria preciso investir em aperfeiçoamento dos servidores, que muitas vezes tem seu trabalho engessado devido à burocracia e hierarquia existentes no ambiente público, que faz dos servidores meros executores da lei e de ordens a ele impostas, impedindo sua autonomia. Aperfeiçoar o servidor contribuiria para tornar o país mais competitivo.

### 2.1.1 Modelos de Administração Pública

De acordo com Lourenço (2016), derivada de estados absolutistas, a Administração Pública Patrimonialista caracteriza-se por não separar o que é patrimônio do Estado e o que é do governante, esquecendo-se em muitas vezes de agir em defesa do interesse da sociedade, com o governo infelizmente acreditando que o Estado fazia parte de suas posses. É um modelo administrativo fortemente marcado pela corrupção e pelo nepotismo, “O modelo patrimonialista foi o primeiro modelo de administração do Estado brasileiro” (LOURENÇO 2016, p. 33).

O mesmo autor explica que,

Na segunda metade do século XIX e tendo como ponto de partida os princípios do desenvolvimento, da profissionalização, da hierarquia funcional, da impessoalidade e do formalismo, e como objetivo principal acabar com a corrupção e o nepotismo, observamos a necessidade de um controle rígido dos processos para o ingresso na carreira pública e dos processos de compras públicas, proposto pela Administração Pública Burocrática (LOURENÇO 2016, p. 33).

O modelo burocrático visto inicialmente como eficiente pelo fato de se opor ao nepotismo e valorizar a meritocracia, baseada em uma disputa saudável entre trabalhadores por um crescimento profissional baseado em experiências e desempenho também apresentou defeitos. Esse modelo a partir de sua excessiva racionalização dos processos, regulamentos e normas, acarretou problemas de lentidão e ineficiência dos processos para a população que necessitava dos serviços públicos (LOURENÇO, 2016).

Foi a partir da crise do modelo burocrático e pela globalização que “[...] surgiu, na segunda metade do século XX, o modelo gerencial” (LOURENÇO 2016, p. 35). “Os pressupostos desse modelo são: a descentralização das decisões e das funções do Estado, a autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e a ênfase na qualidade e produtividade do serviço público” (LOURENÇO 2016, p.35). Ainda conforme descrito pelo autor, “nesse modelo, o cidadão passa a ser o sujeito das políticas públicas e não mais um simples usuário do sistema” (2016, p. 36).

Dessa maneira, a Administração Pública Gerencial é considerada uma estrutura reformada, cuja característica principal é a descentralização dos serviços por meio da delegação da autoridade e da definição clara dos setores de atuação do Estado e das competências adequadas a cada setor (LOURENÇO 2016, p.36).

Lourenço (2016) destaca que, a Administração Pública brasileira já passou por reformas e crises. Em relação às reformas, a primeira aconteceu em 1936, a Reforma



Burocrática que, acabou culminando com a criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público); a segunda em 1967 com a publicação do Decreto-lei n ° 200. Com relação às crises enfrentadas, a primeira foi em 1979 motivada pela crise internacional do petróleo; em seguida com o regime militar; posteriormente com a dificuldade de adaptação com a democracia, culminando com uma crise moral com o impeachment de Collor. Por fim, a partir de 1995 começa-se a introduzir um processo de Administração Gerencial.

Para Matias e Campello, “a necessidade de desenvolver e promover mecanismos de conduta ética no setor público torna-se mais forte à medida que o processo de democratização avança, e que a busca de mecanismos que levem a ganhos de eficiência e eficácia dificilmente é uma exigência da sociedade” (2000, p. 347).

### **2.1.2 Administração Pública Municipal**

“Desde o princípio da colonização, o município, no Brasil, tem sido a unidade de planejamento urbano” (BERNARDI 2012, P. 42). O autor informa que, quando se deseja criar um município, tem início o movimento emancipatório, que geralmente começa com um abaixo-assinado realizado que população que, posteriormente, precisa ser encaminhado para a Assembleia Legislativa, na forma de projeto e, ser apresentado a um Deputado. A partir desse projeto, é solicitado ao Tribunal Eleitoral que seja realizado um plebiscito para votar a emancipação de localidade em questão. Caso seja aprovada a criação do município, pela maioria absoluta da população, o projeto transforma-se em lei e assim, surge o Município.

Para Matias e Campello, “o município deve ser entendido como o espaço físico onde ocorre a produção de bens e serviços, a circulação de mercadorias, e onde realmente são implementadas todas as ações, sejam de origem da esfera Federal, Estadual ou Municipal, ou ainda de origem privada” (2000, p. 21).

Bernardi (2012) define o município da seguinte forma:

O município é um ente federativo que [...] é constituído por três elementos essenciais: o TERRITÓRIO, o POVO e o Poder. O território é a base geográfica, com suas divisas políticas estabelecendo os limites até onde vai sua jurisdição. O povo é o elemento humano, são as pessoas que habitam o território e ali exercem suas atividades, cívicas ou não. E o poder é o exercício das atividades políticas e de governo pelas autoridades (p. 40).

O mesmo autor explica que, “o município é caracterizado por um núcleo urbanizado- o perímetro urbano- que pode, em algumas unidades, abranger todo o território municipal, mas

que, via de regra, é constituído por uma sede municipal – a cidade-, sendo que o restante do território possui caráter rural” (BERNARDI 2012, p. 46).

Matias e Campello destacam que a administração municipal cabe a dois poderes: “o Poder Executivo é exercido pelo Prefeito Municipal, auxiliado pelos responsáveis da administração direta e indireta (Secretários e Superintendentes). O Poder Legislativo é exercido pela Câmara de Vereadores” (2000, p. 25).

“De modo a criar situações e intervir na realidade, seja por meio de ações diretas sob a forma de produção de bens e serviços, seja pela regulamentação das atividades, o Poder Municipal deve aparelhar-se com uma estrutura adequada” (MATIAS e CAMPELLO 2000, p. 22). Os autores explicam que,

Normalmente, a estrutura adotada é a do tipo funcional, ou seja, com Secretarias, Departamentos, Divisões, Seções, responsáveis por um conjunto de atividades e tarefas com alguma semelhança funcional. Essa estrutura é a que permite uma melhor efetividade quando sujeita ao modelo burocrático de administração, como é o caso das administrações públicas (MATIAS e CAMPELLO 2000, p. 22).

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas, “começou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. Tal qual se faz hoje. Nesse campo pouco ou nada mudou” (MARRAS 2011, p. 5).

Marras (2011) explica que, o “chefe de pessoal” do século XIX era um sujeito inflexível, incalculável, provido de bastante frieza na hora de demitir funcionários e que, por muito tempo ser chamado ao departamento de pessoal era sinônimo de demissão, sentimento esse cultivado durante anos e, que possivelmente ainda perdure em muitas empresas inclusive no Brasil.

Para França (2014) a Gestão de Pessoas começou a se desenvolver a partir de atividades mais operacionais, como o “registro em carteira” do funcionário e, com o tempo foi evoluindo para algo mais estratégico, voltado para questões como qualidade e qualificação pessoal, competências e responsabilidade empresarial, frutos das mudanças que foram acontecendo na própria economia, com o avanço da tecnologia.

Dessler conceitua a Administração de Recursos Humanos, como o “processo de captação, desenvolvimento, avaliação, remuneração de pessoas e de lidar com as relações de

trabalho, com a saúde e a segurança e com as preocupações sobre o senso de justiça” (2014, p. 2). Gil (2012) explica que a expressão Administração de Recursos Humanos começou a ser utilizada na década de 60, vindo a substituir o termo Administração de Pessoal.

“O departamento pessoal (DP) é um dos subsistemas da administração de Recursos Humanos. Tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação capital e trabalho”(MARRAS 2011, p.183)

O termo Gestão de Pessoas também é utilizado em referência à administração de Recursos Humanos. Segundo Boog:

Em primeiro lugar, a gestão de pessoas tem por responsabilidade fazer com que a organização desenvolva e explicita sua visão de futuro, seu “sonho”- sua missão e seus objetivos maiores, aonde ela quer chegar, que valores devem apoiar esse “sonho” e quais pontos fortes ela dispõe para chegar lá (1994, p.107)

Para Gil “a expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações” (2012, p. 17). Ainda nas palavras do autor Gestão de Pessoas é a função de fazer todos os indivíduos da organização cooperar para alcance de objetivos, sejam eles individuais ou da própria organização.

De acordo com França (2014) a Gestão de Pessoas acontece com a integração de pessoas e questões como expectativas do funcionário, relacionamento entre colegas de trabalho, o que o funcionário pensa e espera da empresa e vice-versa, liderança, trabalho em grupo, dentre outros. Ainda de acordo com o relato da autora o alicerce básico da Gestão de Pessoas é a contribuição que de alguma forma ela trará para a vida das pessoas, seja em aspectos de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade.

Boog (1994) afirma que, nos últimos percebeu-se que a área de Gestão de Pessoas contribuiria nos resultados da organização se seguisse uma estratégia que de alguma maneira interagisse e/ou fosse de encontro com a estratégia global da empresa. Segundo ele, “[...] a estratégia de GP é a alma, o coração e o cérebro da estratégia global da organização [...]” (BOOG 1994, p.108).

“A primeira grande mudança a ser implementada ao se pensar na implantação de uma nova lógica baseada numa inteligência estratégica de Recursos Humanos para as organizações, é sem dúvida a forma de se ver, pensar e avaliar o ser humano” (MARRAS 2011, p. 245).

“Assim o engajamento de Gestão de pessoas ao negócio –negócio visto como os objetivos da organização- passou a ser vital para o sucesso do negócio, portanto para a sobrevivência e o desenvolvimento da organização [...]” (BOOG 1994, p.108).

Dessler explica que, “a Administração Estratégica de Recursos Humanos significa a formulação e a execução de políticas e práticas que desencadeiam as competências e comportamentos dos funcionários de que a empresa necessita para atingir seus objetivos [...]” (2014, p.10).

Ainda sobre esse enfoque de Gestão de Pessoas voltada a resultados da empresa Vergara destaca que “é interessante observar que admitimos a necessidade de adaptação das empresas, em resposta às mudanças no ambiente de negócios, no entanto, nem sempre reconhecemos a necessidade de novas qualificações profissionais” (2009, p. 37). Conforme a autora, “[...] espera-se que as empresas ofereçam oportunidades para o desenvolvimento de seus empregados e parceiros e que estes cuidem de suas próprias carreiras e comprometam-se com resultados” (VERGARA 2009, p.30).

Vergara (2009) chama a atenção para o fato de que, há uma crescente importância dada a equipes de funcionários capazes de realizar funções com certo grau de autonomia, ampliando-se o conceito de delegação, capacitando às pessoas dentro da empresa e compartilhando poder. Sendo essa, uma visão e ação estratégica, voltada para resultados e agregação de valor ao que é produzido.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional tem se tornado um assunto cada vez mais importante nas organizações, nessa seção são apresentados aspectos conceituais sobre o tema, a descrição da Pesquisa de Clima Organizacional, seus modelos de avaliação e, definições sobre motivação e satisfação dos funcionários e conceitos ligados à liderança.

### 2.3.1 Aspectos Conceituais

Rueda et al (2012) explica que o termo Clima Organizacional foi proposto por Lewin, Lippett e White no começo do século XX, o qual vinculava o comportamento do homem às suas características pessoais e o ambiente no qual estava inserido. Mas foi somente a partir da década de 1990 que os estudos sobre o clima organizacional foram ampliando e ganhando maior importância.

No entendimento de Luz, o Clima Organizacional “é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos que ocorrem fora delas” (1996, p.6).

O mesmo autor ainda indica que,

O clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”. [...] É esse “ambiente de trabalho” ou essa atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e funcionários que chamamos de clima organizacional ou clima humano das organizações (LUZ 1996, p. 7).

Para Stadler e Pampolini (2014), o Clima Organizacional não se refere apenas com a satisfação do funcionário com o ambiente interno da empresa, mas, também, com a motivação, aptidão do funcionário na realização de seu trabalho, os relacionamentos interpessoais e os sentimentos de indivíduo.

Gramms e Lotz definem Clima Organizacional como,

[...] a percepção, por parte da empresa, dos sentimentos dos colaboradores em relação aos valores, bem como está relacionado ao relacionamento com colegas e gestores, às políticas e práticas de gestão de pessoas, à forma como a empresa estabelece metas, recompensas e punições e à situação econômica da empresa (2017, p. 43).

Robbins et al (2010) explica que, o clima seria a percepção que o funcionário de uma organização têm a respeito dela e sobre o ambiente de trabalho. Na mesma linha de pensamento, Santos e Paranhos (2017), o clima também seria uma percepção dos colaboradores da empresa sobre suas políticas e ações, sobre práticas e procedimentos de trabalho, sendo um influenciador na obtenção dos resultados e no comportamento dos indivíduos que integram a organização.

O relato de Gil traz as seguintes considerações sobre o clima organizacional:

É sabido que 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 [...] (2012, p.272).

Em relação aos indicadores do clima organizacional, Luz relata que:

São vários os indicadores do clima: o envolvimento das pessoas com seus trabalhos; o seu tempo médio de permanência nas organizações; o absenteísmo; a qualidade e a eficiência dos trabalhos realizados; os rumores; a participação nos eventos promovidos pela empresa; as greves; a apatia; a integração; o turn-over; os conflitos; o entusiasmo; a cooperação entre indivíduos ou grupos, entre outros (LUZ 1996, p. 17).

No entendimento de Behnke (2014) o clima organizacional determina o quanto à atmosfera do ambiente de trabalho influencia na produtividade dos funcionários e, conseqüentemente no desenvolvimento da empresa. Sendo fator de influencia tanto em relação às expectativas e percepções individuais dos empregados, quanto coletivamente.

Luz (1996) informa que o “estilo de liderança” é uma variável importante no clima organizacional, pois os “chefes” acabam por não respeitar, não elogiar seus funcionários; tratando-os como máquinas que apenas executam tarefas, não oferecendo feedback sobre seu desempenho, não dando liberdade de discutir problemas funcionais e/ou pessoais; nem tampouco desafiam (no sentido de testar habilidades, capacidades) os funcionários na realização de suas tarefas diárias. Ainda segundo a percepção do autor, além da liderança, o salário seria uma variável que influencia o clima organizacional. “Assim como é certo que o salário por si só não é suficiente para “motivar”, também é certo que uma remuneração injusta torna muita gente insatisfeita” (1996, p. 23). Luz alerta que, as empresas que se preocupam com o clima estabelecem e mantêm um plano de cargos e salários, onde os mesmos são avaliados e classificados hierarquicamente, de forma a oferecer uma remuneração justa e, que, evite insatisfações.

Conforme Stadler e Pampolini (2014), o gestor que mapeia o clima tem consciência de que ele depende do atingimento dos objetivos traçados. Além disso, o clima está diretamente ligado à Cultura Organizacional e, ambos precisam ser monitorados constantemente, como forma de valorização dos talentos, captação e retenção de funcionários. “A forma como um trabalho é reconhecido, as responsabilidades atribuídas, o calor e o apoio recebidos, o estilo das lideranças e a forma como os conflitos são tratados influenciam diretamente o clima organizacional” (2014, p.63).

Como Clima e Cultura Organizacional estão interligadas, torna-se necessário entender o que seria a Cultura Organizacional:

O conceito de cultura pode ser definido como um conjunto de valores e atitudes que determinam o padrão de comportamento implícito e explícito dos membros de uma organização, suas tomadas de decisões, bem como interações e emoções evocadas por eles. Os aspectos culturais podem ser tangíveis e intangíveis, sendo peculiares e únicos a cada empresa (STADLER e PAMPOLINI, 2014, p. 56).

Conforme Gil (2012) a cultura organizacional são os valores que a empresa possui, comportamento de seus funcionários, sua filosofia interna e suas políticas, layout físico e interação entre seus membros e clientes.

Behnke (2014) explica que o clima dentro de uma organização se constitui pelas impressões dos empregados em relação à empresa, e que estas interferem direta ou indiretamente na satisfação do empregado e na motivação da equipe.

De acordo com Luz (1996), a falta de perspectiva de crescimento e desenvolvimento profissional são extremamente danosas ao ambiente de trabalho, a ponto de causar a mudança de emprego e empresa, por parte de muitos funcionários, principalmente em cargos de chefia. Sendo papel da administração de recursos humanos promover esse desenvolvimento, visando melhoras no clima organizacional, bem como no desempenho, seja esse individual, do grupo ou da própria empresa.

Na mesma linha de pensamento, Gil (2012) explica que é importante para a empresa conhecer realmente seu clima organizacional, qual a percepção de seus empregados, como eles se sentem e, principalmente saber gerenciar essas informações.

Conforme Luz, “estabilidade no emprego, ao lado da justa remuneração e do desenvolvimento profissional constitui a base de uma sólida e bem edificada administração de recursos humanos” (1996, p. 31). Ainda nas palavras de autor,

Para satisfação de suas necessidades básicas, tais como alimentação, habitação, educação, saúde, vestuário, transporte e lazer, as pessoas necessitam do emprego, pois a aquisição desses bens ou serviços custa caro. Quando ameaçadas em relação aos seus empregos, ficam inseguras, insatisfeitas, e esses sentimentos se refletem no clima organizacional (LUZ 1996, p.31)

Stadler e Pampolini (2014) explicam que há dois tipos de clima organizacional, o positivo e o negativo e, que, quando a organização tem um clima positivo, bom, há em seus funcionários um sentimento de confiança e pertencimento à empresa, as pessoas são mais proativas e criativas, há uma boa relação entre os colegas de trabalho e constante troca de conhecimento. Já quando o clima é ruim, as pessoas são desinteressadas, frustradas, há aumento da rotatividade e do absenteísmo e baixo desempenho.

Para Luz (1996) o clima é considerado bom quando há atitudes positivas, engajamento, satisfação e motivação por parte da maioria dos funcionários. É considerado prejudicado ou ruim quando existe impacto de variáveis ambientais e organizacionais, além de desunião, rivalidades, desinteresses, dentre outros.

### 2.3.2 Pesquisa de Clima Organizacional

Conforme descrito por Luz, “para se avaliar o clima organizacional utiliza-se a Pesquisa de Clima Organizacional [...] também conhecida como Pesquisa do Clima Humano ou, ainda, Pesquisa de Atitudes. [...] A pesquisa de clima organizacional revela o retrato da empresa, mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que nela trabalham, com relação a vários aspectos ligados ao trabalho” (LUZ 1996, p. 41). O autor destaca que, “outra vantagem da pesquisa é que ela oferece uma oportunidade aos funcionários de expressarem seus pensamentos, sentimentos e atitudes em relação aos seus empregadores” (1996, p. 42).

Sobre a pesquisa de clima organizacional, Gil assim escreve:

Para mensurar o clima organizacional, utiliza-se um questionário padronizado onde as perguntas correspondem aos fatores considerados mais relevantes, tais como: conformismo, responsabilidade, condições de trabalho, remuneração, estilo gerencial, recompensas, clareza organizacional e calor e apoio (2012, p.273).

Stadler e Pampolini relatam que, “a chamada *Pesquisa de Clima* é feita utilizando-se um ou mais instrumentos de coleta de dados, geralmente em forma de questionários, a fim de descobrir o nível de satisfação das pessoas com tudo o que se relaciona ao trabalho” (2014, p.65).

Para Gramms e Lotz (2017), a pesquisa de clima tem por objetivo avaliar o clima organizacional e, que, a partir da análise de seus resultados, fornece para a empresa oportunidades de melhorar o ambiente de trabalho. Informam ainda que é um método formal, usado como uma estratégia útil para realização de ações que promovam a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Luz explica que na pesquisa de clima, “o diagnóstico deve ater-se mais aos aspectos internos da organização, e menos aos aspectos ambientais, extrínsecos a ela, mas que, de certa maneira, também afetam os empregados” (1996, p. 42).

Bispo (2005) destaca que, é necessário que alguém de fora da organização faça a aplicação do questionário, para deixar o funcionário mais tranquilo no momento em que responde a pesquisa, evitando assim qualquer tipo de pressão ou influência e, a partir disso, obtendo-se os resultados mais próximos da realidade da empresa.

Luz (1996) chama a atenção para o fato de que, pode-se aplicar a pesquisa a todos os empregados, sendo que estes não devem se identificar ao responder, apenas citar o departamento e/ou setor onde trabalham. Além disso, alguém de fora da organização deve fazer a aplicação da pesquisa e explicar o teor das perguntas aos funcionários sem, contudo,



induzi-los com relação às respostas. A aplicação do questionário pode ser feita em um prazo de dois anos ou mais, sendo necessária a divulgação dos resultados obtidos e as decisões que serão tomadas a partir deles. O questionário pode apresentar as respostas de duas maneiras, do tipo “sim ou não”, ou em escala numérica, com notas de zero a dez. O autor ainda explica que é preciso planejar a pesquisa, definindo seus objetivos, o público-alvo (se participarão todos os funcionários ou parte deles), as variáveis que serão analisadas, o método da pesquisa (entrevista ou questionário), como será feita a tabulação e divulgação os resultados, quem definirá as ações corretivas que serão necessárias e, por fim, definir a periodicidade de repetição da pesquisa.

Por fim, “com base na análise das respostas, são propostas mudanças que buscam atender às necessidades dos colaboradores e corrigir possíveis problemas” (Stadler e Pampolini, 2014, p. 65). Ainda conforme os autores, “os resultados da pesquisa de clima são muito úteis para avaliar o grau de motivação do funcionário, se o desenvolvimento das pessoas está alinhado com o desenvolvimento da empresa e também o que é preciso melhorar” (STADLER e PAMPOLINI, 2014, p. 66).

### **2.3.3 Modelos de Avaliação**

O Clima Organizacional é influenciado por diversos fatores que acabam por afetar o comportamento dos indivíduos de uma organização, avalia-lo, portanto, é de extrema importância. Para isso, existem diversos modelos, que procuram analisar o clima por meio de indicadores presentes na empresa (SOUZA, 2014).

O quadro 1, apresenta as características dos quatro principais modelos de avaliação do Clima Organizacional:

Quadro 1- Modelos de avaliação do Clima Organizacional

MODELOS DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL				
Modelo:	LITWIN e STRINGER	KOLB	SBRAGIA	LEVERING
<b>Principais Aspectos</b>	Questionário que utiliza nove indicadores do clima: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.	Modelo de avaliação que faz uso de sete indicadores para avaliar o Clima Organizacional: responsabilidade, padrões, recompensa, conformismo, clareza organizacional, calor e apoio, e liderança.	Faz uso de vinte indicadores de avaliação do clima, incluindo além dos aspectos presentes nos modelos anteriores: ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia, prestígio, tolerância, clareza, justiça, condições de progresso, apoio logístico, reconhecimento e controle.	Compara diversos fatores ao grau de satisfação dos empregados. Adotado pelo Great Place to Work Institute (GPTW); no Brasil é utilizado pela Revista Exame na pesquisa “Cem melhores empresas para trabalhar”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme Bispo (2006) o Modelo de Litwin e Stringer é constituído por um questionário que se baseia em nove indicadores presentes na empresa e buscam avaliar a percepção do empregado sobre elas, os aspectos avaliados por esse modelo são a **estrutura**: regulamentos, normas, restrições para tomada de decisão; a **responsabilidade**: que estaria relacionada à autonomia e independência do empregado para desempenhar suas tarefas; o **desafio**: relacionado ao risco para tomada de decisões e realização das atividades pertinentes ao cargo; a **recompensa**: seriam os incentivos, o reconhecimento a um trabalho bem feito, uma política justa de remuneração e promoções; o **relacionamento**: espírito de equipe e amizade que prevaleça nos funcionários da empresa; a **cooperação**: a ajuda aos colegas na realização de tarefas; o **conflito**: uma administração que saiba lidar com opiniões diferentes e atue como mediadora ao solucionar problemas; a **identidade**: o sentimento do funcionário de

que ele pertence à empresa, e que seus objetivos pessoais vão de encontro aos objetivos da organização; **padrões:** o quanto a organização preza por normas e regulamentos.

Sobre o Modelo de Kolb, Luz (2003) destaca que se trata de um instrumento de coleta de dados que se baseia em de uma escala de sete indicadores, e que estes seriam uma espécie de indício, um sinal de alerta do Clima Organizacional. Bispo (2006) destaca que este modelo incluem além da responsabilidade, padrões e recompensas presentes no Modelo de Litwin e Stringer, **o conformismo:** funcionário percebe que precisa se adaptar a normas, procedimentos e políticas; **a clareza organizacional:** percepção de uma administração organizada com objetivos e metas bem definidos; **calor e apoio:** confiança e apoio mútuo entre os colaboradores; **liderança:** quando o funcionário sente que possui liberdade de exercer a liderança, seja na realização de um trabalho ou num grupo de indivíduos específicos dentro da organização.

Sobre o Modelo de Sbragia, Bispo (2006) explica que este modelo foi criado a partir de um estudo sobre Clima Organizacional em uma instituição de pesquisa governamental fazendo uso de vinte indicadores que, além da conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidades (fatores presentes nos modelos anteriores), inclui **o estado de tensão:** o quanto as emoções são deixadas de lado, e as ações dos trabalhadores passam a serem regidas pela lógica e pela razão; **ênfase na participação:** o quanto os funcionários se envolvem nas decisões da empresa, se são consultados antes de qualquer decisão e, se há possibilidade deles sugerirem ideias e se essas são aceitas; **proximidade da supervisão:** se a administração exerce um controle rígido ou se o funcionário pode desenvolver sua própria maneira de executar seu trabalho e há possibilidade deste tomar iniciativas; **a consideração humana:** o quanto o empregado é tratado como ser humano, que tem emoções e sentimentos; **autonomia presente:** se o funcionário sente que pode tomar suas próprias decisões, sem a necessidade de uma verificação constante de supervisores; **prestígio obtido:** como o funcionário percebe sua imagem no ambiente externo pelo fato de ter se nome atrelado aquela empresa; **tolerância existente:** o quanto os erros são tolerados antes de ser aplicada alguma punição; **clareza percebida:** o quanto o funcionário sabe, tem informação sobre assuntos que lhe dizem respeito; **justiça predominante:** quais critérios são prioritários e predominantes no processo de tomada de decisão (habilidades, desempenho, aspectos políticos, pessoais); **condições de progresso:** o quanto a organização despõem aos seus funcionários oportunidades de crescimento e avanço profissional; **apoio logístico proporcionado:** se a organização disponibiliza as condições e as ferramentas necessárias para a realização da tarefas dos funcionários; **reconhecimento proporcionado:** como e o quanto a

empresa valoriza o bom desempenho de um colaborador; **formas de controle:** relacionado ao controle e acompanhamento de custos, produtividade e solução de problemas.

Bispo (2006) chama a atenção para o fato de que além dos modelos anteriormente citados, existem outros com uma ênfase um pouco mais específica em uma categoria de empresa e, até mesmo em um aspecto mais específico relacionado ao próprio clima organizacional, seria o caso dos Modelos de Coda, Kozlowski, Rizzatti e Levering

De acordo com Souza (2014), o Modelo de Coda (Professor Roberto Coda) foi desenvolvido a partir da realização de estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco empresas de grande porte e que atuam no setor público e privado do Brasil.

Sobre o Modelo de Kozlowski, Bispo (2006) explica que foi criado por Steve Kozlowski e Mary Doherty depois da realização de estudos de Psicologia Aplicada, onde avaliavam a relação existente entre clima organizacional e liderança.

Conforme Souza (2014), o Modelo de Rizzatti (Gerson Rizzatti) deriva de sua tese de mestrado que buscava estudar o Clima Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, posteriormente em 2002 foi revisado e aperfeiçoado quando o autor usou o assunto em sua tese de doutorado em um estudo aplicado em todas as universidades federais do Sul do Brasil.

Segundo Bispo (2006), o Modelo de Levering (Robert Levering) foi elaborado para avaliar a correlação entre desempenho econômico/financeira com o nível de satisfação dos empregados de uma organização. A partir desta base, Lemos (2007) informa que o Modelo de Levering é adotado pelo Great Place to Work Institute (GPTW), uma empresa de consultoria americana presente no Brasil desde 1997, optante por este modelo pelo fato dele trazer a possibilidade de se comparar um conjunto de fatores ao grau de satisfação dos empregados. A autora destaca que o método proposto por Levering leva em consideração cinco aspectos relacionados ao Clima Organizacional, a credibilidade, o respeito, a imparcialidade, o orgulho e a camaradagem. Sendo utilizado no Brasil pela Revista Exame, sendo aplicado nas empresas que participam da pesquisa “as 100 melhores Empresas para Você trabalhar”, realizada em parceria com o Great Place to Work Institute.

### 2.3.4 Satisfação

Siqueira (2008) explica que a satisfação do trabalhador é um tema que começou a ser estudado no início do século XX, sendo correlacionado ao processo de motivação. A satisfação era considerada como uma das “causas” de comportamento de trabalhadores. Atualmente, satisfação é vista como um resultado das influências exercidas pelo ambiente organizacional sobre o empregado, representado o quanto o indivíduo vivencia situações e experiências positivas e gratificantes na organização.

Martineza et al (2004) chama atenção para o fato de que a satisfação é um aspecto muito subjetivo, que muda de uma pessoa para a outra, entre as circunstâncias e que, ao longo do tempo a mesma pessoa pode apresentar diferenças em sua própria satisfação.

O relato de Gil (2012) informa que os gerentes precisam atentar sobre as necessidades e a motivação dos funcionários, criando condições para que tanto as tarefas a ele incumbidas como o próprio ambiente de trabalho sejam capazes de garantir sua satisfação.

Robbins et al explica que “a interdependência, o feedback, o apoio social e a interação com os colegas fora do trabalho, estão fortemente relacionadas com a satisfação no trabalho, mesmo após se levar em consideração as características do trabalho em si” (2010, p. 75). O mesmo autor indica que, “[...] a falta de satisfação no trabalho se traduzirá em rotatividade mais provavelmente quando houver muitas oportunidades de emprego existentes, pois os empregados acham mais fácil mudar de emprego” (2010, p. 83).

Luz explica que, “os benefícios têm forte impacto no grau de satisfação das pessoas no trabalho, devido às comodidades que geram e aos reflexos que têm em seus orçamentos” (1996, p. 31).

Robbins et al chama atenção para o fato que, “a coisa mais importante que os gestores podem fazer para aumentar a satisfação é focar os componentes intrínsecos do trabalho, tais como torna-lo mais desafiador e interessante” (2010, p. 83).

### 2.3.5 Motivação

O termo Motivação é descrito por Vergara como “[...] uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, [...] é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de

nós, nasce de nossas necessidades interiores” (2009, p.42). Ainda nas palavras da autora, “[...] motivação não é um produto acabado; antes um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida” (2009, p.41). Além disso, “[...] as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça” (VERGARA 2009, p.43).

Gil (2012) define motivação como uma força que impulsiona a pessoa a agir. Antigamente pensava-se que essa força era influenciada por outras pessoas com as quais o indivíduo convivia. Atualmente sabe-se que essa força interna tem origem em uma necessidade, portanto cada indivíduo tem suas próprias motivações baseadas em suas próprias necessidades e, que a necessidade de uma pessoa não é capaz de motivar a outra.

“É a motivação que leva as pessoas a agirem em direção aos objetivos; é ela que as mantém persistentes para alcançá-los. [...] O que nos mantém focados em nosso propósito é o que se pode chamar de motivação” (WALGER et al 2014, p.21).

A motivação no trabalho, “manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. Geralmente, salientam-se três componentes na motivação: o impulso, a direção e persistência do comportamento” (TAMAYO e PASCHOAL, 2003 p. 35, citado por WALGER et al 2014).

Conforme Robbins e Decenzo (2004), a motivação seria resultante de soma indivíduo e situação atual por ele vivida e, que, erroneamente, as pessoas tendem a acreditar que a motivação seria uma característica pessoal, presente em alguns indivíduos e em outros não. Robbins e Decenzo ainda definem a motivação como, “[...] a disposição em exercer altos esforços para alcançar objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual” (2004, p.203). De acordo com os autores, nos dias de hoje, por conta da diversidade da força de trabalho, aumentar a motivação desta exige uma gerência flexível, que compreenda que cada funcionário possui objetivos e necessidades diferentes e, que enxergam o emprego como uma maneira de satisfazê-los. Sendo assim, formas variadas de recompensas para motivar esses funcionários.

Conforme Gil (2012) a economia competitiva dos dias de hoje exige funcionários altamente motivados, pois estes proporcionam melhores resultados devido a seu engajamento.

“A administração de Recursos Humanos busca, entre outros objetivos alcançar a satisfação e a “motivação” dos empregados” (LUZ 1996, p. 11). Conforme Luz, “[...] “motivar”, ou ao menos tornar satisfeitos os empregados é parte da missão da administração

de Recursos Humanos, então ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente o clima organizacional” (1996, p. 13).

### **2.3.6 Liderança**

No que se diz respeito à liderança, primeiramente é necessário fazer uma distinção entre gerente e líder. Robbins e Decenzo (2004) informam que os gerentes são designados para esse cargo e detém poder tanto para recompensar, como para punir um funcionário. A influência por ele exercida baseia-se na autoridade formal de seu cargo. Já o líder tanto pode ser nomeado como simplesmente surgir dentro de um grupo. O líder influencia os demais a ter um comportamento ou desempenho diferenciado que é mais amplo do que as ações estipuladas pela autoridade formal.

De acordo com Bergamini (1994) a liderança é um processo que envolve trocas sociais. No qual o líder é visto como alguém que proporciona benefícios para a empresa e o grupo no qual está inserido. Como recompensa desses benefícios está o reconhecimento de sua autoridade, mesmo que informal perante o grupo.

Robbins et al define liderança “como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar objetivos e metas” (2010, p. 359). O mesmo autor destaca, “a liderança tem um papel central para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem, geralmente, oferece a direção para alcançar os objetivos. Saber o que define um líder eficaz pode ser valioso para a melhoria do desempenho do grupo” (2010, p. 389).

Vergara explica que a “[...] liderança está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais [...]” (2009, p. 75). Para a autora o papel da liderança, “é um papel integrador, muito necessário numa época até de organizações virtuais. Ele possibilita que pessoas se mantenham unidas, mesmo sem estar fisicamente próximas” (2009, p. 74).

Segundo Gil (2012), mais do que ser administrador de pessoas é importante desempenhar o papel de líder. Para o autor, líder é aquele que enxerga o outro como um colaborador e não como um subordinado, que reconheça qualidades e que saiba estimular o indivíduo a aderir aos objetivos e missão da empresa.

Vergara destaca que “gestores/líderes devem mostrar-se hábeis para conduzir processos multidisciplinares e deles participar, visto que demandam poder de abstração, análise e síntese” (2009, p. 86).

Para Luz, “é preciso que as chefias sejam treinadas para dar feedback (retorno) sobre o desempenho de seus subordinados, e que saibam o quanto isto é importante para eles” (1996, p. 27).

Robbins et al complementa dizendo que, “hoje em dia, os administradores eficazes devem também ser autênticos e desenvolver relacionamentos de confiança com aqueles que procuram liderar, pois as organizações se tornaram menos estáveis e previsíveis” (2010, p. 389).



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão delineados os seguintes aspectos sobre o método utilizado para realizar a pesquisa: delineamento da pesquisa, variáveis de estudo, população e amostra, procedimentos e técnica de coleta de dados, análise e interpretação dos dados.

No entendimento de Oliveira (2002, p. 58-59):

O método é de certa forma o encaminhamento, a busca, contrapondo-se à obtenção de um resultado qualquer ao acaso. O papel do Método na pesquisa científica, cujo termo vem do latim e significa caminho, passo para se chegar a um objetivo, possibilita assentar enunciados – tema – gerais ou específicos sobre observações acumuladas de casos gerais e específicos.

A partir desta base Diehl e Tatim (2004, p.47) revelam que “a metodologia pode ser definida como 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”.

Cervo e Bervian (2003, p.24) argumentam “o método é apenas um conjunto ordenado de procedimentos que se mostraram eficiente, ao longo da história, na busca do saber. O método científico é, pois, um instrumento de trabalho. O resultado depende de seu usuário”.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Cervo e Bervian (2003, p.63) “a pesquisa parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução”.

A pesquisa utilizada neste trabalho possui algumas formas de delineamento. Quanto aos objetivos refere-se a uma pesquisa exploratória e descritiva.

Segundo Gil (1994, p. 45) “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Cervo e Bervian (2003, p. 69) argumentam que “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”.

Quanto à abordagem de dados, trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, dessa forma, o presente estudo tem como objetivo identificar os aspectos que influenciam o Clima Organizacional na Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Planalto – RS. A ideia aqui é pesquisar os servidores municipais, por entender que todos são influenciados e influenciam de alguma maneira o clima vigente na prefeitura.

Marconi e Lakatos (2008, p. 70) expressa seu conceito nesses termos “quantitativo-descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variável principal ou chave”.

Diehl e Tatim (2004, p. 51) argumentam que “pesquisa quantitativa se caracteriza pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, possibilitando uma margem de segurança maior”. Estes mesmos autores ainda indicam que, a pesquisa qualitativa pode descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis visando compreender e classificar os processos dinâmicos vividos.

Quanto ao procedimento técnico caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Gil (1994, p. 58) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

De acordo com Diehl e Tatim (2004, p.64) “população é o conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. Amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada”.

A coleta de dados desta pesquisa busca a participação de todos os funcionários municipais, num total de 165 servidores distribuídos em seis secretários e que, podem ser classificados da seguinte maneira: servidores efetivos (concursados) totalizam 117 (cento e dezessete); contratados num total de 33 (trinta e três); cargos em comissão são 13 (treze) funcionários; os cargos eletivos são representados pelo prefeito e vice-prefeito. Os servidores serão convidados a participar da pesquisa, tendo a possibilidade de aceitar ou recusar o convite.

As pesquisas desse tipo caracterizam-se pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Primeiramente, procede-se à solicitação de

informações a um grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (DIEHL E TATIM 2004, p.60).

### 3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para Marconi e Lakatos (2008, p.18) é na “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

A coleta de dados é uma tarefa importante na pesquisa, pois envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também os dados da própria coleta (CERVO e BERVIAN 2003, p.45).

Segundo Diehl 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. As principais técnicas de coleta desse tipo de dados são a entrevista, o questionário, o formulário e a observação”.

Para coletar esses dados será utilizado um questionário com questões fechadas e abertas, seguindo o modelo de Pesquisa de Clima Organizacional proposto por Sbragia e adaptado por Ricardo Luz. Segundo Marconi e Lakatos (2008) o questionário caracteriza-se por ser um instrumento de coleta de dados, estruturado em uma sequência ordenada de questões, no qual o número de perguntas varia conforme o tipo da pesquisa. Deve ser acompanhado de instruções e notas explicativas que facilitem o entendimento do respondente, além da preocupação com aspectos como tamanho, facilidade de manipulação, disposição dos itens, visando facilitar a obtenção dos dados. O questionário de questões fechadas é mais objetivo, pois o respondente opta entre as opções, qual resposta ele considera a correta ou dá uma nota para o aspecto ao qual está avaliando. As questões abertas possibilitam ao respondente expressar seu pensamento e opinião.

A pesquisa possui um pesquisador-observador pelo fato de ser entregue o questionário ao participante e, o pesquisador ficar (sem exercer influência) esperando o participante responder as questões, disponível para esclarecimento de possíveis dúvidas e consequentemente observando o ambiente.

### 3.4 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Segundo Gil (1994, p.36) “o conceito de variável refere-se a tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo os casos particulares ou as circunstâncias”.

Marconi e Lakatos (2011, p. 175) explicam que:

Uma variável pode ser considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito, constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspectos, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração. Finalmente, os valores que são adicionados ao conceito, constructo ou conceito operacional, para transformá-lo em variável, podem ser quantidades, qualidades, características, magnitudes, traços etc., que se alteram em cada caso particular e são totalmente abrangentes e mutuamente exclusivos.

Dentre as variáveis que este trabalho é baseado apresentam-se as seguintes,

**Administração Pública:** A Administração Pública pode ser conceituada como o conjunto das atividades administrativas, a execução de decisões políticas e legislativas, com o propósito de gerir os bens e interesses da comunidade, seja em âmbito federal, estadual ou municipal (LOURENÇO, 2016).

**Clima Organizacional:** “é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos que ocorrem fora delas” (LUZ 1996, p.6).

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

O estudo foi consolidado através de uma abordagem quantitativa, pois a intenção consiste em conhecer indicadores relacionados ao Clima Organizacional. Na pesquisa será utilizado um instrumento de coleta padronizado, seguindo o modelo proposto por Sbragia, com o intuito de mapear os fatores de influência do Clima Organizacional, mensurando-se dados pertinentes ao objeto de estudo.

Conforme Marconi e Lakatos (2008, p. 20) “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”.

Diehl e Tatim (2004, p. 86) argumentam que:

A análise compreende, além da verificação das relações entre variáveis, as explicações e especificações dessas relações. A interpretação procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Ela pressupõe a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos proposto e ao tema.

Segundo Rudio (1999, p. 122) quando “obtidos os dados, o pesquisador terá diante de si um amontoado de respostas, que precisam ser ordenadas e organizadas, para que possam ser analisadas e interpretadas. Para isto, devem ser codificadas e tabuladas”.

Os dados a serem coletados e analisados apontando à veracidade do trabalho proposto e a apresentação dos resultados obtidos, será feita a análise através de planilhas do Excel e da estatística descritiva.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A Pesquisa de Clima Organizacional foi aplicada na Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Planalto nos dias 09, 10 e 11 de outubro de 2017. Foram visitadas todas as Secretarias Municipais e feito o convite aos funcionários para participar da pesquisa respondendo o questionário.

### **4.1 DESCRIÇÃO DA PREFEITURA**

O município de Santo Antônio do Planalto foi emancipado no dia 20 de março de 1992. Colonizado por imigrantes alemães e italianos, contando com a produção agropecuária como base de sua economia.

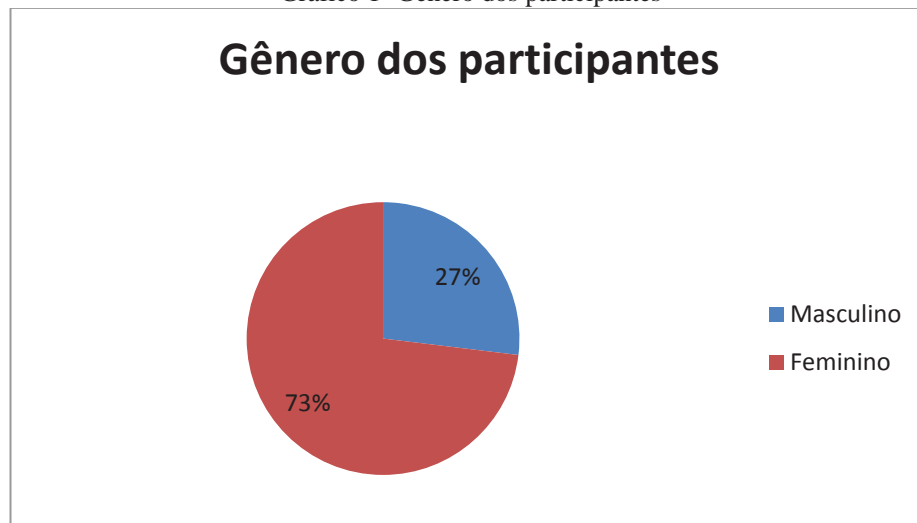
Seu Poder Executivo está dividido em seis secretarias (da Administração, Saúde e Assistência Social, Educação e Cultura, Obras, Agricultura e Meio Ambiente e Esporte), composto por um total de 165 (cento e sessenta e cinco) servidores.

### **4.2 PERFIL DOS SERVIDORES**

O quadro de servidores da Prefeitura Municipal é bastante heterogêneo, contando com funcionários concursados, contratados, cargos de confiança, das mais diversas faixas etárias e desempenhando as mais variadas funções. Dos cerca de 165 (cento e sessenta e cinco) servidores, 52 (cinquenta e dois) participaram da pesquisa. Esse número se deve ao fato de a participação não ser obrigatória, tendo o servidor à opção de não responder ao questionário, há ainda a questão de alguns funcionários estarem em férias, de folga, atestado, em reunião ou faltado no trabalho.

Inicialmente buscou-se traçar um perfil dos servidores do município, abordando aspectos como gênero dos participantes, faixa etária, cargo e secretaria em que atua, nível de escolaridade, tempo de serviço e tipo de vínculo empregatício. O gráfico 1, trás dados sobre o gênero dos participantes da pesquisa:

Gráfico 1- Gênero dos participantes



Fonte: Dados primários (2017).

Do total de pesquisados 73%, ou seja, trinta e oito participantes são do gênero feminino e 27% (quatorze participantes) do masculino. Esse número se deve ao fato de que as secretarias que mais possuem servidores (a Saúde e a Educação) tem seu quadro de funcionários compostos principalmente por mulheres, e ser os setores onde a maioria dos servidores concordou em participar da pesquisa. Somente a Secretaria de Obras, possui seu quadro de servidores composto quase que exclusivamente por homens, fato este relacionado ao trabalho “pesado” desempenho por esses profissionais.

No gráfico 2 são apresentadas informações sobre a faixa etária dos servidores participantes da pesquisa.

Gráfico 2- Faixa etária dos participantes.

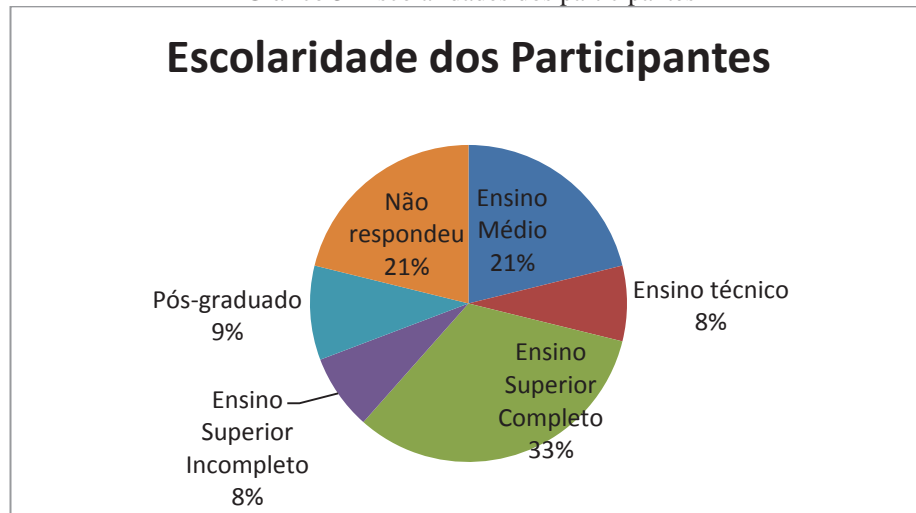


Fonte: Dados primários (2017).

Conforme os dados apresentados pelo gráfico, percebe-se que existem servidores de todas as faixas etárias, desde jovens iniciando a vida profissional até adultos com maior experiência de vida. Isso é um fato interessante, pois de um lado esta a juventude, trazendo “sangue novo” para a prefeitura, ideias e maneiras diferentes de realizar atividades corriqueiras e de outro a maturidade do adulto, que já enfrentou diversas situações, sabe como reagir e possui conhecimento sobre a prefeitura para repassar aos mais novos.

As informações relativas ao grau de escolaridade dos servidores são elencadas no gráfico 3.

Gráfico 3- Escolaridades dos participantes



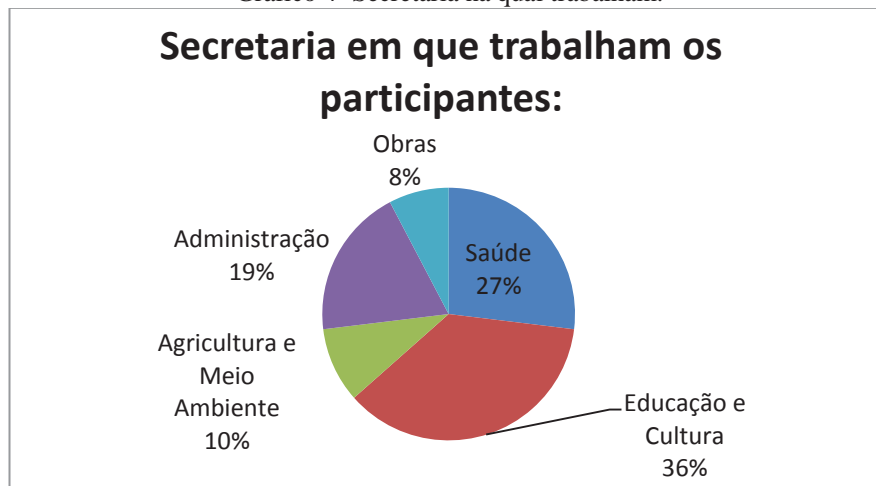
Fonte: Dados primários (2017).

Quando questionados sobre seu nível de escolaridade 21% dos servidores, ou seja, onze dos participantes da pesquisa optaram por não mencioná-lo. Onze servidores (21%) disseram ter concluído o ensino médio; quatro participantes (8%) concluíram o ensino técnico; dezessete participantes (33%) disseram ter formação em nível superior; quatro funcionários (8%) disseram ainda estar cursando uma faculdade e 9% dos participantes (o que equivale a cinco respondentes) possuem curso de pós-graduação. O bom nível de escolaridade deve-se ao fato da exigência de cursos específicos para algumas funções, como pré-requisito para realizar o concurso público.

Os servidores de todas as Secretarias que integram a Prefeitura Municipal foram convidados a participar da pesquisa, o gráfico 4 apresenta o percentual de servidores participantes de cada uma delas.



Gráfico 4- Secretaria na qual trabalham.

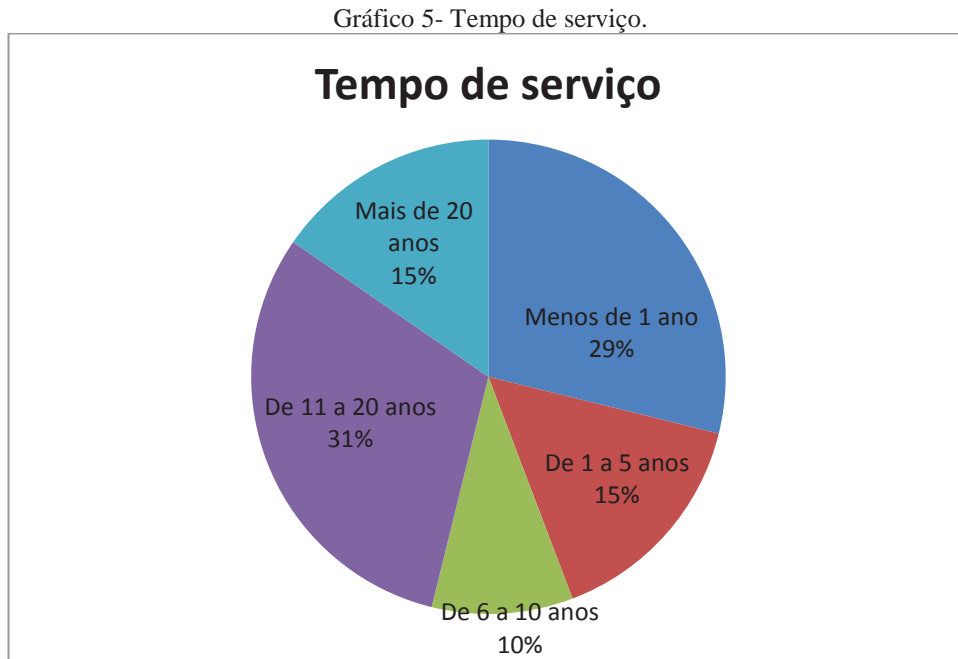


Fonte: Dados primários (2017).

Dos cinquenta e dois participantes, 36%, o que equivale a dezenove servidores trabalham na Secretaria de Educação e Cultura; 27% (que corresponde a quatorze funcionários) trabalham na Secretaria de Saúde; 19%, ou seja, dez pesquisadores atuam na Secretaria da Administração; 10% (cinco servidores) na Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente e, 8% (quatro funcionários) na Secretaria de Obras. A diferenciação no número de participantes entre as secretarias deve-se ao fato de que algumas possuem mais servidores do que outras; existem profissionais que atuam na Prefeitura com carga horária diferenciada (16 horas semanais), há casos em que os profissionais têm contrato para trabalhar apenas um dia na semana (é o caso de alguns médicos que atendem na Secretaria de Saúde, por exemplo) e devido a isso, não se encontravam em suas secretarias de atuação durante o período de aplicação da pesquisa; alguns profissionais não estavam em suas respectivas secretarias na ocasião em que foram aplicadas as pesquisas devido a férias, reunião, participação em atividades fora da Prefeitura.

A Secretaria de Obras é um caso especial, pois dificilmente seus funcionários encontram-se em sua sede por estarem realizando atividades no município (consertos em estradas, limpeza de ruas, dentre outras atividades de responsabilidade da secretaria), porém a aplicação da pesquisa junto a seus funcionários ocorreu em uma data onde as condições climáticas não eram favoráveis aos trabalhos externos (devido a chuva) e, conseqüentemente seus servidores encontravam-se em seu recinto de trabalho. A baixa incidência de participantes na Secretaria de Obras se dá em virtude dos mesmos não aceitarem responder os questionários, relatando que a sua opinião era pouco importante.

A informações obtidas na pesquisa sobre o tempo de serviço de cada servidor na prefeitura, são apresentadas no gráfico 5.



Fonte: Dados primários (2017).

Dos cinquenta e dois participantes da pesquisa, quinze servidores (o que equivale a 29% do total) relatam estar a menos de um ano trabalhando na empresa. Isso se deve ao fato de que não há servidores concursados para todos os cargos existentes, havendo a possibilidade de contratação de funcionários para preencher essas vagas, o que pode ocorrer a cada vencimento de contrato de serviço (que geralmente dura em torno de um ano, havendo depois desse período um processo seletivo, no qual as pessoas aprovadas nas provas garantem estabilidade de dois anos em seu cargo, como se fosse um “mini” concurso, com data de término pré-estabelecida) e também a contratação de servidores a cada troca de gestão. Na faixa de um a cinco anos de empresa estão oito dos participantes (o que corresponde a 15% do total); de seis a dez anos de trabalho na prefeitura estão cinco dos servidores questionados, representando 10% do total de pesquisados; de 11 a 20 anos de empresa estão dezesseis participantes (31% dos participantes) e oito participantes (15%) dizem estar a mais de 20 anos na prefeitura, sendo os primeiros servidores do funcionalismo municipal, tendo em vista que Santo Antônio do Planalto tem vinte e cinco anos de emancipação.

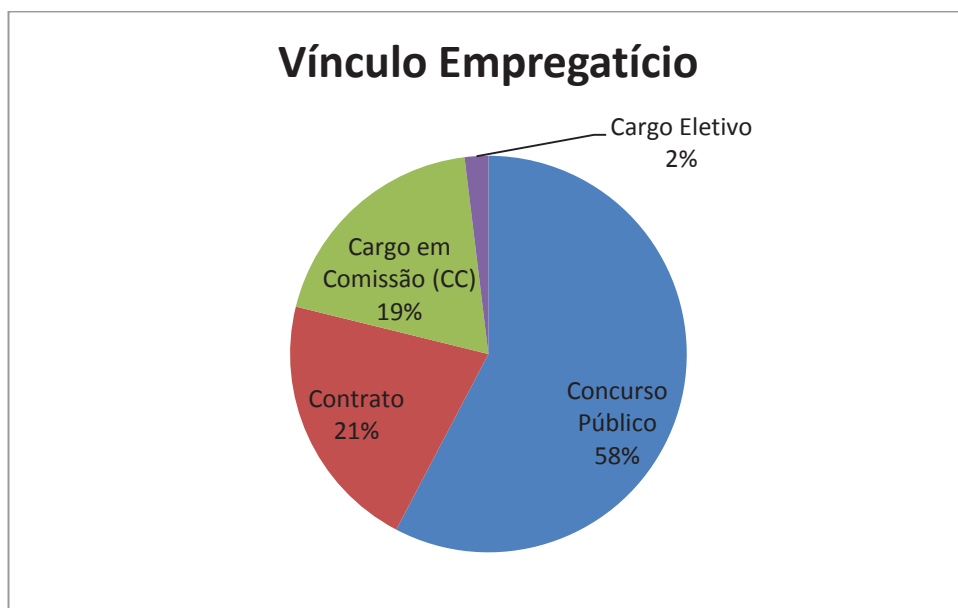
O fator tempo de serviço pode interferir tanto no Clima Organizacional como no desempenho do servidor. Funcionários com muito tempo de empresa tendem a fazer sempre as atividades da mesma maneira, o que gera acomodação e impede a inovação, pois partem do

princípio de que sempre foi feito dessa forma e que sempre deu certo, por isso, não são necessárias mudanças. Já aquele com menor tempo de serviço enxerga problemas e situações que talvez não sejam visíveis àqueles que já convivem há muito tempo no ambiente, trazendo ideias novas e maneiras diferentes de realizar as tarefas. Por serem novos na Prefeitura também tendem a serem mais proativos.

A acomodação do servidor há mais tempo na empresa pode gerar insatisfação no mais jovem que quer mostrar que realiza um bom trabalho, que deseja ver as coisas acontecendo. Já por outro lado, a pró-atividade do mais jovem pode gerar no mais experiente também um sentimento de frustração por julgar que aquele que está há menos tempo trabalhando na empresa, quer mandar em como ele realiza seu trabalho.

O gráfico 6 trás informações sobre o tipo de vínculo empregatício dos servidores participantes da pesquisa.

Gráfico 6- Vínculo empregatício.



Fonte: Dados primários (2017).

Um servidor participante (equivalente a 2% dos pesquisados) tem seu vínculo estabelecido como cargo eletivo, que diz respeito aos gestores municipais (prefeito e vice-prefeito), é eletivo, pois, são eleitos pela população, havendo possibilidade de troca dos ocupantes dos cargos a cada quatro anos. Dos cinquenta e dois participantes da pesquisa 58%, ou seja, trinta respondentes são servidores de carreira, tem seu vínculo empregatício estabelecido através de concurso público. Na modalidade contrato atuam onze dos participantes, o que equivale a 21% do total. E os CC's (Cargos em Comissão) totalizam dez participantes, cerca de 19% dos cinquenta e dois integrantes da pesquisa.

No quadro 2 são apresentados os cargos ocupados pelos servidores respondentes da pesquisa.

Quadro 2- Cargo dos servidores participantes

<b>CARGO</b>	<b>Nº de Participantes da Pesquisa</b>
Agente de Endemias	1
Agente administrativo auxiliar	1
Agente em vigilância sanitária	1
Assessora de Gabinete	1
Assessora Educacional	1
Atendente de Farmácia	1
Atendente de consultório odontológico	1
Atendente de creche	2
Bibliotecária	2
Chefe setor de Contabilidade	1
Chefe de Gabinete	1
Controle Interno	1
Dentista	2
Diretora de Desenvolvimento Agropecuário	1
Estagiária	3
Fiscal Ambiental	1
Fiscal Municipal	1
Médico Veterinário	1
Merendeira	1
Motorista	2
Operário Especializado	1
Operador de Máquina	1
Pedreiro	1
Professor (a)	7
Prefeito Municipal	1
Recursos Humanos	1
Secretária	4
Servente	3
Técnico agrícola	1
Técnico em informática	1
Técnico de enfermagem	2
Telefonista	2

Fonte: Dados primários (2017).

Durante a aplicação do questionário buscou-se ouvir a opinião de cada servidor, o que resultou em enorme variedade de cargos ocupados. A burocracia pertinente ao setor público também contribuiu para aumentar a diversidade de cargos existentes na prefeitura, devido ao fato de cada atividade ter de ser executada por um profissional diferente.

#### 4.3 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A Pesquisa de Clima Organizacional aplicada apresentava uma escala de resposta na qual o servidor assinalava a que julgava condizer melhor com a realidade da Prefeitura. Caso não soubesse responder ou, julgasse não condizer com a realidade a orientação era que marcassem a opção “não tenho opinião”. Os questionários contavam com perguntas relacionadas à relevância social no trabalho, o ambiente e condições de trabalho, o uso e desenvolvimento da capacidade humana, compensação justa e adequada, liderança, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, além de duas questões abertas que indagavam ao funcionário quais fatores julgam interferir de forma positiva e negativa no Clima Organizacional da Prefeitura.

A tabela 1 apresenta os questionamentos realizados e as respostas obtidas na pesquisa na temática “relevância social no trabalho”.

Tabela 1- Relevância social no trabalho

<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE</b>	<b>QUASE SEMPRE</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NÃO TENHO OPINIÃO</b>
Os funcionários são tratados com respeito, independentemente de seus cargos?	30	21	1	-	-
Seu tipo de vínculo empregatício (contrato, concurso) interfere de alguma maneira no seu dia a dia de trabalho?	2	5	15	29	1
Os gestores têm interesse no bem-estar dos funcionários?	21	25	4	-	2
Existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos dos funcionários?	12	21	17	-	2
Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da Prefeitura?	43	7	1	-	1

Fonte: Dados primários (2017).

Ao abordar na pesquisa conceitos referentes à relevância social no trabalho, buscou-se identificar se os funcionários são tratados da mesma maneira independentemente de seu cargo, vínculo empregatício, se existe alguma preocupação com relação ao seu bem estar, reconhecimento e um sentimento de pertencimento à organização na medida em que o funcionário julga ser de sua responsabilidade o sucesso e bom andamento da Prefeitura.

A tabela 1 mostra que os servidores em sua grande maioria consideram-se tratados com respeito em seu ambiente de trabalho, independentemente do cargo que ocupam, seja ele um cargo de chefia ou algum considerado “um pouco mais simples”.

Quando questionados sobre o fato de seu vínculo empregatício interferir de alguma forma sobre o desempenho de sua função, a grande maioria dos cinquenta e dois participantes diz não haver nenhuma ou rara interferência, o que mostra que seja concursado, contratado ou cargo em comissão o tratamento é o mesmo, bem como a cobrança por produtividade e trabalhos bem feitos.

O bem estar do servidor é outro fator relevante, pois se sentindo confortável em seu ambiente de trabalho o funcionário trabalha melhor, sente-se com mais liberdade para exercer suas funções e o trabalho acaba fluindo com mais leveza.

A pesquisa mostra que os funcionários da prefeitura consideram menos reconhecimento em seus trabalhos do que eles gostariam. O reconhecimento pelos trabalhos bem feitos precisa acontecer, pois dessa maneira o servidor sente-se mais motivado e confiante para desenvolver suas atividades, com um sentimento de orgulho por ter executado bem uma tarefa.

Quando um funcionário sente que “pertence” realmente a empresa e que seu trabalho é relevante para a mesma, toma para si a obrigação de colaborar de alguma maneira para o crescimento e sucesso da mesma. A partir dos dados da tabela 1, percebe-se que os servidores da prefeitura notam isso e, mais do que contribuir para o sucesso da prefeitura, quando sentem essa responsabilidade, a cidade inteira cresce.

De acordo com Luz (1996), os gestores muitas vezes acabam não respeitando, não elogiando seus funcionários. Esquecem-se de se preocupar com seu bem-estar tratando-os apenas como executores de tarefas. Conforme o autor é preciso dar liberdade aos funcionários para discutir seus problemas e realizar suas tarefas diárias, reforçando atitudes que façam o funcionário sentir-se integrante da empresa e, desenvolvendo um ambiente de relações saudáveis.

Na tabela 2 são apresentados os dados obtidos na pesquisa sobre a temática “ambiente e condições de trabalho”.

Tabela 2- Ambiente e Condições de trabalho.

QUESTÕES	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NUNCA	NÃO TENHO OPINIÃO
O clima de trabalho da minha equipe é bom?	24	24	2	-	2
Considera a Prefeitura Municipal um bom lugar para trabalhar?	44	7	1	-	-
As condições físicas de trabalho na Prefeitura são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, etc)?	24	25	1	-	2
Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?	15	24	9	2	2
	<b>EXCELENTE</b>		<b>REGULAR</b>		<b>PÉSSIMO</b>
Como você considera o relacionamento entre os funcionários do seu setor?	33		19		-
	<b>MENOR QUE O NECESSÁRIO</b>		<b>O NECESSÁRIO</b>		<b>MAIOR QUE O NECESSÁRIO</b>
O número de funcionários do seu setor é:	9		40		3

Fonte: Dados primários (2017).

Sobre o ambiente e as condições de trabalho, buscou-se constatar como é o clima nas equipes de trabalho, se os servidores consideram a prefeitura um bom lugar para trabalhar, como são as condições no que se refere à estrutura física da prefeitura, se os servidores tem segurança para expressar suas opiniões, como anda o relacionamento entre os colegas e qual a opinião dos funcionários sobre a quantidade de mão de obra empregada em seu setor de trabalho.

Quando questionados se o clima da sua equipe de trabalho é bom, a grande maioria dos servidores afirma que sim. Um bom clima de trabalho entre os funcionários estimula o trabalho em equipe, o indivíduo sente-se mais confiante e engajado para desempenhar suas atividades, o ambiente fica mais harmônico e o funcionário mais satisfeito. Para Luz (1996) o clima é considerado bom quando há atitudes positivas, engajamento, satisfação e motivação por parte da maioria dos funcionários.

Sobre a Prefeitura ser um bom lugar para trabalhar, quase a totalidade dos participantes relata considerar que sim, é um bom local. Esse fato pode estar relacionado a outras variáveis, como reconhecimento na comunidade (cidade pequena, todos se conhecem) cria-se uma cultura de que é “sorte” conseguir um emprego na prefeitura; a proximidade de casa, pois a maioria dos servidores reside no município e, este possui poucas oportunidades de emprego, forçando pessoas a se deslocarem para outras cidades para trabalhar; a estabilidade no emprego (no caso de servidores concursados), que possuem o emprego garantindo independentemente de qualquer adversidade que possa ocorrer.

As condições físicas do local de trabalho também podem influenciar de alguma forma o Clima Organizacional. Um local limpo, com temperatura e iluminação agradáveis, com mobília em boas condições de uso, anima o funcionário a trabalhar, pois, percebe-se que há uma preocupação com ele, para que se sinta confortável e em um local adequado para realizar seu trabalho. Do contrário, condições adversas (higiene e infraestrutura precários) geram insatisfação no servidor, pois é o mínimo que pode ser oferecido a ele. Os participantes da pesquisa relatam que consideram boas as instalações e condições físicas da prefeitura para o desenvolvimento de suas atividades.

Ao serem questionados se sentem-se seguros para dizer o que pensam, os servidores afirmam haver essa segurança. Esse fator é extremamente importante, pois, o ser humano é formador de opinião por natureza e o funcionário precisa ter a possibilidade de se expressar quando uma situação lhe desagrada, quando tem uma ideia que possa melhorar algum fator em seu ambiente de trabalho, sem sentir-se pressionado ou que sua opinião possa de alguma forma lhe prejudicar.

Quando perguntados sobre o relacionamento da equipe de trabalho, a maioria dos participantes afirma ser excelente. Se o clima de trabalho foi considerado bom, então consequentemente o relacionamento entre os servidores também foi considerado um fator positivo. Um relacionamento saudável entre os colegas de trabalho gera um sentimento de confiança mútua, saber que pode contar com a ajuda do outro quando precisar, tornando o local de trabalho um lugar mais agradável.

Sobre a quantidade de mão de obra empregada no setor em que cada servidor trabalha, a maioria dos participantes julga ser o número de funcionários necessários. Isso evita sobrecarga de trabalho, quando a quantidade de servidores é menor que a necessária e, também diminui o tempo ocioso (pouco serviço para muita gente, sobra de tempo livre), quando a quantidade é maior do que a necessária.



De acordo com Luz (2003), poucas empresas se interessam em ouvir seus funcionários, não demonstrando interesse na opinião deles sobre a interação entre os colegas de trabalho, supervisão recebida, comunicação entre setores, condições de segurança e higiene, e integração do funcionário no processo de tomada de decisão.

A tabela 3 aborda o tópico “usos e desenvolvimento da capacidade humana”.

Tabela 3- Uso e desenvolvimento da capacidade humana.

<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE</b>	<b>QUASE SEMPRE</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NÃO TENHO OPINIÃO</b>
Você gosta do trabalho que faz?	42	8	2	-	-
Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?	23	26	2	-	1
As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são suficientes?	19	28	5	-	-
A prefeitura oferece oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional?	14	15	21	1	1

Fonte: Dados primários (2017).

Para entender a opinião dos participantes sobre esse tópico, os mesmos foram questionados se gostam do trabalho que realizam, se estão satisfeitos com o volume de trabalho, sobre as orientações recebidas e se existe oferta de oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional aos servidores municipais.

Gostar do trabalho que realiza é fundamental para um profissional, pois esse é um motivo para acordar todo dia, ir trabalhar e ficar durante vários anos na mesma profissão. Ter prazer em exercer sua atividade é um motivo de orgulho e satisfação na vida, e ao serem questionados sobre isso, a quase totalidade dos participantes da pesquisa confirmaram gostar do trabalho que exercem.

Quando perguntados sobre se sua satisfação quanto ao volume de trabalho que realiza, os participantes disseram estar satisfeitos, isso é um fator relevante, pois, garante produtividade e qualidade nos trabalhos ao mesmo tempo. A sobrecarga de trabalho prejudica

o funcionário que se preocupa em dar conta de várias atividades ao mesmo tempo, interferindo também na qualidade do serviço prestado. Por outro lado, o tempo ocioso, a falta de alguma atividade para realizar também é danosa ao servidor que pode desenvolver acomodação e um sentimento negativo acreditando que possa ser “inútil” para desenvolver uma tarefa.

Os servidores também foram questionados se as orientações recebidas sobre seus trabalhos são suficientes, e as respostas obtidas foram positivas, ou seja, consideram suficientes. Receber orientações facilita a execução das atividades, pois, dão um norte a seguir, o funcionário não fica “perdido”, sem saber se está realizando as atividades corretamente.

Também foi questionado aos servidores se a prefeitura oferece oportunidades para crescimento e desenvolvimento profissional, sendo que a maioria dos participantes relata que, tais oportunidades raramente acontecem na prefeitura. Isso se deve principalmente, ao concurso público, que faz o servidor ficar estagnado a vida inteira no cargo para o qual foi aprovado. As oportunidades de crescimento são temporárias, o gestor pode oferecer ao servidor a oportunidade de assumir um cargo melhor (como Secretário responsável por umas das Secretarias Municipais, por exemplo), mas, depois do período estipulado o servidor retorna ao seu cargo de origem. Para servidores contratados e cargos em comissão, a possibilidade de crescimento ocorre somente depois do término de seu contrato, caso o funcionário seja convidado a assumir outra função. Cursos de capacitação são oferecidos a determinados servidores conforme necessidade exigida para seu cargo (como no caso dos enfermeiros) e, a busca por um curso superior por parte dos servidores, muitas vezes está relacionada ao aumento salarial proporcionado após a obtenção do diploma.

Segundo Luz (1996), a falta de perspectiva de crescimento e desenvolvimento profissional são extremamente danosas ao ambiente de trabalho, sendo papel da administração de recursos humanos promover esse desenvolvimento, visando melhoras no clima organizacional, bem como no desempenho, seja esse individual, do grupo ou da própria empresa.

As informações apresentadas na tabela 4 fazem jus ao aspecto compensação justa e adequada.

Tabela 4- Compensação justa e adequada.

QUESTÕES	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NUNCA	NÃO TENHO OPINIÃO
Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?	14	21	6	7	4
Os benefícios oferecidos pela Prefeitura atendem às suas necessidades?	16	27	4	-	5
O seu salário satisfaz às suas necessidades básicas de vida?	12	28	11	1	-

Fonte: Dados primários (2017).

Os participantes da pesquisa também responderam a questões que buscam entender sua opinião sobre o salário e os benefícios que recebem por prestarem seus serviços à prefeitura.

Ao serem indagados se sua remuneração é adequada ao trabalho que realiza, os participantes da pesquisa afirmaram que sim. Uma remuneração justa é o que o trabalhador espera receber, pois é através dela que o indivíduo retira seu sustento e de sua família. É algo necessário para se viver na sociedade capitalista dos dias de hoje. Em épocas de crise, muitas vezes o trabalhador já desesperado em conseguir o próprio sustento, deixa de lado outras variáveis que importariam anteriormente no trabalho, aceitando muitas vezes trabalhos inferiores ao que estava acostumado, pensando apenas na remuneração que vai receber. No setor público, famoso por pagar bons salários para a maioria de seus servidores, a remuneração também é um fator que influencia o servidor.

Sobre os benefícios oferecidos pela prefeitura atenderem as necessidades básicas dos servidores, as respostas obtidas também foram positivas, informando que tais necessidades são supridas. Os servidores recebem como benefícios o vale alimentação, plano de saúde, licença prêmio concedida a cada três anos de serviços prestados a prefeitura (funciona como se fosse um direito a férias extras, recebendo nesse período dois salários- o normal que receberia mais o referente à licença- e ficam 30 dias de folga), triênios/quinquênios (aumentos salariais fora os concedidos pelo sindicato da categoria, que ocorrem conforme o tempo de serviço do servidor na prefeitura).

Ao responderem se o salário recebido satisfaz as necessidades básicas de vida, os servidores confirmaram satisfazer. Como já mencionado anteriormente é através do salário

que o servidor se sustenta, então o mínimo esperado é que seu salário, aliado as benefícios supra as necessidades de vida do servidor. Entende-se por necessidade básica o acesso a saúde, educação, alimentação, moradia, vestimenta, lazer e cultura.

De acordo com Luz (1996), a variável salário influencia o Clima Organizacional, pois, mesmo não sendo suficiente para motivar o funcionário, uma remuneração injusta, gera insatisfação. O mesmo autor ainda indica que “os benefícios têm forte impacto no grau de satisfação das pessoas no trabalho, devido às comodidades que geram e aos reflexos que têm em seus orçamentos” (1996, p. 31).

As informações obtidas na pesquisa sobre o critério “constitucionalismo”, são apresentadas na tabela 5.

Tabela 5- Constitucionalismo.

<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE</b>	<b>QUASE SEMPRE</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NÃO TENHO OPINIÃO</b>
Até que ponto a Prefeitura cumpre as promessas oficialmente feitas aos funcionários?	10	23	8	-	11
Você confia nas decisões tomadas pelos gestores da Prefeitura Municipal?	23	17	7	-	5

Fonte: Dados primários (2017).

Objetivando saber se a prefeitura cumpre as promessas feitas aos servidores, o aspecto Constitucionalismo, foi abordado através de dois questionamentos. O primeiro deles mais direto, perguntando ao participante sobre até que ponto a prefeitura cumpre suas promessas para com os funcionários e, o segundo questionando se o servidor confia nas decisões tomadas pelos gestores municipais.

Nos dois fatores as respostas obtidas foram positivas. Se a prefeitura cumpre o que prometeu ao servidor um sentimento de confiança nele é despertado e, este passa a acreditar nas decisões tomadas pelos gestores, está tudo interligado, impactando positivamente no clima organizacional, pois ambas as partes (prefeitura e servidores), sabem poder contar uma com a outra.

Luz (1996) explica que, o funcionário precisa estar seguro com relação ao seu emprego, confiar no gestor e em suas promessas, pois, quando sente uma ameaça em relação

ao seu emprego, ficam insatisfeitos, inseguros e isso afeta negativamente o Clima Organizacional.

A tabela 6 apresenta as informações obtidas na pesquisa para o quesito liderança:

Tabela 6- Liderança.

<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE</b>	<b>QUASE SEMPRE</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NÃO TENHO OPINIÃO</b>
Você considera seu superior um bom líder?	20	19	5	3	5
Você considera seu superior um bom profissional?	27	13	3	4	5
Os gestores estão abertos a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários?	20	21	7	2	2
O gestor explica adequadamente aos funcionários os motivos das decisões que toma?	24	12	10	4	2
O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?	21	17	8	3	3
Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?	22	13	10	1	6
Você recebe de seu superior imediato as informações necessárias para a realização de seu trabalho?	26	14	6	5	1
Você é informado pelo seu superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho?	14	16	14	7	1
Seu superior está sempre disponível quando você precisa dele?	20	22	7	1	2
No seu setor de trabalho há algum funcionário “protegido” pelo gestor?	4	10	5	18	15

Fonte: Dados primários (2017).

Sobre o critério liderança, os servidores responderam se, consideram seu superior um bom líder, um bom profissional, se os gestores estão abertos a receber e reconhecer as contribuições e sugestões dos funcionários, se o gestor explica os motivos que usa na tomada de decisão, se o trabalho em equipe é incentivado pelos gestores, se existe receptividade quanto a sugestões de mudanças, se há um feedback do gestor para com o empregado sobre o que ele acha do trabalho desempenhado pelo servidor, se o gestor está disponível para atender os funcionários quando estes precisam dele sendo todos fatores bem avaliados pelos servidores que, responderam de maneira afirmativa sobre esses aspectos. Já quando questionados se existe a proteção de algum servidor por parte do gestor a maioria dos participantes relata não haver tal proteção.

O “chefe” é aquele gestor que apenas delega e supervisiona a realização de atividades. Líder, seja ele formal ou informal, é aquele que “pega junto”, estimula o trabalho em equipe, ressaltando e fazendo uso das melhores características de cada integrante da equipe.

Os servidores da prefeitura terem avaliado de maneira positiva seus líderes e gestores é um aspecto positivo para o desenvolvimento e crescimento da mesma. O líder serve de modelo para os demais integrantes da equipe e considera-lo uma boa liderança e um bom profissional pode incentivar aos demais desenvolverem também esse espírito de liderança em seus grupos informais de trabalho.

Um gestor aberto a receber e reconhecer as contribuições dadas pelos funcionários reconhece que sozinho torna-se mais difícil tomar decisões e, ouvindo opiniões diferentes surgem novas ideias e as decisões tomadas acabam sendo mais assertivas e com maior potencial de agradar o grande grupo.

O gestor também precisa explicar aos seus subordinados por quais motivos toma determinadas decisões, pois, de alguma maneira elas acabam afetando o trabalho dos servidores e o andamento das atividades da prefeitura.

Os supervisores precisam estar disponíveis aos seus subordinados, passar as informações pertinentes ao seu trabalho e posteriormente dar feedback sobre o trabalho realizado pelos servidores, para que eles não se sintam perdidos e desamparados, sem saber o que fazer. Porém, o líder não deve possuir nenhum funcionário protegido, precisa tratá-los da mesma maneira, evitando assim conflitos, insatisfação e situações desagradáveis.

A pesquisa mostra, conforme ilustrado na tabela 6 que, os servidores da prefeitura julgam possuir bons líderes em seus setores de trabalho, o que interfere de forma positiva no Clima Organizacional, gerando um ambiente de cooperação e compreensão mútua entre os colaboradores.

Luz (1996) informa que o “estilo de liderança” é uma variável importante no clima organizacional, pois os “chefes” acabam não oferecendo feedback sobre seu desempenho do funcionário e desconhecendo o quanto isso é importante para eles; não dando liberdade de discutir problemas funcionais e/ou pessoais; nem tampouco desafiando-os (no sentido de testar habilidades, capacidades) na realização de suas tarefas diárias.

Sobre o aspecto trabalho e espaço total são apresentadas informações na tabela 7.

Tabela 7- Trabalho e espaço total de vida.

QUESTÕES	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NUNCA	NÃO TENHO OPINIÃO
A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?	28	14	6	-	4
Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles?	10	30	9	1	2

Fonte: Dados primários (2017).

Os participantes da pesquisa também responderam a questões sobre o aspecto trabalho e espaço total de vida. Quando perguntado se a qualidade do trabalho é considerada mais importante que a quantidade, grande parte dos servidores respondeu que sim. De fato a qualidade precisa ser exigida na execução das tarefas, pois de nada adianta executar várias atividades erroneamente e, depois ter de voltar atrás e refazê-las, gerando retrabalho, desperdício de tempo, já que o servidor poderia estar realizando outro trabalho, mas teve de voltar suas atenções novamente para uma tarefa já executada e conseqüentemente gera o que nenhuma empresa, ou no caso da prefeitura perda de dinheiro/recursos.

Já ao serem questionados se os servidores sentem que estão bem informados sobre as decisões que afetam seu trabalho, novamente os servidores responderam de maneira afirmativa. Não pode ser considerado um privilégio para o servidor conhecer as decisões que estão sendo tomadas, pelo contrário, ele precisa estar informado sobre os assuntos que lhe afetam no trabalho para estar pronto para reagir diante das situações que surgiram, quando tais decisões forem colocadas em prática.

É preciso que faça parte da cultura da prefeitura, informar os servidores sobre essas questões e, saber a opinião dos mesmos sobre o assunto. Luz (1996) explica que o clima resulta da cultura da empresa, tanto de seus aspectos positivos, como dos negativos. Portanto, deixar o funcionário de fora desse processo de tomada de decisão que afeta seu trabalho influencia negativamente no Clima Organizacional.

O critério trabalho e espaço total de vida também apresentava questões nas quais o participante poderia assinalar mais de uma alternativa de resposta, conforme julgasse necessário, conforme a tabela 8, a seguir.

Tabela 8- Trabalho e espaço total de vida.

<b>COMO VOCÊ SE IMAGINA DAQUI A DOIS ANOS?</b>	
<b>Alternativa de resposta</b>	<b>Nº de vezes que foi citada</b>
Trabalhando na prefeitura, no mesmo cargo.	28
Trabalhando na prefeitura, num cargo diferente.	15
Trabalhando em outra prefeitura, no mesmo cargo.	1
Trabalhando em outra prefeitura, num cargo diferente.	2
Trabalhando por conta própria.	2
Aposentado (a).	6

Fonte: Dados primários (2017).

Ainda sobre a temática trabalho e espaço total de vida, os servidores foram questionados sobre como eles se imaginam daqui a dois anos. A maioria dos servidores disse que pretende estar trabalhando na prefeitura, no mesmo cargo ou em outro diferente. Pretender continuar na prefeitura é também positivo para o Clima Organizacional, pois, isso pode estar relacionado ao fato de considerar a prefeitura um bom local para trabalhar, a estabilidade proporcionada pelo concurso público, gostar da profissão que exerce, pode estar relacionado também ao fato de o servidor sentir-se parte integrante dela, responsável pelo seu sucesso, querendo continuar prestando a mesma seus serviços, seguindo carreira no setor público e sendo reconhecido na comunidade por isso.

A tabela 9 também trás informações alusivas ao critério trabalho e espaço total de vida.



Tabela 9- Trabalho e espaço total de vida

<b>ONDE VOCÊ ENCONTRA AS INFORMAÇÕES QUE DESEJA SABER SOBRE A PREFEITURA?</b>	
<b>Alternativa de resposta</b>	<b>Nº de vezes que foi citada</b>
Conversas nos corredores.	4
Quadros de aviso.	12
Colegas de trabalho.	15
Superior imediato.	16
Departamento de pessoal.	23

Fonte: Dados primários (2017).

Os participantes da pesquisa relataram obter as informações que precisam saber sobre a prefeitura principal com o Departamento de Pessoal, com seu Superior imediato e com os colegas de trabalho. É fundamental que as informações estejam ao alcance de todos os servidores, para que tenham conhecimento sobre o que está acontecendo na Prefeitura, saber se isso de alguma maneira lhe afeta e estar preparado para reagir a situações que de alguma forma possam ocorrer. O departamento de pessoal divulga principalmente informações mais burocráticas em relação ao trabalho (dia de pagamento, possibilidade de férias, datas de feriados, dentre outras), os superiores informam decisões que afetam diretamente a realização do trabalho do servidor (possível mudança de setor, realização de novas atividades, por exemplo) e os colegas de trabalho é mais uma conversa informal na qual esclarecem e debatem qualquer tipo de dúvidas que possam surgir sobre diversos assuntos.

Segundo Luz (2003), o Clima Organizacional pode ser afetado pela divulgação (ou falta de) dos assuntos importantes da empresa, bem como pela forma como essa divulgação é feita. Pois muitas vezes, as informações não chegam a todos os funcionários e, se chegam não é da maneira como eles gostariam.

Tabela 10, relativo ao critério trabalho e espaço total de vida.

Tabela 10- Trabalho e espaço total de vida.

<b>ONDE VOCÊ GERALMENTE RESOLVE OS PROBLEMAS DO TRABALHO QUE LHE AFETAM?</b>	
<b>Alternativas de resposta</b>	<b>Nº de vezes que foi citada</b>
No Sindicato.	1
Com o meu superior.	35
Com o Departamento de Pessoal.	7
Com os colegas de trabalho.	10

Fonte: Dados primários (2017).

Quando surgem problemas no ambiente de trabalho devem ser resolvidos o mais breve possível, pois geram desgastes e, interferem negativamente no Clima Organizacional. Os servidores participantes da pesquisa relataram resolver seus problemas de trabalho diretamente com seu superior. Para isso, o superior precisa de uma postura mediadora e atitudes imediatas que resolvam o problema e que evitem seu reaparecimento. Conforme Luz (1996) “[...] os acontecimentos internos se refletem de forma mais intensa e permanente no clima organizacional” (LUZ 1996, p.7). Por isso a urgência na resolução de problemas, pois, quanto mais tempo demorar, mais negativamente influenciará no clima.

A tabela 11 também apresenta informações a cerca do critério trabalho e espaço total de vida.

Tabela 11- Trabalho e espaço total de vida.

<b>A PREFEITURA PODERIA MELHORAR SE:</b>	
<b>Alternativas de resposta</b>	<b>Nº de vezes que foi citada</b>
Pagasse melhores salários.	19
Tratasse melhor os funcionários.	5
Desse mais treinamento.	22
Oferecesse mais benefícios.	9

Fonte: Dados primários (2017).

Mesmo com um clima organizacional bom, algum fator sempre pode ser melhorado, buscando satisfazer o empregado e melhorar as condições de trabalho. Nesse sentido, foi realizada a pergunta “a prefeitura poderia melhorar se:”, dentre as alternativas de resposta a mais indicada pelos servidores, foi à opção “desse mais treinamento”. Em um cenário de constantes mudanças e inovações tecnológicas em que vivemos, o profissional precisa estar atualizado em sua área de conhecimento e a prefeitura precisa fornecer uma qualificação para seus profissionais, que refletirá na qualidade dos serviços realizados, além de, fazer o profissional sentir-se reconhecido pela mesma. A falta de treinamento pode gerar incertezas na hora do profissional desempenhar a atividade, podendo executá-la de forma equivocada, o que gera retrabalho e desperdício de tempo.

Luz (2003) define treinamento como as oportunidades ofertadas para o trabalhador se qualificar e se desenvolver profissionalmente.

Na tabela 12 informações obtidas sobre o critério trabalho e espaço total de vida.

Tabela 12- Trabalho e espaço total de vida.

<b>INDIQUE AS RAZÕES PELAS QUAIS VOCÊ TRABALHA NA PREFEITURA:</b>	
<b>Alternativas de resposta</b>	<b>Nº de vezes que foi citada</b>
Estabilidade no emprego.	25
Salário.	16
Falta de opção de outro emprego.	9
Chances de progresso profissional.	9
Benefícios oferecidos pela prefeitura.	5
Ambiente de trabalho.	3
Autonomia no trabalho.	3
Relacionamento com a chefia.	3
Reconhecimento.	2
Não respondeu	6

Fonte: Dados primários (2017).

Também no aspecto trabalho e espaço total de vida foi questionado aos servidores por quais razões optou trabalhar na prefeitura.

A estabilidade característica do setor público aparece com fator mais citado, pelo fato que gera segurança ao trabalhador, pois independentemente de qualquer condição adversa que possa ocorrer (recessão econômica, corte de gastos) seu emprego estará garantido.

O salário também foi uma das razões mais citadas; o setor público é conhecido por onerar bem a maioria de seus servidores e, juntando a necessidade que o indivíduo tem de se sustentar e suprir suas necessidades básicas, o salário torna-se um dos itens que mais pesa na escolha de um emprego.

Conforme Luz, “estabilidade no emprego, ao lado da justa remuneração e do desenvolvimento profissional constitui a base de uma sólida e bem edificada administração de recursos humanos” (1996, p. 31).

A falta de opção de outro emprego foi o terceiro fator mais indicado. Cidade pequena, com poucas oportunidades de trabalho faz do setor público uma das poucas possibilidades de obtenção de emprego e renda para a população.

Outros fatores também aparecem no relato dos servidores da prefeitura como as chances de progresso profissional, os benefícios oferecidos pela prefeitura, o ambiente de trabalho, a autonomia para realização das atividades, o relacionamento com a chefia, o reconhecimento profissional e, ainda tiveram os servidores que optaram por não se manifestar.

A tabela 13 apresenta informações sobre o critério trabalho e espaço total de vida.

Tabela 13- Trabalho e espaço total de vida.

<b>INDIQUE OS FATORES QUE MAIS GERAM INSATISFAÇÃO EM SEU TRABALHO:</b>	
<b>Alternativas de resposta</b>	<b>Nº de vezes que foi citada</b>
Falta de reconhecimento.	17
Impossibilidade de crescimento profissional.	13
Salário.	12
Falta de valorização dos funcionários.	11
Ambiente de trabalho ruim.	6
Sobrecarga de trabalho.	5
Falta de treinamento.	3
Falta de segurança no trabalho.	3
Falta de recursos.	2
O trabalho que realiza.	1
Falta de autonomia.	1
Não respondeu.	13

Fonte: Dados primários (2017).

Ao serem questionados sobre quais fatores mais causam insatisfação em seu trabalho, alguns servidores optaram por não se manifestar, outros, porém indicaram diversos fatores. Dentre os mais citados estão a falta de reconhecimento profissional, a impossibilidade de crescimento profissional e o salário.

A falta de reconhecimento é um aspecto que gera muita insatisfação, pois o servidor se esforça para executar da melhor maneira uma tarefa, cria expectativa sobre como seu trabalho será visto pelos gestores e o reconhecimento acaba não acontecendo. Consequentemente esse funcionário passa a se acomodar, realizar somente o que lhe mandam fazer, de qualquer maneira sem se preocupar com a qualidade, pois cria um pré-conceito de que ninguém vai se importar com o que ele está fazendo ou deixando de fazer, por isso, torna-se tão importante reconhecer os esforços dos trabalhadores e incentivá-los a progredir e se desenvolver profissionalmente.

A impossibilidade de crescimento profissional é inerente ao setor público, pois uma vez aprovado no concurso para determinada vaga o servidor passará a vida profissional na prefeitura executando a mesma atividade. Somente haverá uma oportunidade de crescimento se o servidor for aprovado em outro concurso para um cargo de nível mais elevado ou se for convidado a assumir um cargo de chefia ou mais elevado do que ocupa por um tempo determinado.

Um fator que gera ambiguidade é que ao responderem as questões sobre a compensação justa e adequada (tabela 4), os servidores julgaram sua remuneração ser justa ao trabalho que realizam e que seu salário satisfaz suas necessidades básicas de vida. Porém quando questionados sobre fatores de insatisfação novamente o salário é citado, mas, agora de forma negativa. Essa é uma questão delicada, pois, depende da opinião própria de cada indivíduo e o que ele julga ser justo ou injusto.

De acordo com Luz,

Para satisfação de suas necessidades básicas, tais como alimentação, habitação, educação, saúde, vestuário, transporte e lazer, as pessoas necessitam do emprego, pois a aquisição desses bens ou serviços custa caro. Quando ameaçadas em relação aos seus empregos, ficam inseguras, insatisfeitas, e esses sentimentos se refletem no clima organizacional (LUZ 1996, p.31)

Ainda foram citados como motivos de insatisfação a falta de valorização dos funcionários; o ambiente de trabalho ruim (os mesmos servidores que afirmaram que a prefeitura possui um clima organizacional bom/favorável, indicam como fator de insatisfação seu próprio ambiente de trabalho); a sobrecarga de trabalho; novamente a questão da falta de treinamento foi destacada; a falta de segurança no trabalho; a falta de recursos; o trabalho que realiza e a falta de autonomia.

Robbins et al chama atenção para o fato que, “a coisa mais importante que os gestores podem fazer para aumentar a satisfação é focar os componentes intrínsecos do trabalho, tais como torna-lo mais desafiador e interessante” (2010, p. 83).

No final do questionário foram apresentadas duas questões abertas, possibilitando aos servidores elencarem os fatores que influenciam de maneira positiva e também negativa no Clima Organizacional da Prefeitura. A tabela 14 trás um desses questionamentos:

Tabela 14- Fatores negativos no Clima Organizacional da Prefeitura.

<b>PARA VOCÊ, QUAIS SÃO OS FATORES QUE INFLUENCIAM DE MANEIRA NEGATIVA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DA PREFEITURA?</b>	
<b>Fatores citados</b>	<b>Nº de vezes em que foram citados</b>
Não respondeu.	22
Politicagem.	4
Falta de comprometimento de alguns servidores.	4
Falta de organização.	3
Fofocas nos corredores.	3
Falta de cooperação entre os funcionários.	3
Diferença salarial.	2
Falta de reconhecimento.	2
Falta de trabalho em equipe.	2
Falta de união entre os funcionários.	2
Falta de diálogo.	1
Falta de treinamento.	1
Mau atendimento aos munícipes.	1
Autoritarismo	1
Não aceitar sugestões de mudanças.	1
Acomodação dos servidores.	1
Privilégios concedidos independentemente da qualidade do trabalho realizado.	1
Falta de definição dos setores.	1
Insegurança a cada troca de gestão.	1
Mudança dos funcionários de setor.	1
Funcionários não qualificados para o cargo.	1
Cargos políticos.	1
Individualismo.	1
Rotatividade nos Cargos em Comissão (CC).	1
Funcionários (CC) sentem-se superiores aos outros.	1
Colegas Invejosos.	1
Falta de realização nas atividades.	1
Falta de reuniões de equipe.	1
Falta de coleguismo.	1
Colegas que não convidam para participar da realização de atividades.	1

Fonte: Dados primários (2017).

Quando questionados sobre os fatores que consideram influenciar negativamente o Clima Organizacional da Prefeitura vinte e dois do total de participantes optaram por não se manifestar. Os demais citaram diversos fatores negativos dentre os quais se destacam:

A politicagem, por ser uma cidade pequena a população é influenciada por seu posicionamento político, sendo comum a divisão “cidadão da situação” ou “cidadão da oposição”, onde as decisões sobre o rumo da cidade são julgadas pela população conforme sua afinidade política, não sendo diferente essa divisão entre os próprios servidores. O que é negativo para o ambiente de trabalho, pois gera desunião e intrigas entre os servidores, além daquela “pulga na orelha” que algumas medidas são para favorecimento de aliados em detrimento dos opositores. Infelizmente é uma triste realidade que afeta o dia a dia de trabalho na prefeitura e que somente pode ser revertida se mudada a cultura vigente no município, quando as pessoas entenderem que independentemente da sigla política dos gestores todos precisam trabalhar juntos para o bem da população e crescimento da cidade.

A falta de comprometimento de alguns servidores também foi citada como aspecto negativo. A estabilidade proporcionada pelo concurso público garante ao servidor seu emprego independentemente do que aconteça, havendo raramente casos de demissão (que acontece caso o servidor pratique alguma falta grave no trabalho –um delito, por exemplo- ou fira os direitos humanos), mas, infelizmente pode gerar desleixo e acomodação nos servidores, não sendo raros os casos em que é preciso contratar em regime de urgência um funcionário para desempenhar as atividades de outro que tem seu vínculo dado por concurso.

Como terceiro fator mais citado aparece à falta de organização, que gera lentidão na prestação dos serviços, perda de informações importantes e retrabalho. É um aspecto simples de ser solucionado e que não aconteceria se cada servidor se comprometesse em cuidar do setor no qual trabalha.

É preciso muita atenção a esses e também aos demais fatores citados (focofocas, falta de cooperação, diferença salarial, desunião, autoritarismo, insegurança, acomodação, dentre outros), pois sendo negativos geram insatisfação no servidor, prejudicam o andamento dos trabalhos e se não solucionados tornam-se um círculo vicioso.

Na tabela 15, o segundo questionamento aberto realizado na pesquisa.

Tabela 15- Fatores positivos no Clima Organizacional da Prefeitura.

<b>PARA VOCÊ, QUAIS SÃO OS FATORES QUE INFLUENCIAM DE MANEIRA POSITIVA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DA PREFEITURA?</b>	
<b>Fatores citados</b>	<b>Nº de vezes em que foram citados</b>
Não respondeu.	22
Relacionamento com as pessoas.	11
Trabalho em equipe.	3
Funcionários mais velhos tentam repassar conhecimento aos mais novos.	3
Diálogo	3
Infraestrutura apropriada.	2
Possibilidade de aprender algo novo diariamente.	2
Salários pagos em dia.	1
Profissionais que desempenham bem suas funções.	1
Poder expor aos superiores às angústias referentes ao trabalho.	1
Respeito com o próximo.	1
Autonomia.	1
Reuniões periódicas.	1
Estabilidade.	1
Gostar do trabalho que realiza.	1

Fonte: Dados primários (2017).

Do total de cinquenta e dois participantes da pesquisa, vinte e dois não responderam a questão sobre os fatores que influenciam positivamente o clima. Isso evidencia a acomodação do servidor público, que parece não querer pensar muito sobre seu ambiente de trabalho e questões a ele relacionadas a ponto de expressar uma opinião ou não desejar se comprometer de alguma maneira com o conteúdo das respostas.

Os demais participantes citaram aspectos como relacionamento com as pessoas, trabalho em equipe, troca de conhecimento entre servidores mais experientes e mais novos, o diálogo, a infraestrutura, salários pagos em dia (levando em consideração que servidores públicos estaduais estão enfrentando parcelamento de salários), profissionais que desempenham bem suas funções, pode expor preocupações aos superiores, respeito com o próximo, autonomia, reuniões periódicas, estabilidade e gostar do trabalho que realiza.

De nada adianta investimentos em infraestrutura, bons salários, estabilidade, jornada de trabalho diferenciada, benefícios oferecidos se o servidor não é engajado com seu trabalho, não se preocupa em de alguma forma colaborar de alguma na melhora do ambiente, pois, a prefeitura é feita de pessoas para pessoas (as que exercem as atividades e as que utilizam dos serviços por elas prestados) e, são justamente essas pessoas influenciadas pelo clima.



Os fatores positivos do clima precisam ser fortificados para que continuem acontecendo e influenciando positivamente o ambiente de trabalho. A interação entre colegas, o trabalho em equipe e a possibilidade de expor aos superiores as angústias inerentes ao trabalho expõem um lado humanizado da prefeitura para com os seus servidores. Mostrando a preocupação com seu sentimento e, considerando o servidor como mero executor de tarefas.

Luz (1996) explica que o Clima Organizacional é resultado de aspectos positivos e negativos da organização, sendo de alguma forma também influenciado por fatores externos a ela.

#### 4.4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

No quadro 3 são apresentadas as sugestões de melhorias para o Clima Organizacional da Prefeitura de Santo Antônio do Planalto. Tais sugestões foram elaboradas a partir das informações obtidas na pesquisa.

Quadro 3- Sugestões de melhorias.

<b>CRITÉRIOS DA PESQUISA</b>	<b>SUGESTÕES</b>
Relevância social no trabalho	*Reuniões de equipe e individuais, para os gestores dar feedback sobre os trabalhos realizados pelos servidores.
Ambiente e Condições de trabalho	* Disponibilizar através de consulta no site da Prefeitura ou em forma de urna itinerante entre os setores a possibilidade dos servidores (sem necessidade de identificação) expor suas opiniões, críticas e sugestões aos gestores.
Uso e desenvolvimento da capacidade humana	* Criação de um plano de treinamento e desenvolvimento.
Compensação justa e adequada	*Realizar avaliação de desempenho; *Avaliação de cargos e salários; * Montar um plano de benefícios.
Constitucionalismo	* Reuniões para divulgação de ações.
Liderança	* Disponibilizar cursos para capacitação de lideranças;
Trabalho e espaço total de vida	* Atividades de interação entre servidores, para estimular o trabalho em equipe.

Fonte: Dados primários (2017).

O quadro 4 trás o plano de ação para as melhorias apresentadas.

Quadro 4 – Plano de ações

<b>CRITÉRIOS DA PESQUISA</b>	<b>SUGESTÕES</b>	<b>QUEM</b>	<b>QUANDO</b>	<b>ONDE</b>	<b>COMO</b>	<b>QUANTO (R\$)</b>
Relevância social no trabalho	Reuniões de equipe e individuais.	Gestores e servidores municipais.	Uma vez ao mês.	Em cada uma das secretarias .	No dia pré-estabelecido abrir a secretaria uma hora mais tarde para atendimento ao público para assim poder realizar as reuniões.	R\$300,00.
Ambiente e Condições de trabalho	Consulta no site da Prefeitura ou urna itinerante entre os setores para servidores expor suas opiniões, críticas e sugestões aos gestores.	Gestores e secretários municipais.	Uma vez ao mês.	Em cada uma das secretarias.	Divulgar a existência no site da consulta de opinião e, para os servidores que não tenham acesso ao site disponibilizar uma urna que visite uma vez ao mês cada secretaria.	R\$ 500,00.
Uso e desenvolvimento da capacidade humana	Criação de um plano de treinamento e desenvolvimento.	Gestores, secretários e departamento de pessoal.	Próximo ano.	Prefeitura Municipal	Elencar as principais atividades de cada cargo; Buscar cursos e profissionais capacitados para realizar os treinamentos.	R\$ 2000,00.
Compensação justa e adequada	Avaliação de cargos e salários	Gestores municipais e departamento de pessoal	Próximo ano.	Prefeitura Municipal	Identificar os cargos existentes e suas principais funções; definir escalas salariais, a partir da descrição dos cargos.	R\$ 1000,00.

<b>CRITÉRIOS DA PESQUISA</b>	<b>SUGESTÕES</b>	<b>QUEM</b>	<b>QUANDO</b>	<b>ONDE</b>	<b>COMO</b>	<b>QUANTO (R\$)</b>
Compensação justa e adequada	Realizar avaliação de desempenho	Secretários Municipais.	A cada trimestre.	Secretarias municipais.	Convidar cada servidor a se auto avaliar; depois individualmente, cada um vai à sala de seu superior que previamente também já avaliou o servidor e juntos debatem as questões, aspectos positivos e negativos no trabalho desempenhado	R\$ 1000,00.
Compensação justa e adequada	Montar um plano de benefícios.	Gestores municipais, secretários e departamento de pessoal.	Para os próximos dois anos.	Prefeitura Municipal	Estabelecer quais são os objetivos para o plano de benefícios; envolver os servidores, estimulando que eles deem sugestões; quando decididos quais benefícios serão concedidos divulgá-los aos servidores; monitorar os custos inclusos nesse plano de benefícios.	R\$ 1500,00.

<b>CRITÉRIOS DA PESQUISA</b>	<b>SUGESTÕES</b>	<b>QUEM</b>	<b>QUANDO</b>	<b>ONDE</b>	<b>COMO</b>	<b>QUANTO (R\$)</b>
Constitucionalismo	Reuniões para divulgação de ações.	Gestores, secretários e servidores.	A cada trimestre.	Secretarias municipais.	Reunir os servidores no início do expediente para divulgação de ações.	R\$300,00.
Liderança	Disponibilizar cursos para capacitação de lideranças.	Gestores.	Uma vez por semestre.	Prefeitura municipal.	Contratar profissionais capacitados para ministrar palestra e cursos que despertem habilidades de liderança nos gestores e servidores.	R\$ 4000,00.
Trabalho e espaço total de vida	Atividades de interação entre servidores, para estimular o trabalho em equipe.	Gestores, secretários e servidores.	Uma vez por mês.	Prefeitura Municipal	Realizar dinâmicas, palestras, cursos que promovam a interação entre os funcionários.	R\$ 1500,00.

Fonte: Dados primários (2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao findar deste trabalho, percebe-se quão importante é a avaliação do Clima Organizacional por partes dos gestores que, através da pesquisa obtém a real percepção de seus colaboradores sobre o ambiente de trabalho no qual estão inseridos, elencando informações que por vezes passam despercebidas no dia a dia.

A Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Planalto, em seus vinte e cinco anos de fundação, não havia realizado uma pesquisa com tais características com seus servidores. Fator esse que pode ter influenciado de alguma maneira o processo de decisão do funcionário, quando este foi convidado a responder ao questionário, fazendo com que dos cento e sessenta e cinco colaboradores, somente cinquenta e dois participassem da pesquisa.

Para responder a pergunta que norteia esta pesquisa, “Quais fatores influenciam o Clima Organizacional na Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Planalto e qual o impacto causado sobre seus funcionários?”, foram realizados questionamentos sobre diversos fatores aspectos, relevância social, ambiente e condições de trabalho, questões relacionadas ao uso da capacidade humana, compensação pelo trabalho prestado, constitucionalismo, liderança e trabalho e espaço de vida. Sendo todos esses fatores avaliados de maneira positiva pelos servidores participantes, o que indica que a Prefeitura Municipal possui um bom Clima Organizacional e que o impacto por este causado é positivo sobre a maioria do funcionalismo, influenciando de maneira positiva a motivação e satisfação pessoal de cada um dos servidores.

Tendo um bom ambiente de trabalho o servidor sente-se mais motivado para levantar todo dia, sabendo que precisa ir até a prefeitura trabalhar e que ela precisa de seus serviços. Isso gera orgulho no funcionário, que se sente satisfeito com o trabalho por ele desempenhado e com vontade de seguir adiante, se capacitar e evoluir não só profissionalmente, mas, também como ser humano.

A pesquisa mostra também que o tipo de vínculo empregatício do servidor (concurso, contrato, cargo em comissão) é apenas um “rótulo” dado ao funcionário e, que não interfere na percepção que este possui sobre o Clima da Prefeitura.

É interessante perceber que ao analisar a pesquisa, a maioria dos servidores julga de forma positiva todos os aspectos abordados, considerando assim que a prefeitura possui um bom Clima Organizacional, mas que, nas questões abertas quando solicitado que esses mesmos servidores citassem fatores positivos e negativos que influenciam o clima, pareceu

ser mais fácil a eles elencar fatores negativos (tendo em vista a quantidade de fatores citados) do que positivos. Essa facilidade em olhar de maneira mais aguçada para o negativo pode estar ligada a índole do ser humano, extremamente crítico e por vezes insatisfeito com tudo; espera sempre que as coisas estejam em perfeitas condições, atendendo suas expectativas incondicionalmente e, quando isso não acontece, a frustração é muito grande. Observar esses aspectos citados é importante para identificar os pontos de falha e traçar ações de melhoria para o clima da prefeitura.

Se de acordo com Luz, o clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho” (LUZ 1996, p. 7). E, levando em consideração que as pessoas passam grande parte de suas vidas convivendo nesse ambiente, o que se espera é que ele seja agradável e, que proporcione ao indivíduo condições de trabalho e progresso profissional.

A partir das informações obtidas na pesquisa foram elencadas sugestões de melhorias e, um plano de ações para as mesmas, visando facilitar a implantação. Destaca-se ainda que, para efetiva satisfação do servidor municipal é necessário que o departamento de pessoal da prefeitura seja fortalecido, focando em questões mais estratégicas da área de gestão de pessoas e, na realização de contratos de trabalho e folha de pagamento; realizando, por exemplo, a cada dois anos a pesquisa de clima organizacional. Tornando a prefeitura um ambiente melhor, onde o servidor sinta-se satisfeito em trabalhar e conseqüentemente a população que usufrui dos serviços por ela prestados.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, Jussara M. C. **Identificação e imagem do Servidor Público:** Um estudo com os usuários do Tribunal de Justiça do estado de Minas Gerais. Disponível em:<[www.google.com.br/funcionalismo público teses e dissertações.](http://www.google.com.br/funcionalismo_publico_teses_e_dissertacoes) > Acesso em 12/05/17.

BEHNKE, Mônica Terezinha. **Gestão de Pessoas:** Artigos Resumidos. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança:** A administração do sentido. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1994.

BERNARDI, Jorge. **A Organização Municipal e a Política Urbana.** Curitiba: Editora Intersaberes, 2012.

BISPO, Carlos Alberto F. **Um novo modelo de pesquisa de Clima Organizacional.** Disponível em: <http://www.scielo.com.br>. Acesso em 05 de maio de 2017.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** São Paulo: Editora Makron Books do Brasil Ltda, 1994.

BRUDELI, Nelson Martins; BERNARDI, Jorge. **Gestão de Serviços Públicos Municipais.** Curitiba: Editora Intersaberes, 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Editora Pearson, 2014.

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

FRANÇA, Ana Cristina L. **Práticas de Recursos Humanos:** Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMMS, Lorena C. LOTZ, Erika G. **Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.** Curitiba: Editora Intersaberes, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2006.



LEITÃO, Jacqueline S. de Sá. GUIMARÃES, Tomás de A. ROSAL, Monica A. de A. **Metodologia de Diagnóstico de Clima Organizacional em Ambiente de Inovação Tecnológica.** Disponível em: <<http://www.googleacademico.com.br/climaorganizacional>> Acesso em 18 de outubro de 2017.

LEMOS, Denise M. R. MARTINS, Priscilla O. **Avaliação de Clima Organizacional e a Análise da Relação entre a Variável Comportamento da Chefia nas Demais Variáveis de Clima: Um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira Capixaba.** Disponível em: <<http://www.googleacademico.com.br/climaorganizacional>> Acesso em 05 de setembro de 2017.

LOURENÇO, Nivaldo Vieira. **Administração Pública: Modelos, Conceitos, Reformas e Avanços para uma nova Gestão.** Curitiba: Editora Intersaberes, 2016.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymak Editora Ltda, 1996.

LUZ, Ricardo S. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria.** Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas no Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.googleacademico.com.br/climaorganizacional>> Acesso em 18 de setembro de 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

MARTINEZA, Maria C. PARAGUYA, Ana I. B. B. LATORREB, Maria do Rosário D. O. **Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores.** Disponível em:<[www.fsp.usp.br/rsp](http://www.fsp.usp.br/rsp)> Acesso em 26 de setembro de 2017.

MATIAS, Alberto Borges; CAMPELLO, Carlos A. G. B. **Administração Financeira Municipal.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratamento de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

POPULAÇÃO de Santo Antônio do Planalto. Disponível em:<[www.ibge.org.br](http://www.ibge.org.br)>. Acesso em março de 2017.

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Editora Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: Conceitos Essenciais e Aplicações.** São Paulo: Editora Pearson, 2004.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Petrópolis: Vozes, 1999.

RUEDA, Fabían J. M. SANTOS, Acácia A. A. LIMA, Robson C. **Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores.** Disponível em: <<http://www.googleacademico.com.br>> Acesso em 05 de setembro de 2017.

SANTOS, Leda J. PARANHOS, Maurício S. **Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no RJ**: aspectos da liderança em pesquisa de Clima Organizacional. Disponível em: <http://www.scielo.com.br>. Acesso em 05 de maio de 2017.

SIQUEIRA, Mirlena M. M. **Medidas de comportamento organizacional**. Disponível em: <<http://www.srvd.grupoacom.br>>. Acesso em 26 de setembro de 2017.

SOUZA, Carla P. S. **Cultura e Clima Organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

STADLER, Adriano. PAMPOLINI, Cláudia P. G. **Gestão de Pessoas**: ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

TAXA de desemprego no Brasil. Disponível em:< [www.ibge.org.br](http://www.ibge.org.br)>. Acesso em março de 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WALGER, Carolina. VIAPIANA, Larissa. BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e Satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

ANEXO A – Modelo de questionário aplicado

## **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

\*Este questionário é realizado pela acadêmica do curso de Administração da UPF Campus Carazinho - Grazielle Eliete Alflen, para servir como base de dados para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, pré-requisito para obtenção do diploma de bacharel.

### **I - Instruções de Preenchimento:**

- 1) Não escreva seu nome no formulário.
- 2) Seja sincero ao responder às perguntas.
- 3) Marque com um X a alternativa de resposta que você escolher.
- 4) Caso uma pergunta não esteja de acordo com a realidade da empresa, deixe-a em branco ou assinale a alternativa “não tenho opinião”.

### **II – Caderno de Pesquisa de Clima Organizacional**

#### **Perfil do Funcionário:**

**Gênero:** ( ) Feminino ( ) Masculino

**Idade:** ( ) De 18 a 25 anos                      ( ) De 31 a 40 anos                      ( ) Mais de 50 anos  
( ) De 26 a 30 anos                      ( ) De 41 a 50 anos

**Escolaridade:**

**Secretaria/Setor em que trabalha:**

**Cargo que ocupa:**

**Tempo que trabalha na empresa:**

( ) Menos de um ano                      ( ) De 1 a 5 anos                      ( ) De 6 a 10 anos  
( ) De 11 a 20 anos                      ( ) Mais de 20 anos

**Tipo de vínculo empregatício:**

Concurso Público  Contrato  Cargo em comissão (CC)  Cargo eletivo

**Pesquisa de Clima Organizacional:**

1) Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

2) Seu tipo de vínculo empregatício (contrato, concurso) interfere de alguma maneira no seu dia a dia de trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

3) O clima de trabalho da minha equipe é bom?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

4) Você gosta do trabalho que faz?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

5) Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

6) Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da prefeitura?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

7) Os gestores têm interesse no bem-estar dos funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

8) Considera a prefeitura municipal um bom lugar para trabalhar?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

9) As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são suficientes?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

10) Como você considera o relacionamento entre os funcionários do seu setor?

Excelente       Regular       Péssimo

11) O número de funcionários do seu setor é:

Menor que o necessário     O necessário     Maior do que o necessário

12) As condições físicas de trabalho na prefeitura são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, etc)?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

13) Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

14) A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

15) Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

16) Existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

17) O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

18) Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

19) Os benefícios oferecidos pela prefeitura atendem às suas necessidades?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

20) O seu salário satisfaz às suas necessidades básicas de vida?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

21) Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da prefeitura?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

22) Você considera seu superior um bom líder?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

23) Você considera seu superior um bom profissional?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

24) Os gestores estão abertos a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

25) O gestor explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que toma?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

26) O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

27) Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

28) Você recebe de seu superior imediato as informações necessárias para a realização de seu trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

29) Você é informado pelo seu superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

30) Seu chefe está sempre disponível quando você precisa dele?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

31) No seu setor de trabalho há algum funcionário “protegido” pelo chefe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

32) Você confia nas decisões tomadas pelos gestores da prefeitura?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

33) Até que ponto a prefeitura cumpre as promessas oficialmente feitas aos funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

34) A prefeitura oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

35) Como você se imagina daqui a dois anos?

- Trabalhando na empresa, no mesmo cargo.
- Trabalhando na empresa, num cargo diferente.
- Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo.
- Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor.
- Trabalhando por conta própria.
- Aposentado.

36) Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a prefeitura?

- Conversas nos corredores.  Superior imediato.
- Quadros de aviso.  Departamento de pessoal.
- Colegas de trabalho.

37) Onde você geralmente resolve os problemas do trabalho que lhe afetam?

- No Sindicato.  Com o departamento de pessoal.
- Com o meu superior.  Com os colegas de trabalho.

38) A Prefeitura poderia melhorar se:

- Pagasse melhores salários.  Desse mais treinamentos.
- Tratasse melhor os funcionários.  Oferece mais benefícios.

39) Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque 1 na principal e 2 na segunda mais importante.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Salário.                 | <input type="checkbox"/> Benefícios oferecidos pela empresa.   |
| <input type="checkbox"/> Estabilidade no emprego. | <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia.          |
| <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo.  | <input type="checkbox"/> A falta de opção de um outro emprego. |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho.    | <input type="checkbox"/> Prestígio da empresa.                 |
| <input type="checkbox"/> Autonomia no trabalho.   | <input type="checkbox"/> Possibilidade de treinamento.         |
| <input type="checkbox"/> Reconhecimento.          | <input type="checkbox"/> As chances de progresso profissional. |

40) Indique dois fatores que mais geram insatisfação no seu trabalho. Coloque 1 no fator que gera mais insatisfação e 2 no segundo maior fator de insatisfação.

- Falta de reconhecimento.
- Salário.
- Ambiente de trabalho ruim.
- O trabalho que realizo.
- Falta de treinamento.
- Instalações inadequadas (banheiro, prédio, garagem, etc).
- Impossibilidade de crescimento profissional.
- Falta de segurança no emprego.
- Falta de autonomia.
- Falta de recursos.
- Relacionamento com a chefia.
- Sobrecarga de trabalho.
- Falta de valorização dos funcionários.

41) Para você, quais são os fatores que influenciam de maneira negativa no Clima Organizacional da Prefeitura?

42) Para você, quais são os fatores que influenciam de maneira positiva no Clima Organizacional da Prefeitura?