

**FACULDADE PATOS DE MINAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

FABIANE SOARES DA SILVA CUNHA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre a
percepção dos servidores da Prefeitura Municipal de
São Gonçalo do Abaeté - MG**

**PATOS DE MINAS
2014**

FABIANE SOARES DA SILVA CUNHA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre a
percepção dos servidores da Prefeitura Municipal de
São Gonçalo do Abaeté - MG**

Artigo apresentado à Faculdade Patos de
Minas como requisito parcial para a
conclusão do Curso de Administração.

Orientador: Prof. Mestrando Marcus
Vinicius Maciel Trajano

**PATOS DE MINAS
2014**

Catálogo na fonte – Biblioteca Central da Faculdade Patos de Minas

C972c Cunha, Fabiane Soares da Silva
Clima organizacional: um estudo sobre a percepção dos servidores da prefeitura municipal de São Gonçalo do Abaeté – MG / Fabiane Soares da Silva Cunha – Patos de Minas, 2014.
25f.

Artigo (Bacharel em Administração) – Faculdade Patos de Minas - FPM, 2014.

Orientação: Prof. Esp. Marcus Vinicius Maciel Trajano

1. Clima organizacional 2. Ambiente de trabalho 3. Satisfação
I. Título

CDU: 005.32:331.101.32

CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre a percepção dos servidores da Prefeitura Municipal de São Gonçalo do Abaeté - MG

Fabiane Soares da Silva Cunha*

Marcus Vinicius Maciel Trajano**

RESUMO

Este artigo estuda a percepção dos servidores da Prefeitura Municipal de São Gonçalo do Abaeté – MG quanto ao Clima Organizacional da empresa em que atuam. Quando predomina um saudável Clima Organizacional certamente crescem as chances de se obter maior motivação, comprometimento e satisfatórios resultados para empregados e empregadores. Tendo como foco a percepção dos servidores da PMSGGA em relação aos fatores que interferem de forma significativa no Clima Organizacional, este estudo valeu-se da aplicação de uma pesquisa de campo às diversas secretarias que compõem a instituição em estudo. O resultado da pesquisa servirá de suporte para que os gestores possam, se necessário, implementar ações que alterem as atuais condições de trabalho a fim de melhor satisfazer seus colaboradores.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Ambiente de Trabalho. Satisfação.

ABSTRACT

This paper studies the perception of the Municipality of São Gonçalo do Abaete servers - MG as the Organizational Climate of the company where they work. Predominates when a healthy organizational climate certainly grow the chances of getting increased motivation, commitment and satisfactory results for employees and employers. Focusing on the perception of the PMSGGA servers in relation to the factors that had a significant impact on organizational climate, this study drew on the application of a field survey to the various departments that make up the institution under study. The search result will support so that managers can, if necessary, implement actions that change the current working conditions in order to better satisfy its employees.

Keywords: Organizational Climate. Working environment. Satisfaction.

*Aluna do Curso de Administração da Faculdade Patos de Minas (FPM). fabiane8714@hotmail.com

**Professor de Desenvolvimento Organizacional no curso de Administração da Faculdade Patos de Minas. Mestrando em Estratégia Competitiva pela faculdade Universidade Novos Horizontes. marcusmacieltrajano@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Delimitação do tema

O presente artigo tem como tema “Clima Organizacional”, levando em consideração a importância deste no ambiente de trabalho em que os colaboradores estão inseridos.

Toma-se como fonte deste estudo os servidores da Prefeitura Municipal de São Gonçalo do Abaeté-MG (PMSGGA), analisando a percepção dos mesmos quanto ao Clima Organizacional da instituição em que atuam.

1.2 Formulação do Problema e Hipóteses

Identificar a percepção dos servidores da PMSGGA em relação ao Clima Organizacional da instituição em que atuam e como essa percepção pode interferir em seu desempenho.

- Hipótese 1: A forma como os servidores percebem o Clima Organizacional da instituição em que atuam interfere em seu nível de motivação e conseqüentemente na qualidade dos serviços por eles executados.
- Hipótese 2: A ausência de treinamentos e capacitações prejudica a qualidade final dos serviços prestados.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo Geral*

Analisar a percepção dos colaboradores da PMSGGA em relação aos principais aspectos que interferem no Clima Organizacional da instituição.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Realizar um estudo teórico sobre o conceito de Clima Organizacional, bem como os fatores que interferem no mesmo;

- Analisar, através de pesquisa de campo, o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao Clima Organizacional dentro da PMSGGA;
- Averiguar a existência de um plano de ações para melhoria do Clima Organizacional dos servidores da instituição em estudo;
- Diagnosticar se os servidores têm conhecimento de ações desenvolvidas pela PMSGGA as quais promovam um adequado Clima Organizacional;
- Sugerir ações para melhoria do Clima Organizacional, caso os resultados deste estudo demonstrarem ser necessárias.

1.4 Justificativa

A função da Administração Municipal consiste em assegurar à sociedade o atendimento de suas diversas necessidades. Para tanto é indispensável que os colaboradores responsáveis pelo atendimento ao público estejam inseridos em um ambiente propício, capaz de lhes garantir condições ao adequado desempenho de suas atribuições.

Nesse sentido, subentende-se que o Clima Organizacional assume na instituição o papel de agente responsável por promover: valorização do trabalho, incentivo de hábitos saudáveis, integração social, equilíbrio entre jornada de trabalho e vida pessoal, prevenção de doenças, redução do índice de absenteísmo e *turnover*¹, ambiente produtivo, integrativo e satisfatório, gerando motivação nos colaboradores e conseqüentemente melhores resultados tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

Quando o indivíduo se encontra inserido em um ambiente com satisfatório Clima Organizacional, certamente crescem as chances deste obter melhores resultados nos âmbitos profissional, social e familiar, pois, apesar de desempenhar diferentes papéis em cada uma destas esferas, é inegável a interligação existente entre elas.

O presente estudo justifica-se pelo aumento constante das exigências que visam a preocupação com as condições físicas e psicológicas de trabalho. Torna-se relevante por auxiliar, caso necessário, na elaboração de políticas que possam

¹ *Turnover*. Rotatividade de Pessoal

aperfeiçoar o Clima Organizacional, contribuindo para a obtenção de resultados eficientes e eficazes.

O trabalho justifica se também por ser uma oportunidade de melhoria na formação acadêmico-profissional, já que a aluna terá que colocar em prática conhecimentos adquiridos ao longo de sua formação acadêmica.

1.5 Metodologia

Este trabalho abordou a percepção dos servidores da PMSGGA quanto ao Clima Organizacional da instituição em que atuam. A fim de obter os resultados almejados, o delineamento adotado para o desenvolvimento deste estudo foi composto por três etapas.

Na primeira etapa, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, a qual consistiu no levantamento da literatura já publicada sobre o tema em estudo, na forma de livros, revistas e periódicos.

A segunda etapa contemplou a realização de uma pesquisa de campo, a qual se valeu de um questionário estruturado e padronizado, abordando o tema proposto neste estudo (APÊNDICE A). Tal questionário foi elaborado com base na obra “Gestão do Clima Organizacional”, publicada no ano de 2003 pelo autor Ricardo Luz.

O universo de pesquisa foi a PMSGGA, uma vez que os questionários foram distribuídos entre as diversas secretarias que compõem a mesma. O período de aplicação foi compreendido entre os meses de Agosto e Setembro de 2014.

Quanto à abordagem, realizou-se pesquisa quantitativa e qualitativa: quantitativa quando levantado o perfil dos entrevistados, e qualitativa quando foram analisados os fatores que interferem na percepção dos servidores da PMSGGA quanto ao Clima Organizacional.

Esse método apresentou diversas vantagens, dentre elas, aplicação simples, obtenção de dados confiáveis em virtude das respostas se limitarem às alternativas mencionadas, codificação, análise e interpretação de dados foram relativamente simples.

E por fim, na terceira etapa, realizou-se uma pesquisa documental voltada à investigação da existência de leis, portarias, decretos ou resoluções que visassem ações de melhoria do Clima Organizacional da PMSGGA.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Conceito e Importância de Clima Organizacional

Diante do cenário globalizado e competitivo em que as organizações estão inseridas, cresce constantemente a pressão por parte dos colaboradores e da legislação a fim de que sejam estabelecidas adequadas condições de trabalho.

Nesse contexto é importante frisar o conceito de Clima Organizacional, visto que a partir deste, têm-se uma fundamentação que possibilita a estruturação de ações para melhoria ou alteração da atual situação de trabalho em qualquer tipo de empresa.

O termo “clima” originou-se do grego *Klima* que significa tendência e inclinação. Portanto, clima organizacional trata-se do indicador do nível de satisfação ou de insatisfação dos funcionários de uma empresa em determinado trabalho (1).

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isso é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (2)

“Clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização”. (2)

Acredita-se que o Clima Organizacional pode ser caracterizado como um fenômeno resultante da interação entre os elementos culturais, sendo este mais perceptível do que suas fontes causais. (2)

É importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que ele pode manejar a motivação de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais. (3)

Por fim,

O clima é um indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (2)

Partindo das citações supracitadas, pode-se deduzir que a percepção de um indivíduo quanto às suas condições de trabalho interfere consequentemente no que ele pensa e faz, sejam essas impressões boas ou ruins.

Nos tempos atuais é importante estar atento ao fato de que "... as pessoas constituem o capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados." (4)

Dessa forma, o grande desafio para os gestores é implementar ações capazes de envolver o colaborador de forma atrativa no ambiente de trabalho, fazendo com que sejam alcançados simultaneamente os objetivos pessoais, profissionais e organizacionais.

Conhecimentos e habilidades nem sempre são suficientes, o indivíduo deve dispor de recursos adequados os quais possa utilizar e, sobretudo ter disposição, motivação e vontade própria para fazer com que as coisas de fato aconteçam.

Nessas circunstâncias, a aplicação de uma pesquisa de Clima Organizacional torna-se um instrumento gerencial de grande importância, visto que possibilita a avaliação da relação entre colaboradores e empresa, evitando situações de declínio na motivação e produtividade.

"Os trabalhos envolvendo o clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam negativa ou positivamente a motivação das pessoas que integram a empresa". (2)

Sendo assim, é imprescindível que os gestores identifiquem os fatores que interferem na motivação e satisfação dos colaboradores, a fim de que sejam estabelecidas ações eficientes e eficazes no combate à desmotivação e insatisfação no ambiente de trabalho.

2.2 Fatores que Interferem no Clima Organizacional

Cientes de que cada indivíduo possui necessidades ímpares e por tanto atribui níveis distintos de satisfação ou insatisfação em relação a diversos fatores, é

fundamental analisar cada variável que compõe o clima organizacional de maneira cautelosa.

Lista-se uma relação de fatores determinantes para análise e adequação do Clima Organizacional, dentre eles:

- **Trabalho realizado pelos funcionários** – volume de trabalho realizado, distribuição de tarefas, quadro de pessoal suficiente para as demandas do setor, atividades relevantes e desafiadoras e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (2);

O trabalho em si deve ser dotado de criatividade, variabilidade, autonomia, envolvimento e *feedback*, pois só desta forma pode-se garantir a satisfação e envolvimento do colaborador com o papel por ele exercido dentro dos contextos organizacional, pessoal e social. (5)

- **Salário** – compatibilidade entre os salários oferecidos pela empresa e os praticados no mercado, equilíbrio interno entre salários dos cargos de mesma importância, possibilidade de aumentos salariais e de se viver dignamente com o salário recebido, impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos mesmos, justiça na concessão de promoções, clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa, incidência de erros na folha de pagamento (2);

É manifesto que o trabalho é o meio pelo qual as pessoas obtêm o salário, sendo este o passe para o alcance de muitos objetivos almejados por um indivíduo.

Ressalta se ainda a importância da existência e clareza de um Plano de Cargos e Salários, afinal este constitui a “metodologia que orienta a arquitetura do desenvolvimento do indivíduo para a carreira levando em consideração seus talentos, potenciais e experiências em sintonia com as expectativas organizacionais”. (6)

- **Benefícios** – atendimento às necessidades e expectativas do colaborador, qualidade dos benefícios, impacto na atração, retenção e satisfação dos funcionários (2);

“As empresas que pretendem ser competitivas no futuro terão de promover o aprendizado, tanto no nível das pessoas quanto no nível da organização. Além disso, é preciso sustentar a mudança com sistemas mais modernos de recompensas”. (7)

- **Supervisão/Liderança/Estilo gerencial/Gestão** – satisfação com gestores em relação à sua capacidade técnica, humana e administrativa;

A liderança é conceituada como sendo a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas/objetivos propostos, sendo essa liderança conferida por meio da ocupação de altos cargos ou emergência informal dentro da estrutura. (8)

- **Comunicação** – canais de divulgação dos fatos relevantes da empresa;

A comunicação pode ser descrita como sendo fator de grande relevância no relacionamento interpessoal empresarial: os subordinados recebem continuamente dos superiores um fluxo de informação o qual deve ser capaz de suprir suas dúvidas a fim de que possam executar de forma eficiente e eficaz suas atribuições, por outro lado, os superiores carecem receber um parecer dos subordinados do que de fato ocorre na execução das tarefas. (9)

- **Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização Profissional** – oportunidade de qualificação, atualização e desenvolvimento profissional;

Um programa de treinamento bem estruturado pode proporcionar benefícios internos e externos à empresa. Em se tratando dos internos cita: melhoria da eficiência dos serviços, aumento da eficácia dos resultados, melhoria da qualidade de vida no trabalho, entre outros. Já em termos externos menciona aspectos como maior competitividade organizacional e melhoria da imagem da organização. (4)

- **Relacionamento Interpessoal** – relações formais e informais e existência/intensidade de conflitos;

Nesse fator é possível diagnosticar a satisfação ou insatisfação dos colaboradores em relação aos aspectos como cooperação, soma de esforços, amizade e compreensão entre os membros da equipe de trabalho no alcance dos objetivos organizacionais. (10)

- **Estabilidade no Emprego** – grau de segurança dos colaboradores em relação à manutenção de seus empregos;

- **Processo decisório** – qualidade do processo decisório levando em consideração a agilidade da empresa e maneira como as decisões são tomadas: participativa, centralizada ou descentralizada (2);

- **Condições Físicas de Trabalho** – conforto das instalações e condição dos recursos colocados à disposição dos colaboradores para a realização de seus trabalhos (2);

- **Segurança do Trabalho** – estratégias de prevenção e controle sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais;

Para a existência de adequadas condições de saúde e segurança no trabalho a empresa deve dispor de: “Horários razoáveis com um período normal de trabalho padronizado; Condições físicas que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos; Critérios para idade, estrutura física e maternidade”. (11)

- **Ética e Responsabilidade Social** – postura ética da empresa, cumprimento de responsabilidades sociais nas relações com parceiros, funcionários, comunidade e Estado (2);

- **Reconhecimento e Valorização dos Funcionários** – mecanismos de valorização e reconhecimento para os colaboradores, bem como respeito, concessão de oportunidades e investimento nos mesmos (2);

- **Trabalho em Equipe** – estímulo e valorização do trabalho em equipe.

O espírito de equipe é o campo de aprontamento e maturidade das pessoas como indivíduos e membros ativos de um grupo por meio do qual se atinge a padrões de sintonia entre as pessoas e os resultados da aplicação da sinergia grupal e harmonização de talentos individuais. (6)

Enfim, o Clima Organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim, resta saber quais as atitudes predominantes no ambiente em estudo e com base nos fatores avaliados de forma negativa, estruturar e implantar ações que repercutam na aprovação dos colaboradores e gerem um Clima Organizacional favorável.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA²

3.1 Histórico da Empresa

Com o intuito de solicitar junto ao Estado a emancipação do até então distrito de São Gonçalo do Abaeté, pertencente ao município de Tiros, reuniram-se no dia 08 de dezembro de 1941, na casa particular da Vila Vicentina, várias autoridades da região. Após dois anos de sucessivas reuniões, finalmente, São Gonçalo do Abaeté

² As informações contidas no Capítulo 3 foram cedidas pela Secretária Municipal de Administração e Tributação.

se tornou município pelo Decreto-Lei nº 1058 de 31/12/1943 o qual foi publicado no “Minas Gerais” em 05/01/1944.

As atividades da PMSGa se iniciaram no dia 04 de abril de 1944, a partir daí os funcionários tiveram que cumprir horário de trabalho e assinar o ponto.

Desde o início da emancipação e até o atual mandato o município teve quatorze prefeitos que foram eleitos pelo povo, dos quais três tiveram dois mandatos, sendo eles: Gerson Alves de Queiroz, José Lucas da Silva e Fabiano Magella Lucas de Carvalho. Os dois primeiros candidatos á prefeito foram o Sr. José Caetano Azul e o Sr. Messias Mattos Júnior, sendo eleito o Sr. José Caetano Azul, com 56,40% dos votos válidos.

Atualmente o município de São Gonçalo do Abaeté é governado pelo Prefeito Municipal Pacífico César Borba e pelo vice-prefeito Edmar Fonseca de Melo, os quais tomaram posse no dia 01/01/2013 e atuarão até o dia 31/12/2016.

3.2 Análise da Organização no Meio Político, Econômico e Social

O principal objetivo da PMSGa é a prestação de serviços á comunidade, sendo o poder executivo municipal exercido pelo prefeito e auxiliado pelos secretários municipais, encarregados dos vários setores administrativos. Os cargos de secretários são ocupados por pessoas indicadas pelo prefeito, as quais permanecem no cargo enquanto o prefeito julgar conveniente.

A atual gestão possui em sua estrutura administrativa de 10 (dez) secretarias (Secretaria Municipal De Governo e Planejamento; Secretaria Municipal de Fazenda; Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico; Secretaria Municipal de Turismo; Secretaria Municipal de Administração e Tributação; Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer; Secretaria Municipal de Saúde; Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social; Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos; Secretaria do Tesouro Municipal) e 01 (uma) Controladoria Geral do Município.

A Administração atual possui cerca de quatrocentos e cinquenta (450) servidores municipais ativos, o que significa aproximadamente 6,5 % da população do município. Com isso a entidade é a maior fonte de empregos da cidade.

A organização integra com autonomia político administrativa, a República Federativa do Brasil e rege-se pela Lei Orgânica, e pelos princípios constitucionais.

Orienta-se no sentido de desenvolver o município e aprimorar os serviços públicos prestados à população, planejamento e funções de atividades com participação de seus cidadãos.

4 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA PMSGGA QUANTO AOS FATORES QUE INTERFEREM NO CLIMA ORGANIZACIONAL

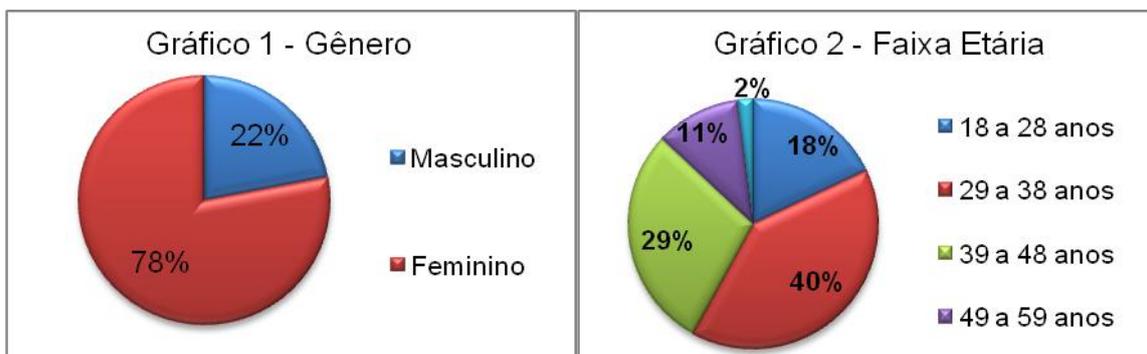
4.1 Análise e Discussão dos Resultados

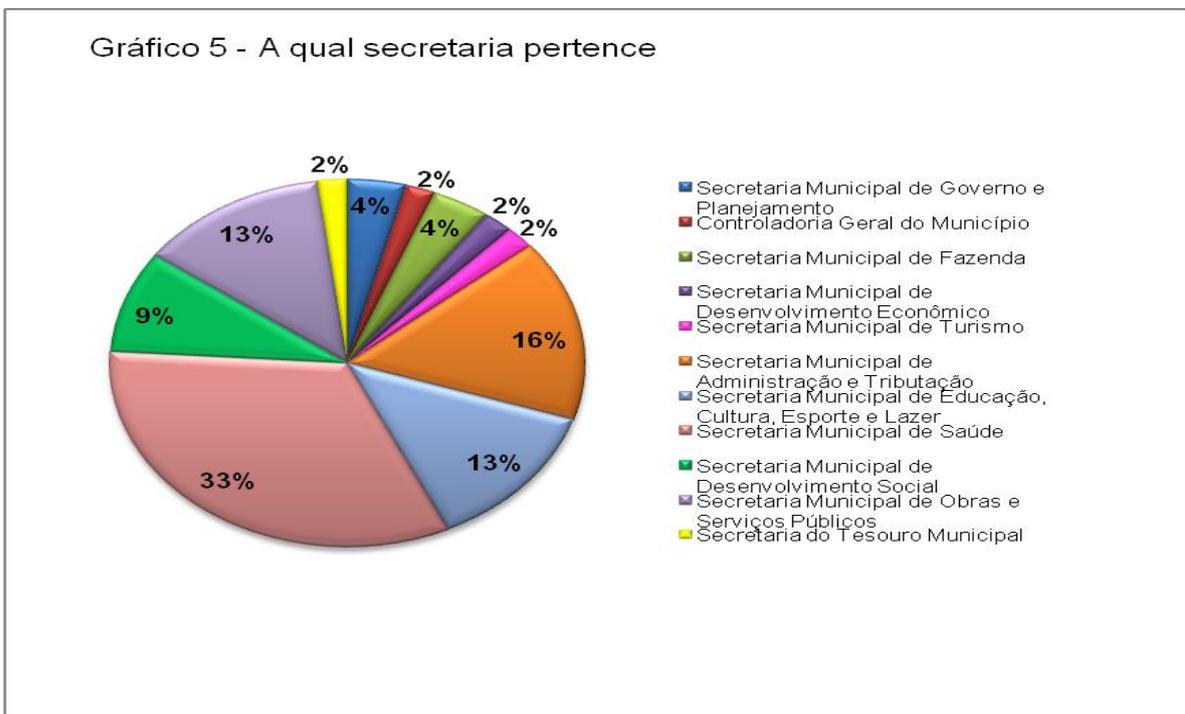
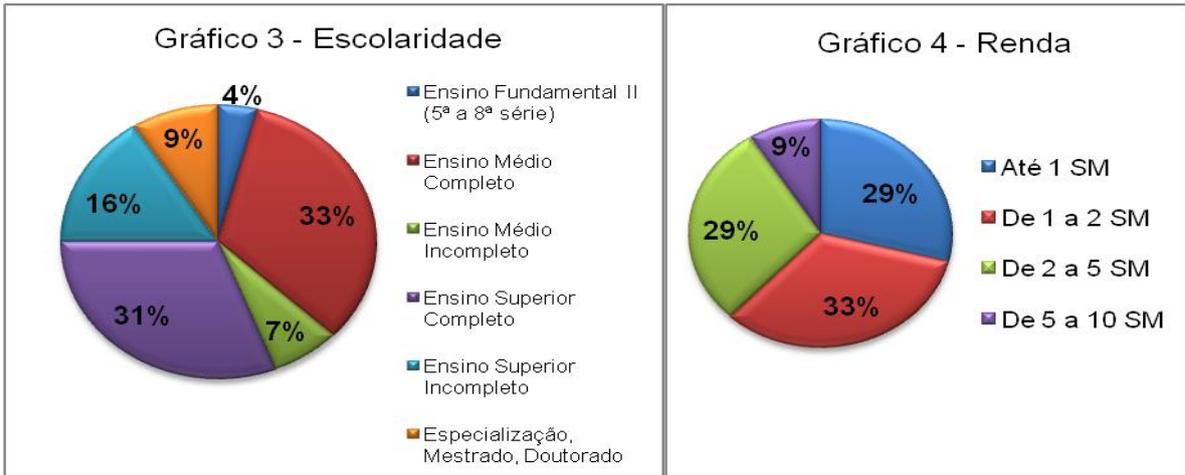
Nesta seção serão apresentadas a análise e discussão dos dados apurados por intermédio da pesquisa aplicada a uma amostra de 45 servidores da PMSGGA, pesquisa esta realizada com o objetivo central de analisar a percepção desses servidores quanto ao Clima Organizacional de seu trabalho.

Os dados obtidos serão apresentados na forma de gráficos a fim de torna-los mais atrativos e de fácil compreensão. Inicialmente serão apresentados os dados pertinentes ao perfil dos entrevistados e em seguida a análise dos fatores que interferem no Clima Organizacional na concepção dos mesmos.

4.1.1 Perfil dos Entrevistados

O perfil dos entrevistados pôde ser levantado de acordo com as respostas obtidas nas seguintes questões: gênero (Gráfico 01), faixa etária (Gráfico 02), escolaridade (Gráfico 03), renda (Gráfico 04), e secretaria a qual o servidor pertence (Gráfico 05).





De acordo com os gráficos apresentados verifica-se que a maioria dos servidores entrevistados é do sexo feminino (78%), com faixa etária predominante entre 29 e 38 anos (40%). Em relação à escolaridade predominam os entrevistados que possuem ensino médio completo (33%), sendo sucedidos pelos que possuem ensino superior completo (31%). A renda predominante é de 1 a 2 SM (33%). Já em relação ao tempo de atuação na instituição, em sua maioria é de 2 a 6 anos (38%), sendo que a maior parte dos entrevistados pertence à Secretaria Municipal de Saúde.

4.1.2 Análise dos Fatores que Interferem no Clima Organizacional

Os gráficos a seguir exibem os resultados da pesquisa sobre os fatores que interferem no Clima Organizacional levando em consideração a percepção dos servidores da PMSGa.

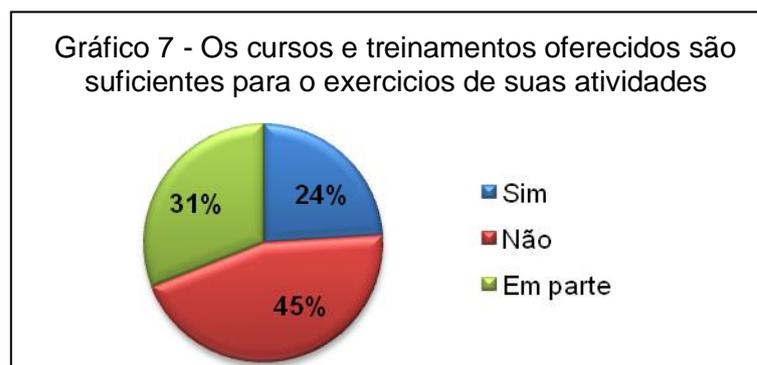


O primeiro fator abordado foi a satisfação e orgulho em trabalhar na instituição. Para tal, obteve-se uma resposta positiva, uma vez que mais da metade dos entrevistados (60%) responderam “sim”.

Do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa. (9)

A fim de se obter um Clima Organizacional satisfatório, as organizações devem ir além dos benefícios sociais, precisam considerar o ambiente de trabalho o qual abrange variáveis como credibilidade, respeito, imparcialidade e orgulho. (10)

Sendo assim, é primordial para uma organização o fato de que os colaboradores sintam-se satisfeitos e orgulhosos de seu trabalho, pois desta forma os mesmos tendem a demonstrar maior comprometimento e melhor desempenho.



O treinamento consiste em um processo ordenado de induzir a conduta dos colaboradores na direção do alcance dos alvos organizacionais. Tal procedimento está conexo com as atuais habilidades e aptidões exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os colaboradores a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos. (11)

Além disso, os cursos e treinamentos oferecidos proporcionam a atualização e o aperfeiçoamento de habilidades técnicas o que contribui consideravelmente para o alcance dos objetivos organizacionais, profissionais e pessoais.

Com foco na PMSGGA, verificou-se que a maior parte dos entrevistados considera os cursos e treinamentos oferecidos como sendo insuficientes (44%) ou apenas suficientes em parte (31%). Tal situação carece a atenção dos gestores, uma vez que a qualidade dos serviços prestados pode ser comprometida.



Conhecidas as forças do comportamento humano relacionado ao gerenciamento para a qualidade dos serviços, cabe ao líder/chefe imediato examinar como essas forças dificultam ou promovem a obtenção de alta qualidade, estabelecendo ações gerenciais precisas para canalizar tais forças comportamentais em direções construtivas. (12)

Levando em consideração tais aspectos, nota-se que na percepção de parte significativa dos servidores (62%) seus chefes são bons líderes, o que de fato torna mais fácil a delegação de tarefas, resolução de problemas e aceitação de mudanças impostas pela chefia.



Por se tratar do capital intelectual, pessoas são o diferencial de qualquer organização e precisam ser tratadas com respeito e reconhecimento, afinal, é a partir delas que são obtidos os conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligências necessárias para proporcionar decisões racionais rumo aos objetivos globais. (4)

No caso da PMSGGA a maioria dos entrevistados não percebe na instituição esse reconhecimento e valorização o que certamente acaba por gerar desmotivação e impedir que os mesmos “vistam a camisa da empresa”.



Apesar de não ser considerado por muitos autores como fator motivacional, é inegável o fato de que a remuneração sempre foi quesito de peso na hora de avaliar a satisfação do trabalhador. Afinal, o salário é uma das maiores razões que o ser humano tem para trabalhar, sendo a principal ligação entre o indivíduo e a organização. (13)

Fatores higiênicos como o salário tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, fato pelo qual a remuneração deve ser justa e adequada, pois se não for bem conduzida, o desempenho do funcionário é reduzido. Vale ressaltar

que de nada vale investir em remuneração de forma isolada, pois por si só ela é incapaz de interferir na motivação. (14)

Ao analisar os dados obtidos para este questionamento observa-se que parte significativa dos entrevistados (60%) manifesta sua insatisfação em relação ao quesito abordado. Tal desprazer pode acabar por inibir iniciativas diversas, reduzindo a dedicação e elevando a frustração dos colaboradores.



No mundo globalizado em que se vive a boa comunicação é algo essencial, principalmente nas organizações.

O ser humano é eminentemente social: ele não vive isolado, mas em contínua interação com seus semelhantes. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar seus objetivos. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. (9)

Partindo desse pressuposto, constatou-se que a maioria dos entrevistados (84%) acredita que o relacionamento harmônico favorece a execução de suas atividades. O trabalho conjunto incentiva a partilha do interesse em atingir os mais elevados níveis de excelência nos serviços oferecidos.



Quando questionados sobre os fatores que mais contribuem para a satisfação em trabalhar na PMSGa os entrevistados em sua maioria optaram pela: jornada de trabalho flexível (34%) e estabilidade (21%). Tais fatores constituem características próprio do serviço público sendo as principais causas para ingresso e permanência neste.



Em questão à insatisfação em trabalhar na PMSGa foram apontados pela maioria: ausência de treinamento/capacitação (24%), sobrecarga de trabalho (20%), falta de reconhecimento (20%) e salários não condizentes com a função desempenhada. Tais fatores são apontados como alvo para estudos e implementação de ações que revertam tal situação.

Segundo Chiavenato (2003) a satisfação está relacionada à fatores motivacionais ou satisficentes (atividades desafiantes e estimulantes), já a insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos ou insatisficentes (ambiente

de trabalho, salário, benefícios, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado). (15)



Apesar da existência de fatores que precisam ser melhorados, constatou-se que de uma forma geral que grande parte dos funcionários (47%) encontra-se satisfeita com o Clima Organizacional da PMSGGA.



Todavia, a existência de ações em prol de um adequado Clima Organizacional é desconhecida por quase todos os entrevistados (76%).

Nesse viés, serão apresentadas a seguir as sugestões de melhoria descritas pelos próprios entrevistados. Essas sugestões foram obtidas através de um espaço no questionário onde os servidores tinham a opção de oferecer seu ponto de vista em relação à sua situação de trabalho e o que poderia ser feito para melhorá-la.

- Entrevistado A: “Capacitações, Palestras Motivadores, Reconhecimento Profissional, Salários Justos”.
- Entrevistado B: “Pagamento por secretarias em datas homogêneas. Nos sentimos desvalorizadas quando os professores recebem o ordenado e nos ficamos

para decidir em qual dia do mês vamos receber nosso salário, sendo que a verba é oriunda da mesma fonte dos demais funcionários da Secretaria da Educação.”

- Entrevistado C: “Cada um fazer sua parte, sem jogar culpa dos erros nos colegas de trabalho, mais companheirismo”.
- Entrevistado D: “Oferecer periodicamente treinamento e capacitação”.
- Entrevistado E: “Desenvolver capacitações e treinamentos com servidores”.
- Entrevistado F: “Mais cooperação por parte de todos; Capacitação; Valorização”.
- Entrevistado G: “Quero ser mais bem remunerado pela minha profissão”.
- Entrevistado H: “Treinamento e capacitação para todos os setores”.
- Entrevistado I: “Melhor remuneração pelo nosso trabalho”.
- Entrevistado J: “Reconhecimento, salário justo e capacitação”.

4.2 Plano de Ação

Diante dos resultados obtidos elaborou-se um plano de ação a que por se tratar se sugestão para melhoria do Clima Organizacional, poderá ser adotado pelos gestores da PMSGGA.

O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	POR QUÊ	COMO
Oferta de cursos e treinamentos	Gestores	Secretárias que compõem a PMSGGA	Anualmente ou sempre que houver necessidade	Capacitar e motivar os colaboradores e qualificar a mão-de-obra	Subsidiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores
Reconhecimento e valorização	Chefes imediatos / Secretários Municipais	Todos os setores de trabalho da PMSGGA	Mensalmente	A valorização do trabalhador eleva tanto nível de satisfação quanto a motivação e o desempenho.	Realizar a eleição do servidor destaque de cada secretaria, o qual será eleito pelos próprios colegas de trabalho. Criar um local para divulgação de trabalhos que mereçam destaque e reconhecimento de todos, inclusive da população
Equidade salarial	Gestores da Instituição	Secretárias que compõem a PMSGGA	Anualmente	Promover o senso de equidade na organização, evitando qualquer tipo de discriminação.	Estabelecer salários iguais para funcionários que exerçam as mesmas funções.

Remuneração condizente a função exercida	Gestores da Instituição	Secretárias que compõem a PMSGGA	Anualmente	Assegurar que os funcionários não se sintam injustiçados ou desvalorizados	Estabelecer salários adequados a cada tipo de função (pesquisa de mercado)
Benefícios extras	Entre gestores e colaboradores	Todos os setores de trabalho da PMSGGA	No fechamento de cada ano	Fortalecer por meio de benefícios extras os pontos positivos e atribuir melhorias aos pontos negativos de cada um.	Desenvolver reuniões de acordo com os resultados do término de cada ano

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou alcançar seu objetivo geral, sendo este analisar a percepção dos colaboradores da PMSGGA em relação aos principais aspectos que interferem no Clima Organizacional da instituição. Para tanto, foram distribuídos nas diversas secretarias da instituição, questionários baseados na obra “Gestão do Clima Organizacional”, publicada por Ricardo Luz em 2003, os quais permitiram o levantamento de dados e informações suficientes para analisar os indicadores percebidos pelos servidores como satisfatórios ou insatisfatório na sua situação de trabalho.

Quanto ao objetivo de realizar um estudo teórico sobre o conceito de Clima Organizacional, bem como os fatores que interferem no mesmo, pode-se dizer que este foi concluído com êxito. A revisão de literatura contou com pesquisas em autores renomados e que detém domínio no assunto, tais como Bergamini, Luz, Chiavenato, Fernandes e Vieira e Vieira. Além da conceituação do termo Clima Organizacional e da apresentação da importância deste, o estudo teórico permitiu diagnosticar vários indicadores que interferem no Clima Organizacional.

Passando adiante, o objetivo de analisar, através de pesquisa de campo, o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao Clima Organizacional da PMSGGA leva à conclusão de os mesmos encontram-se insatisfeitos.

Através das respostas obtidas aos questionários aplicados, foi realizada a tabulação de dados a qual admitiu observar que, apesar da existência de alguns fatores favoráveis (“De modo geral você está satisfeito e sente orgulho em trabalhar

na PMSGGA” (60%); “Você considera seu chefe imediato um bom líder” (62%); “O relacionamento com seus colegas de trabalho favorece a execução de suas atividades na PMSGGA” (84%)), existem também fatores em nível desfavorável (“Os cursos e treinamentos oferecidos são insuficientes para o exercício de atividades” (44%); “Servidores consideram que seu trabalho não é reconhecido nem valorizado pela PMSGGA” (44%); “Servidores avaliam como injusto seu salário atual” (60%)), os quais acabam resultando num cenário morno onde o trabalhador não possui satisfação nem motivação devido ao inadequado Clima Organizacional.

A efetivação de pesquisa documental levou a conclusão de que não existe um plano de ação (leis, decretos, portarias, entre outros) para melhoria do Clima Organizacional desses servidores. Entretanto, de posse dos subsídios adquiridos por meio dos questionários pode-se afirmar que, apesar da inexistência desse plano de ação os entrevistados identificam na organização ações isoladas que podem ou não intervir na promoção da melhoria do Clima Organizacional.

Cientes de que um Clima Organizacional saudável é uma estratégia capaz de gerar motivação nos colaboradores e colaborar para o sucesso empresarial, elaborou-se um Plano de Ação onde são apresentadas propostas que, possivelmente, podem auxiliar no aperfeiçoamento dessas questões na empresa.

Em relação às dificuldades enfrentadas na elaboração deste trabalho podem ser citadas a indisponibilidade e o receio dos servidores para responder aos questionários.

Quanto à limitação do trabalho, vale ressaltar que este estudo se limita a empresa em questão, servindo apenas como instrumento de estudo para outras organizações.

Recomenda-se para trabalhos futuros a aplicação desse tipo de pesquisa nas secretarias da PMSGGA de forma individualizada, pois cada secretaria dispõe de condições distintas de trabalho.

REFERÊNCIAS

1. BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
2. LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
3. KOLB, David; RUBIN, I e MCINTYRE. J. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**, São Paulo, Atlas, 1998.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
5. FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 5. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
6. MILIONE, B. **Dicionário de termos e expressões da gestão de recursos humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH, 2002.
7. COOPERS & LIBRAND, Equipe. Rev. Thomaz Wood Júnior, Vicente Picarelli Filho. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
8. ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
9. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
10. VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG. Vol. 1, nº 4, jan – mar/2004.
11. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
12. JURAN. J. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

13. BOM SUCESSO, Edna de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
14. AGUIAR, Maria Aparecida de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2006.
15. CHIAVENENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar todos os obstáculos presentes nesta caminhada.

Ao meu esposo Wilian, agradeço pela compreensão nos momentos de minha ausência dedicados ao alcance desta conquista e por sempre me apoiar e entender que o futuro depende da constante dedicação no presente.

Agradeço à minha mãe, heroína que sempre me serviu de inspiração, me dando apoio e incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço.

Também manifesto minha gratidão aos meus Orientadores Prof. Marcus Vinicius e Prof^a. Nayara pelo suporte e paciência no decorrer do desenvolvimento deste trabalho, sempre com presteza em oferecer correções, sugestões e incentivos.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

APÊNDICE A

QUESTIONARIO – CLIMA ORGANIZACIONAL

Este questionário faz parte de uma pesquisa de campo do Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração e tem por objetivo coletar informações para caracterizar o CLIMA ORGANIZACIONAL da Prefeitura Municipal de São Gonçalo do Abaeté (PMSGa) segundo a percepção de seus colaboradores. A coleta de dados é anônima e as respostas recebidas serão totalmente confidenciais.
Conto com sua colaboração e agradeço! Fabiane Soares da Silva Cunha.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

- Assinale com um "x" a alternativa que melhor representa sua situação;
- Caso queira fazer algum comentário/sugestão, utilize o espaço destinado para este fim, ao término do questionário.

DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

1. Gênero	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
2. Faixa etária	<input type="checkbox"/> 18 a 28 anos <input type="checkbox"/> 29 a 38 anos <input type="checkbox"/> 39 a 48 anos <input type="checkbox"/> 49 a 59anos <input type="checkbox"/> 60 anos ou mais
3. Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental I (1ª a 4ª série) <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental II (5ª a 8ª série) <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Especialização, Mestrado, Doutorado
4. Renda	<input type="checkbox"/> Até 1 SM <input type="checkbox"/> De 1 a 2 SM <input type="checkbox"/> De 2 a 5 SM <input type="checkbox"/> De 5 a 10 SM <input type="checkbox"/> Acima de 10 SM
5. Tempo de serviço na PMSGa	<input type="checkbox"/> 1 a 2 anos <input type="checkbox"/> 2 a 6 anos <input type="checkbox"/> 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> 10 a 14 anos <input type="checkbox"/> 14 a 20 anos <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos
6. A qual Secretaria você pertence?	<input type="checkbox"/> Secretaria Municipal De Governo e Planejamento <input type="checkbox"/> Controladoria Geral do Município <input type="checkbox"/> Secretaria Municipal de Fazenda <input type="checkbox"/> Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico <input type="checkbox"/> Secretaria Municipal de Turismo <input type="checkbox"/> Secretaria Municipal de Administração e Tributação <input type="checkbox"/> Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer <input type="checkbox"/> Secretaria Municipal de Saúde <input type="checkbox"/> Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social <input type="checkbox"/> Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos <input type="checkbox"/> Secretaria do Tesouro Municipal
7. De modo geral, você está satisfeito e sente orgulho em trabalhar na PMSGa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em parte
8. Os cursos e treinamentos oferecidos são suficientes para o exercício de suas atividades?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em parte

9. Você considera seu chefe imediato um bom líder?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em parte
10. Você considera que seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em parte
11. Você considera justo seu salário atual?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em parte
12. O relacionamento com seus colegas de trabalho favorece a execução de suas atividades na empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em parte
13. Indique duas principais razões da sua satisfação em trabalhar na empresa:	<input type="checkbox"/> Remuneração justa e adequada <input type="checkbox"/> Jornada de Trabalho Flexível <input type="checkbox"/> Pagamento em dia <input type="checkbox"/> Reconhecimento <input type="checkbox"/> Valorização <input type="checkbox"/> Estabilidade <input type="checkbox"/> Oportunidade de Crescimento <input type="checkbox"/> Autonomia no Trabalho <input type="checkbox"/> Outra: _____ <input type="checkbox"/> Outra: _____
14. Indique duas principais razões da sua insatisfação em trabalhar na empresa:	<input type="checkbox"/> Ausência de Treinamento/Capacitação <input type="checkbox"/> Sobrecarga de Trabalho <input type="checkbox"/> Tarefas rotineiras que não demandam uso da capacidade intelectual <input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento <input type="checkbox"/> Salários não condizentes com a função desempenhada <input type="checkbox"/> Falta de Autonomia <input type="checkbox"/> Relação com a chefia <input type="checkbox"/> Outra: _____ <input type="checkbox"/> Outra: _____
15. De uma forma geral, qual o seu grau de satisfação em relação ao clima organizacional da PMSGGA?	<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito <input type="checkbox"/> Satisfeito <input type="checkbox"/> Nem Satisfeito Nem Insatisfeito <input type="checkbox"/> Insatisfeito <input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito
16. Você tem conhecimento da existência de ações desenvolvidas pela PMSGGA em prol da promoção de um adequado Clima Organizacional?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

OPCIONAL:

Apresente suas sugestões para melhoria do Clima Organizacional da empresa em que trabalha:
