



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO TOCANTINS - CAMPUS PALMAS**

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

KEILA MARTINS DE ASSIS

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
NA SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DE PALMAS/TO.**

**PALMAS-TO
2015**

KEILA MARTINS DE ASSIS

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
NA SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DE PALMAS/TO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Gestão Pública do
Instituto Federal do Tocantins – *Campus* Palmas,
como exigência à obtenção do grau de Tecnólogo
em Gestão Pública.

Orientador: Luiz Antônio Lopes Toledo

**PALMAS-TO
2015**

KEILA MARTINS DE ASSIS

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
NA SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DE PALMAS/TO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Gestão Pública do
Instituto Federal do Tocantins – *Campus* Palmas,
como exigência à obtenção do grau de Tecnólogo
em Gestão Pública.

Aprovado em ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luiz Antônio Lopes Toledo (Orientador)
IFTO – *Campus* Palmas

Prof(a). Ana Carolina Nogueira Falcão
IFTO – *Campus* Palmas

Prof(a). Gislene Magali da Silva
IFTO – *Campus* Palmas

**PALMAS-TO
2015**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e pela oportunidade que me concedeu para concluir mais uma etapa da vida.

Aos meus pais, *Ramiro e Lúcia*, pela criação e educação que me proporcionaram.

Aos meus queridos irmãos, *Helda, Keize, Hitiel e Ramiz* pelo apoio que sempre me deram.

Ao meu esposo *Humberto Chaves*, muito especial e que sempre esteve presente em todos os momentos.

Ao meu professor orientador *Luiz Antônio Lopes Toledo*, pelo esforço, apoio e todos os ensinamentos na realização deste trabalho.

Enfim, a todos que participaram de forma direta e indireta dessa conquista.

RESUMO

A pesquisa de clima organizacional é uma das estratégias utilizadas pelas organizações a fim de analisar o seu ambiente interno, podendo ser possível assim, identificar as necessidades de seus colaboradores. Nesse contexto, o objetivo da realização deste trabalho é realizar o diagnóstico do clima organizacional na Secretaria Municipal de Educação de Palmas-TO. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo, procurando sempre embasar o estudo em questão. A amostra da pesquisa foi de 45 servidores, aproximadamente, 30% da população total de servidores da Instituição. O modelo de estudo de clima organizacional utilizado para realização desta pesquisa foi o modelo proposto por Luz. O questionário foi elaborado com base nas seguintes variáveis: o trabalho em si, condições físicas de trabalho, supervisão, relacionamento interpessoal, benefícios e progresso profissional, motivação e satisfação pessoal, que são variáveis relevantes à constituição do clima organizacional. Os dados foram tratados qualitativamente, tendo sido coletados por meios dos questionários aplicados aos servidores da Secretaria. Foram apontados os maiores índices de insatisfação nas seguintes variáveis: salários, benefícios e o trabalho em si. Percebe-se que a relação entre chefia, funcionários e equipe de trabalho foi uma das variáveis mais satisfatórias. As sugestões propostas neste trabalho poderão constituir um modelo de diagnóstico capaz de obter informações para a estruturação de um ambiente de trabalho mais harmonioso, saudável e produtivo.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Gestão de pessoas. Gestão Pública.

ABSTRACT

The organizational climate survey is one of the strategies used by organizations to analyze its internal environment and can be can thus identify the needs of its employees. In this context, the aim of this work is to diagnose the organizational climate at the Municipal Palmas-TO of Education. For this a bibliographical and field research was conducted, always seeking to base the study. The survey sample was 45 servers, about 30% of the total population of the institution's servers. The organizational climate study model used for this research was the model proposed by Light The questionnaire was prepared based on the following variables: The work itself, physical working conditions, supervision, interpersonal relationships, benefits and career advancement, motivation and personal satisfaction, which are relevant variables to the constitution of organizational climate. The data were analyzed qualitatively and were collected by questionnaires the means applied to the Secretariat servers. The highest dissatisfaction rates in the following variables were identified: wages, benefits and the work itself. It can be seen that the relationship between management, employees and teamwork was one of the most satisfactory variables. The suggestions proposed in this paper could provide a diagnostic model able to get information for structuring a work environment more harmonious, healthy and productive.

Keywords: Organizational Climate. People management. Public Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01: Modelo de escala desenvolvido por Likert.....	42
Quadro 02: Resumo das variáveis para estudo do clima organizacional	43
Gráfico 01: Idade.....	44
Gráfico 02: Quantitativo homens e mulheres	44
Gráfico 03: Estado civil.....	45
Gráfico 04: Quantitativo de filhos	45
Gráfico 05: Escolaridade	45
Gráfico 06: Vínculo com a Prefeitura.....	46
Gráfico 07: Tempo de serviço	46
Gráfico 08: Remuneração	47
Gráfico 09: Treinamento.....	48
Gráfico 10: Informações necessárias para o trabalho	48
Gráfico 11: Área em que os servidores trabalham	50
Gráfico 12: Estrutura organizacional e mobiliária	51
Gráfico 13: Equipamentos e tecnologia.....	51
Gráfico 14: Condições físicas do ambiente de trabalho	52
Gráfico 15: Relacionamento com a chefia.....	53
Gráfico 16: Apoio do chefe	53
Gráfico 17: Diálogo entre chefia e servidores.....	54
Gráfico 18: Política de recursos humanos.....	55
Gráfico 19: Plano de carreira e progressões	55
Gráfico 20: Salários e benefícios.....	55
Gráfico 21: Comunicação entre a equipe de trabalho	57
Gráfico 22: Relacionamento entre colegas de trabalho.....	57
Gráfico 23: Satisfação em relação ao trabalho realizado	58
Gráfico 24: Reconhecimento dos superiores.....	59
Gráfico 25: Inovações feitas pelo funcionário.....	59
Gráfico 26: Incentivo a qualificação.....	60
Gráfico 27: Interesse do gestor no desenvolvimento dos servidores	60
Gráfico 28: Possibilidades de promoção e crescimento na carreira na Instituição	60
Gráfico 29: Motivação de trabalho.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema de Pesquisa	10
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificativa.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Gestão Pública	14
2.1.1 Gestão pública com foco no cidadão	15
2.2 Gestão de Pessoas	16
2.2.1 Gestão de pessoas na administração pública	17
2.3 O papel das pessoas e das organizações.....	18
2.4 O gestor público.....	20
2.5 Cultura Organizacional	21
2.6 Clima organizacional.....	23
2.6.1 Motivação e satisfação no trabalho	26
2.7 Modelos de estudo de clima organizacional.....	28
2.7.1 Modelo de Litwin e Stringer	29
2.7.2 Modelo de Kolb	29
2.7.3 Modelo de Sbragia	30
2.7.4 Modelo de Coda	32
2.7.5 Modelo de Rizzatti	33
2.7.6 Modelo de Luz	34
3 METODOLOGIA	36
3.1 Caracterização da organização e amostra da pesquisa	36
3.2 Critérios de <i>design</i> da pesquisa	37
3.2.1 Tipo de pesquisa	37
3.2.2 Quanto ao objeto	38
3.2.3 Quanto à abordagem	39
3.2.4 Quanto às fontes de pesquisa.....	39
3.3 O estudo de caso	40
3.4 Quanto aos procedimentos e instrumentos de coleta de dados	41

3.5 Critérios de análise dos dados	42
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS	44
4.1 Apresentação do perfil biográfico e profissional dos servidores.....	44
4.2 Apresentação dos resultados das variáveis estudadas	48
4.2.1 o trabalho em si.....	48
4.2.2 Condições físicas de trabalho	50
4.2.3 Supervisão	53
4.2.4 Benefícios e Progresso profissional	54
4.2.5 Relacionamento interpessoal	56
4.2.6 Motivação e satisfação pessoal.....	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO 1 – PERFIL SOCIO-ECONÔMICO	
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO 2 – CLIMA ORGANIZACIONAL	

1 INTRODUÇÃO

O impacto das grandes transformações que estão ocorrendo no mundo do trabalho pode ser percebido diretamente na economia mundial e ainda tem reestruturado o ambiente organizacional. Essas transformações geram um ambiente complexo, marcado pelo avanço tecnológico e científico, mudança de conceitos, valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade. De acordo com Rocha e Salles (2005), as mudanças aceleradas que estão ocorrendo no mundo têm exigido das instituições adaptação e respostas rápidas aos novos desafios. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam, estudam ou pesquisam as organizações.

Sendo assim, essas mudanças que ocorrem no mundo do trabalho, demandam uma gestão interativa, dinâmica e democrática. Isto exige dos gestores atenção à forma de gerir, à processos estratégicos, à qualidade dos produtos e serviços, à qualidade de atendimento aos clientes, ao processo de comunicação e feedback, à qualidade de vida e capacitação dos colaboradores e ainda ao clima organizacional. Enfim, demandam atenção a uma série de aspectos que ganham crescente importância nos últimos anos.

Nas instituições públicas, transformações também ocorrem. De acordo com Rodriguez (1983), as instituições públicas possuem um conjunto de características que as distinguem das demais organizações. São organizações que apresentam características burocráticas, possuem cargos definidos que seguem a hierarquia proposta no seu organograma institucional, sendo o trabalho realizado de forma sistemática e são organizadas por normas e regulamentos internos. Nessas instituições a mudança frequente das lideranças, o sistema burocrático, o plano de cargos e salários, entre outras variáveis, podem influenciar no desempenho dos colaboradores. Corroborando com essa ideia, Carbone (2000), afirma que no setor público a legislação, a burocracia e os diversos interesses políticos prejudicam a plena atuação da gestão de pessoas.

A partir desta observação, este trabalho propôs realizar um diagnóstico sobre clima organizacional em uma instituição pública de forma a discutir os aspectos mais relevantes referentes ao assunto proposto, além de analisar como esses aspectos ou variáveis são percebidos dentro do ambiente organizacional.

A realização dessa pesquisa foi com finalidade de diagnosticar o clima organizacional na Secretaria Municipal da Educação de Palmas. O estudo foi estruturado em cinco capítulos: o primeiro diz respeito à introdução do trabalho de pesquisa; o segundo, ao referencial teórico; o terceiro, aos procedimentos metodológicos; o quarto, a apresentação e análise dos dados e o quinto as considerações finais.

A introdução aborda o problema da pesquisa, os objetivos e ainda a justificativa do estudo. No referencial teórico foram apresentados os conceitos básicos, modelos de estudos, fatores e variáveis que interferem positiva ou negativamente no clima organizacional. No capítulo três, são apresentados os procedimentos metodológicos com o qual foi realizada a pesquisa, que utilizou o estudo de caso para caracterização da mesma. Dessa forma, foi realizada uma entrevista, com uma amostra de 45 servidores, para obtenção dos dados da pesquisa. No quarto capítulo, são expostos os dados da pesquisa e feito a análise dos mesmos. No último capítulo é feita as considerações finais e apresentado o diagnóstico da pesquisa.

1.1 Problema de Pesquisa

De acordo com Fleury (2002), o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham. Pode ser definido como o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, influenciando diretamente sua motivação e seu comportamento. Esta percepção pode ser formada por fatores conjunturais externos e internos à organização e pode ser traduzida por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho.

As organizações públicas não só diferem das instituições privadas em estrutura e processos, como também em atitudes e comportamentos de seu pessoal. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência das variáveis: processo, estrutura, tecnologia e ambiente das organizações. Além disso, a cultura organizacional também é um fator que influencia diretamente no comportamento dos servidores, de modo que interfere na sua situação laboral e cria um ambiente com mais resistência à inovação e menos produtivo.

Observando o atendimento no setor público, fica evidente que um dos seus maiores estigmas é a demora na execução dos serviços. Isto se torna uma queixa constante dos seus usuários e, ao contrário do setor privado, onde caso o cliente esteja infeliz com os serviços prestados, a mudança na prestação do mesmo pode ser imediata, nas instituições públicas essa situação não pode ser resolvida tão facilmente.

Vários fatores podem estar ligados à demora no atendimento público. Torna-se necessário um estudo em órgãos públicos para levantamento de um diagnóstico sobre as possíveis causas. Nesse contexto, surge a importância da pesquisa de clima organizacional, que é um instrumento valioso no fornecimento de informações referentes ao grau de satisfação dos colaboradores. Avaliar a percepção deles sobre o ambiente de trabalho deve ser uma preocupação constante das Instituições, com a finalidade de adotar medidas de intervenção para melhorá-los. Assim como afirma Chiavenato (2001), a motivação e o clima organizacional são fundamentais, pois têm um forte impacto no desempenho e na satisfação dos colaboradores.

O setor público também precisa conhecer como os seus colaboradores pensam e se sentem, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima organizacional. Os gestores necessitam perceber que as pessoas são diferenciais competitivos. Se a equipe estiver motivada e se conhecer o que espera dela, estará mais apta a trabalhar para alcançar os resultados esperados.

O clima organizacional reflete a convergência a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas, que dela fazem parte, estão sendo efetivamente atendidas, sendo esse exterior um dos indicadores da força organizacional (CODA, 1993, p.99).

A partir desta reflexão, o mais importante é saber que caminho seguir e de que forma seguir, a fim de alcançar os objetivos da organização e manter os servidores motivados e satisfeitos, de modo que haja um clima apto para realização de suas atividades. Sendo assim, este trabalho visou levantar um diagnóstico sobre o clima organizacional na Secretaria Municipal da Educação a fim de verificar se o mesmo está propício à realização de um trabalho de qualidade.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Diagnosticar o clima organizacional na Secretaria Municipal da Educação de Palmas-TO.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Definir as variáveis para diagnosticar o clima organizacional.
- ✓ Identificar o perfil biográfico e profissional dos servidores da SEMED.
- ✓ Analisar o grau de satisfação dos servidores.

1.3 Justificativa

A justificativa deste estudo está relacionada com a importância de diagnosticar o clima nas organizações, uma vez que a pesquisa de clima é vista como importante ferramenta de gestão de pessoas, pois fornece informações sobre a percepção dos colaboradores em relação aos fatores que exercem influência sobre a motivação, produtividade, qualidade de vida no trabalho, entre outros.

O clima organizacional define o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, influenciando diretamente sua motivação e seu comportamento. Este fato está ligado diretamente ao gestor, que deve sempre estar à frente, pois é de suma importância que os colaboradores encontrem no ambiente, oportunidades que possam satisfazer suas necessidades e para isso acontecer é necessário um clima propício para tais realizações, gerando motivação na equipe e consequentemente maior rentabilidade.

Esta pesquisa poderá ser útil para a Secretaria Municipal da Educação, pois poderá maximizar a relação da instituição com os colaboradores, oferecendo condições de trabalho adequadas, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho, o que proporcionará o alcance e a superação dos objetivos definidos. Para o gestor do órgão ainda será possível fazer uma avaliação para assimilação de pontos a serem

trabalhados frente ao clima organizacional e os servidores terão a oportunidade de avaliar o meio em que estão prestando serviços, dando a oportunidade de sugerir algumas idéias que visem à melhoria no local de trabalho.

A forma como os gestores lidam com as características individuais de cada servidor tem forte autoridade no quadro funcional e na organização como um todo, inclusive nos relacionamentos interpessoais, no clima organizacional, na produtividade e na transmissão de informações, ou seja, na comunicação. Chiavenato (2001, p.157), ressalta que “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar.

Ao fazer parte de uma organização, as pessoas têm a intenção de realizar algo e as perspectivas são muitas, tanto na permanência no trabalho, até a realização do que se deseja. Vislumbrando isso, se pode dizer que a motivação do servidor é de extremo valor no contexto organizacional, pois esse mesmo funcionário irá desenvolver funções que apresentarão resultados de produtividade, de modo que a liderança presente no ciclo organizacional deve se empenhar diariamente para satisfazer seu quadro funcional e com isso obter um clima organizacional cada vez mais favorável para realização de obrigações do cotidiano.

O presente estudo, além de uma contribuição para a instituição pesquisada, poderá ainda colaborar para o campo acadêmico, pois abordará assuntos, pesquisas e resultados relacionados à área de Gestão Pública, que por sua vez despertará o interesse dos acadêmicos da área em desenvolver pesquisas futuras. Poderá ainda ser útil aos gestores, especialmente aos gestores públicos municipais, aos servidores públicos, professores e estudiosos, que têm como objetivos, o compromisso de aprimorar continuamente o clima das organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos, os conceitos e os paradigmas empregados na construção do objeto do estudo. O referido referencial foi construído a partir das pesquisas bibliográficas, as quais fundamentaram a reflexão e a argumentação, contendo o enfoque teórico que norteou toda a discussão do objeto de estudo. Neste sentido, são abordados assuntos relacionados à Gestão Pública, Gestão de Pessoas, Gestão de Pessoas na Administração Pública, a importância das pessoas nas organizações e, por fim, apresentado o Clima Organizacional.

2.1 Gestão Pública

Segundo Pires e Macedo (2006), configura gestão pública as ações coordenadas de uma instituição administrada pelo poder público, tendo como objetivo suprir as necessidades dos cidadãos, objetivando o interesse público ou o bem da sociedade. O autor ainda afirma que as organizações públicas não diferem das organizações privadas com relação aos conceitos vindos da origem da administração, entretanto, possuem algumas particularidades tais como: resistência às regras e rotinas, grande valorização da hierarquia, forte paternalismo nas relações e apego ao poder.

Formalmente, o conceito de Gestão Pública é o de um conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do governo, suas funções necessárias aos serviços públicos em geral. Numa visão global, é todo o aparelho do Estado preordenado à realização de serviços visando à satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 2005).

O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples, é a definição de Bergue (2007, p. 17): “executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo”. Nesse sentido, administrar é ministrar, governar ou reger negócios particulares ou públicos, buscando lucro ou atendendo às necessidades da população.

Segundo Meirelles (2004, p. 84), a administração pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum. A administração pública, como qualquer organização, gera produtos e esses produtos são bens e serviços disponibilizados à população. Quando os bens e os interesses são da coletividade, a administração é pública, devendo visar ao bem comum em benefício daquela.

2.1.1 Gestão pública com foco no cidadão

Vários conceitos da gestão pública vem diretamente do setor privado, o princípio de tratar os cidadãos com a mesma atenção que as empresas privadas, deve-se ao sucesso que algumas empresas obtiveram na implantação de um programa de valorização das necessidades dos clientes.

O novo modelo de administração pública põe fim à arbitrariedade burocrática, respeitando todos os direitos do cidadão e sua igualdade ante a administração. Para isso, mantêm uma maior proximidade com o cidadão com o objetivo de identificá-los, prestar-lhes conta e ajustar-se às suas reais necessidades (KLIKSBERG, 1994). Tem suas bases voltadas para o cidadão e a obtenção de resultados, utilizando como estratégia o uso da descentralização e do incentivo à criatividade e inovação. Ainda envolve uma mudança na estratégia de gerência, que, entretanto, necessita de uma estrutura administrativa reformada, cuja ênfase seja a descentralização e a delegação de autoridade (PEREIRA, 1997).

O norteio da nova administração pública é a de desenvolver nos funcionários um compromisso com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar as novas demandas contextualizadas em uma era de mudanças. A grande tarefa a ser realizada compreende a revisão dos serviços de atendimento ao público com vistas a sua maior eficiência e humanização (KLIKSBERG, 1992).

Sendo assim, como meio de construção desse compromisso por parte dos funcionários, é necessário que cada indivíduo tenha em mente a missão, a visão, os princípios e os valores de um órgão público. E, para isto, é de extrema importância que se tenha dentro dos órgãos públicos servidores motivados para oferecer um serviço de qualidade à sociedade.

A pesquisa sobre clima organizacional é imprescindível, pois é uma forma de diagnosticar e mapear as necessidades do ambiente de trabalho, verificar seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações, constituindo-se em valioso instrumento para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade e aumento da produtividade (BISPO, 2006).

2.2 Gestão de Pessoas

Toda organização que tem consciência da importância da gestão de pessoas, para obtenção de êxitos, preocupa-se em criar um sistema que auxilie, de forma independente, a administração de pessoal. De acordo com o que preceitua Marras (2007), esse sistema compõe-se de subsistemas, os quais facilitam o desenvolvimento do quadro de pessoal na organização, por responderem individualmente por cada uma das funções da administração de recursos humanos.

A gestão de pessoas envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor e o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham. Para Lacombe (2004 *apud* CLARO, 2009):

O vocábulo gestão é definido como o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, temos o conceito de gestão de pessoas, que segundo Dutra (2009, p. 17), pode ser caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Diante destes conceitos, podemos dizer que, de acordo com a satisfação e motivação, as pessoas podem influenciar positiva ou negativamente os resultados da organização. Portanto, o desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas,

além do ambiente em que trabalham. Sabe-se que a gestão deve estar orientada para resultados, com mecanismos que levem aos objetivos traçados.

Chiavenato (1999, p.32) aponta três aspectos fundamentais para a gestão de pessoas:

As pessoas como seres humanos e não como recursos da organização; as pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e de dinamizar a organização; as pessoas como parceiras da organização, comprometidas e vistas como parte integrante e importante nas tomadas de decisão.

A expressão gestão de pessoas coloca em evidência e em foco as pessoas, significando que elas deixaram de ser apenas recurso produtivo para ser valorizadas quanto à vontade, ao saber, à intuição, à criatividade e à subjetividade. Para tanto, é preciso funcionários capacitados e motivados para realizar os objetivos organizacionais e atingir os resultados esperados.

Para Chiavenato (1999 *apud* MARTINS 2010, p. 4):

É de grande importância que o administrador seja um gestor de grande visão, capaz de buscar novas alternativas e acompanhar as mudanças, pois as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e realização pessoal, e as organizações jamais existiriam sem as pessoas.

O desafio da gestão de pessoas é proporcionar à organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas. Conforme Dutra (2009, p. 42):

Para que as políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.

2.2.1 Gestão de pessoas na administração pública

Quando se fala em gestão de pessoas, compara-se as formas de gerir no serviço público com aquelas do serviço privado. O procedimento de administrar

pessoas em um órgão público ou privado é praticamente o mesmo, o que muda é a função social, a cultura organizacional, a legislação específica do ramo de atividade, as normas internas, as regras e as tradições, porém, em ambas são necessárias pessoas qualificadas e capacitadas, pois são essas pessoas que colaboram com o sucesso das organizações.

A gestão de pessoas deve ser aperfeiçoada a partir dos cidadãos, porque é da perspectiva da realização dos propósitos das organizações públicas que a gestão de pessoas precisa ser vista. Para Cabrera (2008, p. 18):

A gestão de pessoas teve que evoluir da gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação.

Segundo Cabrera (2008, p. 19), a área de gestão de pessoas não deve ser conhecida pelo que faz, mas sim pelos resultados que entrega, e que aumentam a competitividade da organização, e pela contribuição para criar valor para os clientes, acionista e empregado.

Sendo assim, o planejamento na gestão de pessoas deve considerar o ambiente interno e externo, buscando maior atuação e inserção dos agentes públicos, para alcançarem os objetivos da instituição e a satisfação da coletividade.

Na administração pública, a gestão de pessoas também deve ser elaborada com seriedade, pois ela é responsável em analisar as qualidades e habilidades de cada servidor, para encaminhá-lo ao setor no qual melhor desenvolva suas atribuições, gerando um atendimento de excelência à população.

2.3 O papel das pessoas e das organizações

Para Chiavenato (2000), administrar pessoas, em contextos de trabalho, significa controlar os fatores que interferem na qualidade de trabalho e de vida dos funcionários, não no sentido de manipulação de sua conduta, mas no sentido de identificar as melhores condições para cada tipo de serviço, as competências necessárias a serem desenvolvidos, os fatores que motivam os trabalhadores, os recursos e as estruturas necessárias para a execução das atividades.

Atualmente as instituições precisam visualizar as pessoas dentro do ambiente de trabalho, não como um simples recurso e sim como parceiras, visto que não são seres estáticos, são altamente flexíveis que por este motivo se tornam uma das principais fontes de riqueza para a organização, pois quando trabalhadas de forma eficaz tornarão mais produtivas, e assim, farão toda a diferença em prol das metas e objetivos a serem alcançados, alavancando a margem de lucro da empresa (SCHERMERHORN, 2007).

O ser humano tem necessidade de participação, assim como o vestir e o comer, uma necessidade básica, primária do homem social. É possível a utilização da participação das pessoas na organização como instrumento ou ferramenta de solução de problemas em diversas situações e em diferentes tipos de grupo. Mas, a importância da participação vai muito além do seu aspecto utilitário para obter resultados práticos para o grupo. (RODRIGUEZ, 1983)

Desta forma, é essencial a participação das pessoas nas tarefas da organização, principalmente quando se trata das atividades com as quais o indivíduo está diretamente vinculado. As organizações estão cada vez mais reconhecendo que o fator humano é fundamental ao bom funcionamento dos processos.

Conforme Chiavenato (2000), a relação das pessoas com as empresas é um tema complexo, pois ambos vislumbram o alcance dos seus objetivos. Esses indivíduos às vezes possuem objetivos totalmente diferentes dos que iniciaram a empresa e desta maneira os verdadeiros fins da organização ficam cada vez mais distantes dos objetivos dos novos membros da mesma.

De acordo com Robbins (2000), as organizações se formam diante de metas que são estabelecidas por mais de uma pessoa ou através de grupos, e elas existem por que são mais eficientes do que indivíduos que agem sozinhos.

Atualmente as pessoas dedicam às organizações grande parte do seu dia e se relacionam com as mesmas o tempo todo, visando isto e tendo como base a grande oferta de produtos e serviços, as empresas aparecem constantemente sejam elas de pequeno, médio ou grande porte (DIAS, 2003).

Sendo assim, pode-se perceber que as pessoas são de extrema importância para o sucesso de uma organização, são elas gerenciam e comandam a empresa, são elas que executam, controlam atividades e processos, são as pessoas também que consomem os produtos e necessitam dos serviços de uma determinada empresa. Dentro de um ambiente organizacional as pessoas devem ser vistas não

mais como recursos e sim parceiros que irão determinar estratégias que serão viáveis ao desenvolvimento organizacional, criando-se assim uma forte vantagem competitiva, no entanto isso só acontecerá se o gestor conseguir despertar as habilidades do seu quadro funcional (VENSON, Aline, *et-al*, 2011).

Com tudo o que foi abordado sobre as pessoas e as organizações, podemos afirmar que, embora tenham objetivos individuais, de maneira geral, dentro da organização, gestores e colaboradores devem estar sempre em sintonia e num ciclo de relação efetivo, pois ambos almejam o alcance de resultados e para que isso se concretize é necessário estarem se completando, pois um depende do outro para que se tornem reais.

2.4 O gestor público

A administração pública é o conjunto de meios institucionais, material, financeiro e humano preordenados à execução das decisões políticas. Essa é uma noção simples de administração pública que destaca, em primeiro lugar, que é subordinada ao poder político; em segundo lugar, que é meio e, portanto, algo que se serve para atingir fins definidos e, em terceiro lugar, denota seus aspectos: um conjunto de órgãos a serviço do poder político e as operações, atividades administrativas. (SILVA, 2006, p.55).

Assim, merece ainda ser abordados aspectos acerca das ações empreendidas pelos gestores públicos. A Constituição Federal de 1988, também estabelece o comportamento dos gestores em conformidade com os princípios constitucionais da administração pública (Art. 37, CF), a saber: princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência.

Para Cruz (2006, p.2) as pessoas que pagam impostos, os contribuintes, esperam, e merecem, um serviço público de boa qualidade. E a equipe que presta o serviço precisa saber bem o que se espera dela e o que é necessário fazer e como buscar caminhos para melhorar.

Conforme ainda afirma Meirelles(2004), agentes públicos são todas as pessoas físicas incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal. Meirelles afirma que os cargos são apenas os lugares criados no órgão para serem providos por agentes que exercerão suas funções na forma legal.

O gestor público é o responsável por planejar, assessorar processos, coordenar ações e avaliar programas e políticas públicas. Sua atuação é vista em todos os níveis em que há utilização de recursos empenhados para a produção de bens públicos.

Dessa forma, o gestor público deve apresentar um perfil não apenas objetivo, mas também subjetivo, que se volte ao social, à cidadania e deve abranger conhecimentos acerca do direito administrativo e representação diante de contatos políticos administrativos.

É importante também a visão global de gestão, para estabelecer estratégias, firmar parcerias com os demais setores, despertar a participação e estabelecer uma sistemática interação entre planos, metas padrões, orçamento anual e plano plurianual, contemplando projetos, programas e ações que gerem desenvolvimento socioeconômico e ambiental, obedecendo aos princípios da boa governança: transparente, mensurável, coerente, longo prazo, integridade, cumprimento da lei. (LEVY, 2006, p.5).

O gestor público que atua na Secretaria Municipal da Educação tem o importante papel de desenvolver, implementar e zelar pela política de educação no município de Palmas-TO. Entre algumas importantes funções do gestor, podemos destacar: desenvolver, adotar e adaptar métodos e técnicas capazes de fazer da educação um processo atraente e acessível a todas as faixas da população e, ainda, propor inovações e modernizações de valor reconhecido na área da educação, tornando-a instrumento de conscientização e formação de cidadania.

2.5 Cultura organizacional

Segundo Chiavenato (2000), cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. O mesmo autor nos traz que a organização é um sistema humano e complexo, com características próprias típicas da sua cultura e clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e perfeição para que resultem motivação e produtividade. (CHIAVENATO, 2000, p. 446).

Contudo, compreende-se que a cultura organizacional é a identidade das empresas, não é possível conhecer plenamente uma organização se a sua cultura

não está compreendida. A presença de uma cultura organizacional pode ser percebida a partir dos primeiros contatos que se tem com a organização, pois esta pode manifestar-se de várias maneiras. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização.

A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, a maneira com que ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia e liberdade que existe em suas unidades e escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários em relação à empresa. A cultura organizacional representa percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. (Chiavenato, 2000).

Na sua essência, todas as organizações são definidas por pessoas; o recurso humano é dos mais valiosos para as empresas. E as pessoas são a base para a formação da cultura das organizações. Uma boa cultura organizacional pode transformar o espírito das empresas, pois torna o ambiente de trabalho mais focado e produtivo.

Chiavenato (1999) salienta ainda que os elementos principais da cultura organizacional são o cotidiano do comportamento observável, como as pessoas interagem, a linguagem e os gestos utilizados, os rituais, as rotinas e procedimentos comuns; as normas ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, os valores dominantes defendidos por uma organização, como ética, o respeito pelas pessoas, o clima organizacional, os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

Dentro de uma organização, cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural, no qual está inserido, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho, encaram suas vidas, o que, conseqüentemente, influencia os resultados da empresa. Essas forças refletem os elementos de cultura, como família, escola, religião, na quais as pessoas cresceram.

Robbins (2005), por sua vez, salienta que a cultura organizacional tem papel de definir fronteiras criando distinções entre uma organização e outra, proporcionar a identidade da organização, facilitar o compromisso dos funcionários com os objetivos da organização e estimular a estabilidade do sistema social.

Na opinião ainda de Robbins (2005), para manter uma cultura estabelecida, a organização precisa de práticas de seleção, ações dos dirigentes e

métodos de socialização. O objetivo explícito da seleção e identificação é a contratação de indivíduos que tenham o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para o desempenho bem-sucedido das atividades dentro da organização, descartando os candidatos que poderiam desafiar ou atacar os valores essenciais desta.

De acordo com Lacombe (2011), a cultura equivale ao modo de vida da organização. Ela define os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões da administração.

A cultura organizacional também vai determinar o clima organizacional e essa relação ocorre mediante o repasse e compartilhamento da cultura para toda a instituição. Pode-se entender assim que a cultura desempenha um papel relevante dentro das organizações, pois através dela é que são definidas as diretrizes, os modos e caminhos a ser seguidos pela empresa em busca do sucesso.

Assim, a cultura organizacional também é de suma importância para a gestão pública, pois como esta objetiva oferecer um atendimento de qualidade à população, então compreende-se que o cidadão deve ser o foco da administração pública, e torna-se necessário que se tenha dentro das organizações públicas servidores que conheçam os objetivos e valores da instituição e também conheçam a importância da eficiência nos serviços públicos para colocá-los em prática no dia-a-dia.

2.6 Clima organizacional

A partir das reflexões feitas nos tópicos acima, sobre gestão pública, gestão de pessoas e cultura organizacional, será abordado abaixo conceitos sobre o clima organizacional e sua importância na administração pública.

A palavra clima é originada do grego *klima*, tendo por significado: tendência, inclinação, segundo alega Coda (1997). Com o surgimento das teorias administrativas, a organização foi comparada a um organismo vivo, de modo que teria as mesmas necessidades e carências, estas que precisariam ser atendidas, dessa forma o clima poderia ser compreendido como a tendência ou ao atendimento das necessidades organizacionais, manifestando-se como um indicativo da eficácia organizacional.

O clima organizacional é o ambiente de trabalho que se convive. Esse, na visão de Champion (apud LUZ, 2003, p. 10) “é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

O clima organizacional, segundo Maximiniano (2000), refere-se ao produto dos sentimentos individuais e grupais das pessoas com relação à realidade percebida, a organização. Pode-se inferir, a partir daí, que a realidade percebida vai depender das características individuais de cada um.

Desta forma, para Silva (2001), o clima organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e está acontecendo no ambiente da organização, em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de clima organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização.

O clima organizacional é uma importante variável que reflete o comportamento dos indivíduos na organização, isto é, os atributos específicos desta, seus valores ou atitudes, que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (LUZ, 1995). Algumas variáveis afetam o clima organizacional, dentre elas: estilos de liderança, salários praticados, possibilidades de desenvolvimento profissional, *feedback* recebido, tipo de trabalho realizado, benefícios, estabilidade no emprego, desempenho, recompensas e punições, oportunidades recebidas e percebidas.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 305) o clima organizacional pode ser definido como sendo a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia no seu comportamento.

Oliveira (1995 citado por Luz 2003, p.11), expressa a idéia:

Clima organizacional é mais ou menos assim: não se sabe exatamente onde encontrá-lo; por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepçionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: difuso, incorpóreo... fica aí, no dia-a-dia da empresa, metido numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca se definem, jamais se explicitam.

Segundo Chiavenato (1988), o clima organizacional compreende seis dimensões, são elas:

- ✓ Estrutura da Organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc.;
- ✓ Responsabilidade: que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;
- ✓ Riscos: que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;
- ✓ Recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
- ✓ Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua, que prevalecem na organização;
- ✓ Conflito: O sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e no agora.

Chiavenato (1988) acrescenta que tal conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. Para ele, a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização, influenciam no seu comportamento. Para tanto, segundo este autor, o clima organizacional refere-se ao ambiente interno, existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Para Souza (1978) o Clima Organizacional é resultado de variáveis culturais, apoiado em conjuntos de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro de um sistema composto por três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

Por preceitos, entende-se ser a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos o implícito que conduz a organização, incluindo-se: padrões de conduta, política administrativa, estilo de gerência, costumes sociais, tradições. Tecnologia é o conjunto de instrumentos e procedimentos utilizado no trabalho de uma organização, incluindo-se: racionalização do trabalho, metodologia de serviço, rede de comunicações, entre outros. E, por caráter, o conjunto das manifestações espontâneas dos indivíduos que compõem a organização: alegria, depressão, tensão, entusiasmo, apatia.

Souza (1978) ainda chega ao conceito de clima organizacional, sendo uma interação dos elementos da cultura, com decorrência dos elementos culturais e seus efeitos sobre eles, ou seja, a excessiva importância à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos resulta em climas de tranquilidade e entusiasmo.

A partir de todas estas definições, pode-se considerar que o clima é de extrema importância para o indivíduo, pois é a forma como este entende e percebe o seu ambiente de trabalho, levando-se em conta as características individuais. Convém, ainda, acrescentar que o mesmo indivíduo pode, em certo momento, interpretar o ambiente de trabalho de uma forma e, tempos depois, pode fazê-lo de maneira diferente.

2.6.1 Motivação e satisfação no trabalho

De acordo com Gil (2001, p. 202) a motivação é a força que estimula as pessoas a agir, e tem sempre origem numa necessidade. Dessa forma, as pessoas se dispõem de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. A motivação decorre de necessidades não satisfeitas, jamais definidas por alguém, pois são necessidades intrínsecas ao ser humano.

Vergara (2006, p. 42) afirma que motivação é uma força, uma energia que impulsiona o ser humano na direção de alguma coisa. É absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de cada ser, nascendo de necessidades interiores. Ninguém motiva ninguém. A pessoa é que se motiva, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação.

Para a existência de um bom clima organizacional, é imprescindível estimular uma atmosfera que leve a um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos funcionários. Quando o funcionário sabe que tem o apoio da empresa em qualquer situação, seu bem estar contribuirá para melhorar o clima (DRUCKER, 1997).

Dentro de uma organização, o clima não é percebido da mesma forma por todos os seus membros, em razão das diferenças de diretorias, de cargo exercido, do tempo de serviço, da natureza das atividades, das formas de organização do trabalho, entre outros fatores.

Contudo, as organizações precisam de pessoas motivadas, embora há uma questão básica que interfere nesse processo, que é o nível de motivação entre as pessoas. Isso ocorre porque as pessoas têm valores e interesses diferentes, formação profissional diferente, enfim, uma história de vida diferente que condiciona suas motivações.

Ao saber que as pessoas têm diferentes expectativas em relação ao trabalho, cabe ao gestor público compreender os mecanismos responsáveis pela motivação de pessoas, buscando empregá-las de forma a definir uma rota de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais, comenta Bergue (2005, p. 261).

Dubrin (2003, p. 110) explica que a motivação num ambiente de trabalho é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais.

Já Robbins (2005, p.132), define a motivação como sendo “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Chiavenato (1994, p.47) afirma:

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

Assim, a compreensão do clima organizacional pode proporcionar uma melhor visão a respeito da organização, o que irá fornecer aos gestores contribuições para implementar ações que contribuam para a melhoria do local de trabalho em todos os aspectos.

Conforme Chiavenato (1994, p.53):

Quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores. O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Chiavenato (2006) afirma ainda que a satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. Desse modo, o comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação das necessidades, à medida em que vão surgindo.

Portanto, o conhecimento da motivação humana é indispensável para que o gestor possa realmente contar com a colaboração dos funcionários, logo, um dos maiores desafios das organizações é motivar seus trabalhadores, tornando-os comprometidos, para atingir objetivos propostos, estimulando-os o suficiente para que sejam bem-sucedidos através do trabalho que desenvolvem.

2.7 Modelos de estudo de clima organizacional

Conforme Rizzatti (1995), vários autores propuseram categorias de análise de clima organizacional, visando uma maior e melhor convivência entre organização e indivíduos. Ainda na visão de Rizzatti (2002), para realizar uma pesquisa de clima organizacional, pode-se adotar dois métodos de pesquisa: adota-se um modelo já experimentado por outro pesquisador, ou pode ser desenvolvido um modelo próprio.

Ao longo de toda a sua evolução, a teoria do comportamento organizacional tem como conceitos fundamentais as pessoas, a estrutura, a tecnologia, os ambientes interno e externo da organização e suas inter-relações (LUZ, 2009). A questão do clima organizacional está diretamente associada à interação entre indivíduo e organização. Ao longo dos anos, estudiosos e pesquisadores têm se debruçado sobre o estudo dessa relação para compreender os impactos das organizações sobre o indivíduo e destes sobre aquelas, o que ensejou o surgimento dos diversos modelos de estudo de clima (HALISKI; LARA, 2008), e que contribuíram para o desenvolvimento dessa pesquisa.

A seguir serão apresentados alguns dos principais estudos sobre o clima organizacional, os quais propõem diferentes visões.

2.7.1 Modelo de Litwin e Stringer

Esse modelo tem por finalidade principal analisar os sentimentos dos funcionários de acordo com as atitudes tomadas pelas empresas no decorrer dos dias. Como resultado de um estudo empírico por eles desenvolvido, esses autores propuseram um modelo para estudo de clima organizacional com base nos seguintes fatores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, calor e apoio, conflito, identidade e padrões. Que podem ser assim definidos:

- 1) Estrutura: sentimento dos trabalhadores com relação às restrições no desenvolver do trabalho: procedimento, regras, regulamentos e outras limitações;
- 2) Responsabilidade: sentimento de liberdade para tomar decisões relacionadas ao seu trabalho sem a verificação das ações;
- 3) Desafio: sentimento da necessidade do risco e do desafio no desempenho das suas funções;
- 4) Recompensa: sentimento de ser recompensado pelo bom trabalho executado, com ênfase em incentivos e não em punições;
- 5) Relacionamento e cooperação: sentimento de ajuda mútua dentro da organização e camaradagem entre indivíduos;
- 6) Conflito: sentimento de que a administração não possui problemas com diferentes opiniões ou conflitos;
- 7) Identidade: sentimento de que os objetivos pessoais estão interligados com os objetivos organizacionais; sensação de ambiente familiar dentro da organização;
- 8) Padrões: é o grau de ênfase em normas e processos da organização sentido pelo indivíduo.

2.7.2 Modelo de Kolb

Neste modelo, é apresentada uma escala de sete fatores para uma pesquisa de clima organizacional: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio, liderança.

Segundo Bispo (2006), a partir do estudo de Litwin e Stringer (1968), Kolb(1986) apresenta este novo modelo, que além de recompensas, responsabilidade e padrões, já observados no modelo anterior, são adicionados os fatores:

- 1) Conformismo: sentimento das várias imposições da organização de modo que o indivíduo deve se adaptar ao invés de trabalhar como gostaria;
- 2) Clareza Organizacional: sentimento de coisas bem organizadas e que os objetivos são claramente definidos, ao invés de confusos e desordenados;
- 3) Calor e Apoio: sentimento de valorização dentro da organização, em que os membros oferecem apoio mútuo e confiam uns nos outros.
- 4) Liderança: disposição que os membros apresentam em aceitar a liderança e a direção de outros membros qualificados.

O modelo de Kolb complementa o modelo anterior, adicionando estudos sobre o impacto sentido pelos funcionários quando são enquadrados na cultura da empresa.

2.7.3 Modelo de Sbragia

Esse modelo de pesquisa tem por finalidade observar o grau de interação entre a empresa, o funcionário e os seus impactos. Sbragia (1983) após realizar uma pesquisa juntamente com instituições de pesquisa e desenvolvimento, sobre o clima organizacional, propôs um modelo que envolve 20 fatores:

- 1) Estado de tensão: descreve o quanto as emoções presentes nas ações das pessoas influenciam no senso de lógica e racionalidade.
- 2) Conformidade exigida: descreve o grau de flexibilidade de ação que o indivíduo poderá usufruir dentro da organização; descreve o grau de conscientização exigido pela empresa quanto a necessidade do cumprimento de normas e regulamentos formais.
- 3) Ênfase na participação: descreve o grau de participação das pessoas dentro da organização, ou seja, quanto são consultadas e envolvidas nas decisões;
- 4) Proximidade da supervisão: descreve o grau de controle gerencial sobre as pessoas na organização;
- 5) Consideração humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, ou seja, o quanto recebem de atenção em termos de relacionamentos humanos;
- 6) Adequação da estrutura: descreve a quantidade de normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho e quanto a empresa facilita o trabalho para os seus funcionários

- 7) Autonomia presente: descreve o sentimento de autonomia por parte dos empregados em relação às decisões tomadas, ou seja, o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
- 8) Recompensas proporcionais: descrevem o sentimento com relação as recompensas adquiridas devido ao bom trabalho e sua relação com as punições e o nível de satisfação dos funcionários;
- 9) Prestígio obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- 10) Cooperação existente: descreve o quanto a amizade no ambiente de trabalho influencia no trabalho do indivíduo;
- 11) Padrões enfatizados: descrevem o grau de importância atribuído pelas pessoas às metas e aos padrões de desempenho;
- 12) Atitude frente a conflitos: descreve o grau em que as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões;
- 13) Sentimento de identidade: descreve o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;
- 14) Tolerância existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
- 15) Clareza percebida: descreve o grau de conhecimento dos indivíduos com relação aos assuntos que lhes são informados;
- 16) Justiça predominante: descreve o grau com que predominam os critérios de decisão das habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
- 17) Condições de progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional;
- 18) Apoio logístico: descreve o grau de apoio que a organização provê aos seus funcionários, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;
- 19) Reconhecimento proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros;
- 20) Forma de controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas, ao invés de policiamento e castigo.

2.7.4 Modelo de Coda

Com base em experiência adquirida durante a realização de um estudo sobre os fatores influenciáveis do clima organizacional, sendo este realizado junto a cinco organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado ao longo de dois anos, Coda (1997) identificou a presença de dez fatores comuns:

- 1) Liderança: descreve o grau de influência gerado pela chefia aos seus subordinados;
- 2) Compensação: descreve as diferentes formas de compensar os funcionários pelos trabalho executados e o seu equilíbrio;
- 3) Maturidade empresarial: relata o grau de conhecimento dos dados da empresa pela comunidade e o nível de percepção dos funcionários com relação as influencias do mercado;
- 4) Colaboração entre áreas funcionais: existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa;
- 5) Valorização profissional: estímulo ao crescimento dos funcionários por parte da chefia;
- 6) Identificação com a empresa: sentimento dos funcionários e identificação com os ideais corporativos;
- 7) Processo de comunicação: grau de eficácia das transmissões das mensagens e decisões anunciadas;
- 8) Sentido do trabalho: importância atribuída ao que acontece com a organização;
- 9) Política global de recursos humanos: importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes;
- 10) Acesso: continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho, até o final da carreira.

O modelo realizado por Coda analisa os sentimentos dos funcionários e a sinergia obtida com relação à identificação da empresa por parte dos mesmos. Com base nos modelos estudados, verifica-se certa relação entre eles, de modo que os estudos posteriores surgiram com o intuito de complementar as informações necessárias para a identificação do clima organizacional.

2.7.5 Modelo de Rizzatti

Segundo Rizzatti (2002), o clima organizacional é um fenômeno do ambiente interno resultante de uma coletividade, que engloba tanto fatores humanos e materiais quanto fatores abstratos, oriundos do convívio social e da cultura da organização. O autor, ao estudar o ambiente organizacional em universidades federais do sul do Brasil, baseou-se na análise de categorias específicas do setor para o desenvolvimento de pesquisas de clima organizacional nessas instituições. Algumas das categorias adotadas por Rizzatti (2002) são:

- 1) Imagem institucional: o processo de estruturação mental da imagem é consequência de um grupo amplo e definido de percepções avaliativas sobre as variáveis ambientais que compõem a organização junto às pessoas.
- 2) Política de recursos humanos: baseia-se num conjunto de fatores ambientais da organização que demonstra a forma como ela lida com seus membros e os meios que utiliza para o alinhamento de objetivos e estratégias.
- 3) Sistema de assistência e benefícios: essa categoria estuda os meios que a instituição busca para corresponder às necessidades dos servidores e mantê-los dentro de um nível satisfatório de moral, produtividade, comprometimento e dedicação funcional.
- 4) Estrutura organizacional: analisa a maneira como as atividades são divididas, implantadas e organizadas, além de buscar a identificação dos locais em que são tomadas decisões e executadas as atividades da organização.
- 5) Organização e condições de trabalho: busca identificar fatores referentes aos aspectos físicos do ambiente de trabalho, tais como as condições ergonômicas e coordenação das atividades na instituição.
- 6) Relacionamento interpessoal: reflete a interação entre os membros da organização e está diretamente relacionado à reciprocidade de ações e atitudes entre as pessoas.
- 7) Comportamento das chefias: está intimamente ligado à personalidade das pessoas que ocupam esse tipo de cargo, de modo a demonstrar como se dá a tomada de decisões na organização, bem como os estilos de comandos em relação aos seus subordinados.

2.7.6 Modelo de Luz

O modelo de Luz (1995) prioriza, por sua vez, analisar as preocupações com relação aos benefícios sentidos pelos funcionários, sejam eles de fator monetário ou físico. Luz propôs um novo modelo de análise de clima organizacional, sendo este constituído de dezoito fatores:

- 1) O trabalho em si: refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam;
- 2) Integração funcional: visa avaliar o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização;
- 3) Salário: analisa a existência de distorções entre os salários internos e possíveis descontentamentos em relação aos praticados em outras organizações;
- 4) Supervisão: mede o grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus superiores;
- 5) Comunicação: verifica o grau de conhecimento de fatos relevantes da empresa por parte dos funcionários;
- 6) Progresso profissional: identifica as possibilidades de crescimento dos funcionários dentro da empresa;
- 7) Relacionamento interpessoal: verifica o grau de relacionamento existente entre os funcionários e com a chefia;
- 8) Estabilidade no emprego: refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos;
- 9) Processo decisório: identifica o grau de autonomia do funcionário;
- 10) Benefícios: verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa;
- 11) Condições físicas de trabalho: refere-se à identificação do grau de conforto das instalações;
- 12) Relacionamento empresa x sindicato x funcionários: verifica o sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários;
- 13) Disciplina: identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de insatisfação gerado por elas;
- 14) Participação: verifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa;

- 15) Pagamento: refere-se ao grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento;
- 16) Segurança: identifica o grau de preocupação da organização e as providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças profissionais;
- 17) Motivação e Satisfação pessoal: reflete o estado de motivação e reconhecimento desfrutado pelo trabalho, onde analisa os níveis de satisfação no trabalho, motivação e reconhecimento proporcionado.
- 18) Objetivos organizacionais: verifica a clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional.

Diante deste levantamento bibliográfico, nesta pesquisa foram utilizadas as seguintes variáveis do modelo de estudo de clima organizacional de Luz (1995): o trabalho em si, condições físicas de trabalho, supervisão, relacionamento interpessoal, benefícios e progresso profissional, motivação e satisfação pessoal, pois são variáveis relevantes à constituição do clima organizacional. A partir desta definição, esses fatores foram pesquisados a fim de se perceber os efeitos sentidos pelos servidores públicos com relação às variáveis estudadas e a sua identificação com o órgão público.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são abordados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para desenvolvimento do estudo e ainda apresentada a Instituição onde foi desenvolvida a pesquisa de clima organizacional.

De acordo com Lakatos (2006, p.105), a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, quanto?. Deste modo, o intuito deste item é destacar a metodologia que foi utilizada para desenvolver a pesquisa e alcançar os objetivos apontados neste estudo.

3.1 Caracterização da organização e amostra da pesquisa

A Secretaria Municipal da Educação é o órgão responsável por promover o acesso da comunidade à escolarização regular e aos bens de cultura com equidade e qualidade social, em conformidade aos princípios norteadores da cidadania republicana. Compete à Secretaria Municipal da Educação:

- I - desenvolver e implementar a política educacional no Município;
- II - executar a política municipal de educação, abrangendo o planejamento, estudos, projetos, normalização e fiscalização do sistema correspondente;
- III - propor, desenvolver, adotar e adaptar métodos e técnicas capazes de promover um ensino universal e de qualidade;
- IV - articular a política e a gestão educacional com as demais políticas sociais do Município;
- V - promover a articulação da política e gestão educacional do Município nos âmbitos Federal e Estadual, visando à integração dos programas;
- VI - gerir a infraestrutura física, a política de apoio ao discente e as condições pedagógicas do ensino municipal, de modo a garantir a aprendizagem e estimular a permanência do aluno na escola;
- VII - promover a gestão de currículos e conteúdos escolares, sob uma perspectiva inovadora que privilegie a qualidade do ensino e a promoção da cidadania;
- VIII - outras atividades nos termos do regimento.

A Secretaria Municipal da Educação é composta pelas seguintes diretorias:

- ✓ Diretoria de Recursos Humanos: É a diretoria responsável pela nomeação, posse, remuneração dos servidores. Realiza ainda remoção, lotação e contratação de servidores e estagiários.
- ✓ Diretoria de Administração e Finanças: É a diretoria responsável por acompanhamento e pagamento de despesas gerais da secretaria como: transporte escolar, realização de eventos, diárias e passagens para servidores, realização e acompanhamento de contratos administrativos, prestação de contas, entre outros.
- ✓ Diretoria de Projetos e Obras: Esta diretoria realiza acompanhamento de execução de obras de construção de Escolas Municipais e CMEI's.
- ✓ Diretoria de Ensino Fundamental: É a diretoria responsável pelo acompanhamento de todas as atividades executadas nas Escolas Municipais de Ensino Fundamental de Palmas.
- ✓ Diretoria de Ensino Infantil: É a diretoria responsável pelo acompanhamento de todas as atividades executadas nos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI's).

A Secretaria Municipal da Educação é composta, atualmente, por 150 (cento e cinquenta) servidores, entre efetivos e contratados. Para a execução deste trabalho, esta pesquisa foi realizada na Diretoria de Administração e Finanças e nas suas respectivas gerências: Gerência Administrativa, Gerência de Finanças e Gerência de Contratos. A pesquisa foi aplicada a uma amostra de 45 servidores, ou seja, 30% da população ativa da Instituição.

3.2 Critérios de *design* da pesquisa

Segundo Chizzotti (1995, p.11), a pesquisa investiga o mundo em que o homem vive e o próprio homem. Contudo, a pesquisa só existe com o apoio de procedimentos metodológicos adequados, que permitam a aproximação ao objeto de estudo.

3.2.1 Tipo de pesquisa

As pesquisas científicas podem ter duas naturezas: pura e aplicada. A pesquisa científica pura objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista, portanto, envolve verdades e interesses

universais. Já a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Para realização deste estudo, o tipo de pesquisa que caracterizou a mesma é a pesquisa aplicada, pois tem o objetivo de gerar novos conhecimentos sobre situações do cotidiano da Instituição pesquisada, para possíveis soluções de problemas na prática.

3.2.2 Quanto ao objeto

Para Gil (2007), com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos:

- ✓ Pesquisa Exploratória: Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.
- ✓ Pesquisa Descritiva: A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto. Esse tipo de pesquisa expõe características de determinada população ou determinado fenômeno e não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.
- ✓ Pesquisa Explicativa: Este tipo de pesquisa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ou seja, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos. Segundo Gil (2007, p. 43), uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva. A finalidade foi observar e descrever os fenômenos de objeto de estudo.

3.2.3 Quanto à abordagem

Nesta perspectiva, as pesquisas se classificam em qualitativas e quantitativas. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Esta abordagem utiliza métodos que buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantifica os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão).

Neste trabalho, a pesquisa foi classificada como qualitativa, devido ao fato de ser realizada para aferir aspectos como a percepção da imagem, atitudes e motivações de um determinado grupo de servidores, para realização do diagnóstico de clima organizacional da Instituição.

3.2.4 Quanto às fontes de pesquisa

Para se desenvolver uma pesquisa, é indispensável selecionar o método de pesquisa a utilizar. De acordo com as características da pesquisa, poderão ser escolhidas diferentes modalidades de pesquisa.

Quanto à pesquisa bibliográfica, esclarece Fonseca (2002, p. 32):

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Conforme Vergara (2007), a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no ambiente ou local, que ocorre ou ocorreu algum fenômeno ou que de certo modo necessite de elementos para que consigam ser explicados.

Entende-se que esse tipo de pesquisa é dotado de técnicas para coleta de dados, realizada principalmente por meio de observações no cotidiano, onde são obtidas informações verídicas de um grupo de indivíduos ou fenômenos sociais.

Assim, quanto aos meios, essa pesquisa se caracterizou como bibliográfica e de campo, pois primeiramente buscou-se o embasamento teórico do tema em questão e, posteriormente, foi feita a pesquisa de campo onde mostra o que realmente acontece no cotidiano.

3.3 O estudo de caso

Para Yin (1994) o objetivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar. O estudo de caso visa proporcionar certa vivência da realidade, tendo por base a discussão, a análise e a busca de solução de um determinado problema extraído da vida real. Trata-se de uma estratégia metodológica de amplo uso, quando se pretende responder às questões como e por que em determinadas situações ou fenômenos que ocorrem.

Yin (2001) ainda enfatiza ainda ser a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por quê” e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados.

De acordo com Gil (1991), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Para definir o método de pesquisa mais adequado, Yin (2001) afirma que é preciso analisar as questões colocadas pela investigação. O aspecto diferenciador do estudo de caso “reside em sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p.27).

Portanto, o estudo de caso é um modo de se investigar um fenômeno empírico seguindo um conjunto de procedimentos pré-especificados e que pode ser utilizado, especialmente, com as seguintes finalidades (YIN, 2001, p.34-35):

1. Explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos;
2. Descrever uma intervenção e o contexto da vida real em que ocorreu;

3. Ilustrar determinados tópicos dentro de uma avaliação, às vezes de modo descritivo ou mesmo de uma perspectiva jornalística;
4. Explorar situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados.

Esta pesquisa é classificada como estudo de caso, pois buscou registrar os fenômenos que foram observados em campo e informações obtidas nos questionários, de acordo com os objetivos desta pesquisa, para posteriormente descrevê-los e, assim, proporcionar conhecimentos acerca do fenômeno estudado.

3.4 Quanto aos procedimentos e instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados está relacionada com o problema, a hipótese ou os pressupostos da pesquisa e procura obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados.

A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. Os instrumentos de coleta de dados tradicionais são:

- ✓ Observação: quando se utilizam os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade.
- ✓ Entrevista: é a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.
- ✓ Questionário: é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento.

Para maior percepção no comportamento e atitudes dos servidores da Secretaria Municipal de Educação, foram realizadas visitas à instituição pesquisada para observação do local estudado.

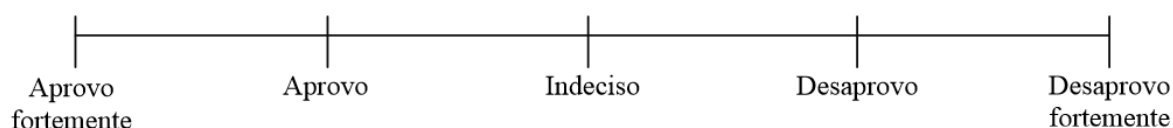
Com a finalidade de avaliar os fatores que influenciam o clima organizacional na Instituição, foi utilizado também como instrumento de pesquisa, um questionário que abrangeu dados relativos ao perfil biográfico e profissional dos servidores e temas sobre os diversos aspectos relacionados com o contexto do trabalho.

Os questionários foram aplicados diretamente na Secretaria Municipal de Educação, na Diretoria de Administração e Finanças e nas suas respectivas gerências: Gerência Administrativa, Gerência de Finanças e Gerência de Contratos, durante o mês de junho de 2015. Os mesmos foram impressos e entregues aos servidores para preenchimento.

O questionário para pesquisa foi feito com adaptação do modelo proposto por Luz, composto por vinte questões e foi organizado com base nas seguintes variáveis propostas por Luz: o trabalho em si, condições físicas de trabalho, supervisão, relacionamento interpessoal, benefícios e progresso profissional, motivação e satisfação pessoal, pois são variáveis relevantes à investigação e constituição do clima organizacional.

Para elaboração do questionário foi utilizada a escala *Likert*(1932), que é uma escala psicométrica das mais conhecidas e utilizadas, já que se pretende registrar o nível de concordância ou discordância sobre uma declaração dada.

Com base em modelos anteriores, Likert realizou uma redução no número efetivo de pontos de escolha, visto que inicialmente o sistema de medida era contínuo. Na escala de Likert, os respondentes precisam marcar somente os pontos fixos estipulados na linha, em um sistema de cinco categorias de resposta que vão de “aprovo totalmente” a “desaprovo totalmente”.



Quadro 01: Modelo de escala desenvolvido por Likert.
Fonte: Likert (1932)

3.5 Critérios de análise dos dados

No quadro a seguir estão listadas as variáveis que foram abordadas no questionário a fim de conhecer as percepções dos respondentes em relação ao clima organizacional na Instituição.

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	QUESTÕES CORRESPONDENTES
O trabalho em si	Percepção em relação ao trabalho executado.	1, 2, 3
Condições físicas de trabalho	Ambiente adequado	4, 5, 6
Supervisão	Comportamento da chefia	7, 8, 9
Benefícios e Progresso profissional	Benefícios oferecidos e possibilidades de crescimento.	10, 11, 12
Relacionamento interpessoal	Colaboração entre a equipe	13, 14
Motivação e Satisfação pessoal	Autoestima	15,16, 17, 18,19, 20

Quadro 02: Resumo das variáveis para estudo do clima organizacional.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Os dados colhidos através do questionário foram tabulados a fim de analisar os dados. Os resultados foram transformados em gráficos, no aplicativo *Microsoft Office Excell*, para sua classificação e análise, levando em conta os objetivos da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS

Esse capítulo apresenta os resultados que foram obtidos na pesquisa de campo. O estudo de clima se baseou no modelo de Luz, onde foram selecionadas variáveis relevantes ao diagnóstico do clima organizacional. O questionário foi estruturado com questões que buscaram privilegiar as variáveis: o trabalho em si, condições físicas de trabalho, supervisão, benefícios e progresso profissional, relacionamento interpessoal, motivação e satisfação pessoal, que são variáveis relevantes à constituição do clima organizacional.

4.1 Apresentação do perfil biográfico e profissional dos servidores

Inicialmente os servidores responderam algumas questões socioeconômicas, que se referem ao perfil biográfico e aspectos profissionais dos mesmos. Nos gráficos abaixo está representado o quantitativo de idade e sexo dos servidores:

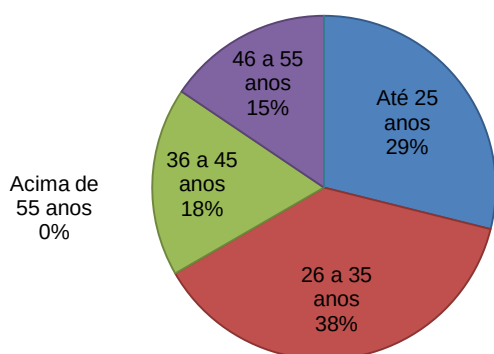


Gráfico 01: Idade

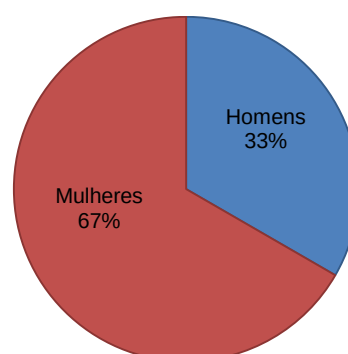


Gráfico 02: Quantitativo homens e mulheres

Através da observação no gráfico 01, percebe-se que a Secretaria Municipal da Educação é composta, em sua maioria, por um público jovem. De acordo com a percepção, 67% dos servidores têm até 35 anos de idade. Não foi observado, na amostra da pesquisa, servidores acima de 55 anos. Observa-se ainda que o público feminino é o predominante entre os servidores da Instituição.

Nos gráficos abaixo é identificado o estado civil e quantitativo de filhos dos servidores que compõe o quadro da Secretaria.

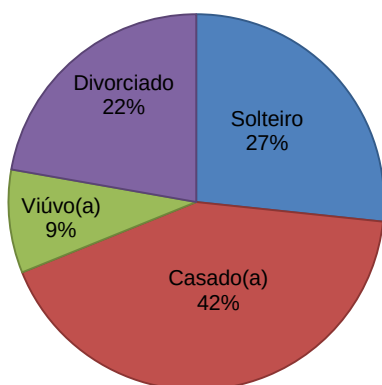


Gráfico 03: Estado civil

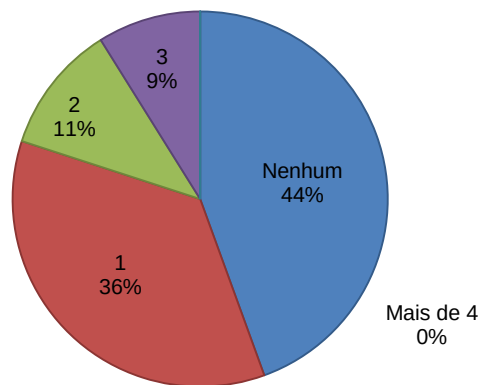


Gráfico 04: Quantitativo de filhos

Como pode ser observado no gráfico 03, a maioria dos servidores da Instituição não tem companheiro (a), sendo portanto solteiros (as), divorciados (as) ou viúvos(as). No gráfico 04, percebe-se que mais da metade dos servidores tem filhos, e em sua maioria apenas um filho.

O gráfico abaixo identifica o grau de escolaridade dos servidores que compõe o quadro funcional da SEMED:

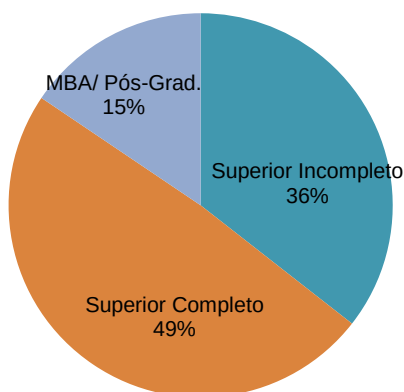


Gráfico 05: Escolaridade

Percebe-se que dois em cada três servidores possuem nível superior, e destes, 15% já possuem MBA ou especialização. Na pesquisa não houve registro de servidores que não concluíram o ensino fundamental ou médio. Esses dados comprovam que os servidores estão cada vez mais buscando novos conhecimentos e a qualificação, através dos estudos.

Esse fator ainda pode se comprovar devido ao fato da existência de gratificações por titularidades, onde o servidor recebe uma determinada porcentagem, em relação ao seu vencimento, a cada 180 horas de cursos realizados. Existem ainda os planos de progressões para os servidores. Vale ressaltar ainda que esses são fatores que também interferem no clima organizacional da Instituição.

A seguir será apresentado o vínculo que os servidores possuem com a Prefeitura Municipal:

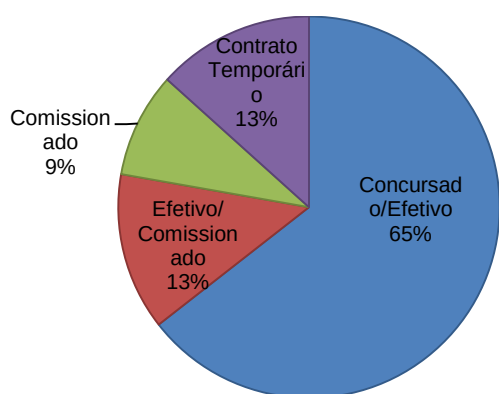


Gráfico 06: Vínculo com a Prefeitura

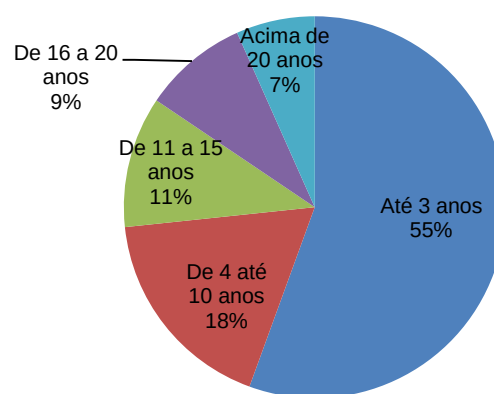


Gráfico 07: Tempo de serviço

Neste gráfico percebe-se que, atualmente, a instituição possui um número maior de servidores concursados. Dos entrevistados, 78% são efetivos, entre eles, 13% possuem função ou cargo de chefia, assessoria ou gerência. Este resultado pode ser considerado positivo, pois demonstra a valorização do gestor em relação aos concursos realizados e os próprios servidores se sentem mais respeitados e valorizados.

No gráfico 07 buscou-se conhecer o tempo de trabalho dos servidores dentro da Instituição, e com base nas informações obtidas, observou-se que um pouco mais da metade dos funcionários só têm até três anos de serviço. Este fato pode estar ligado a várias situações, entre elas, os dois concursos realizados nos últimos cinco anos, onde foram oferecidas uma quantidade maior de vagas do que antes, justamente, para preencher as vagas que anteriormente eram ocupadas por apenas contratos temporários. Porém, a quantidade de servidores contratados ainda é alta, pois um em cada quatro servidores ainda são contratados ou comissionados.

A seguir será apresentado um gráfico relacionado à remuneração dos servidores:

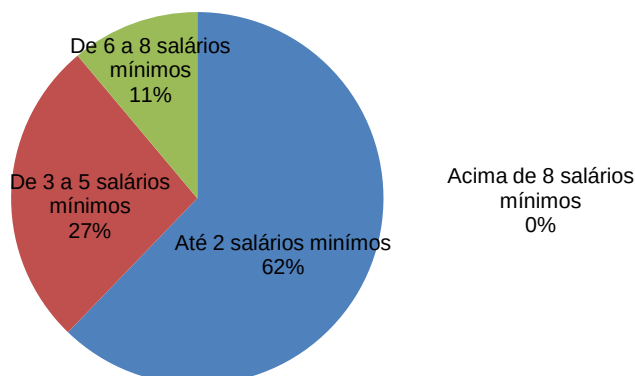


Gráfico 08: Remuneração

O fato de seis em cada dez servidores receberem até dois salários mínimos, pode estar ligado ao tempo de serviço dos mesmos na Instituição, pois se a maioria dos servidores é concursada e a metade possui até três anos na Instituição, estando ainda em estágio probatório, ou seja, não tiveram ainda nenhum tipo de progressão salarial, pois na Instituição as progressões só ocorrem dois anos após o término do estágio probatório.

É necessário e importante que o gestor e chefias conheçam também o perfil de seus funcionários, quanto aos aspectos que foram abordados: idade, estado civil, filhos, escolaridade, tempo de serviço, remuneração, entre outros. De acordo com Chiavenato (1999), o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação.

O grande diferencial das organizações é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham. Assim sendo, as pessoas requerem atenção e respeito, pois estão sujeitas a uma multiplicidade de problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde e preocupações diversas. Portanto, pequenas atitudes gentis podem evitar más condutas, pois tanto servidores como diretores, todos são importantes para o desempenho da organização.

4.2 Apresentação dos resultados das variáveis estudadas

Os próximos gráficos tem objetivo de demonstrar os dados e analisar os aspectos relacionados ao clima organizacional através das variáveis abordadas: o trabalho em si, condições físicas de trabalho, supervisão, benefícios, progresso profissional, relacionamento interpessoal, motivação e satisfação pessoal.

4.2.1 o trabalho em si

Esta variável refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam. Neste sentido, foram analisadas três perguntas:

No início das atividades, o servidor recebe um bom treinamento e condições para desenvolver o trabalho.

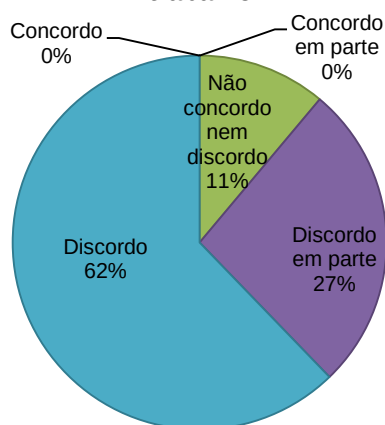


Gráfico 09: Treinamento

As informações que eu recebo para desempenho do trabalho são satisfatórias.

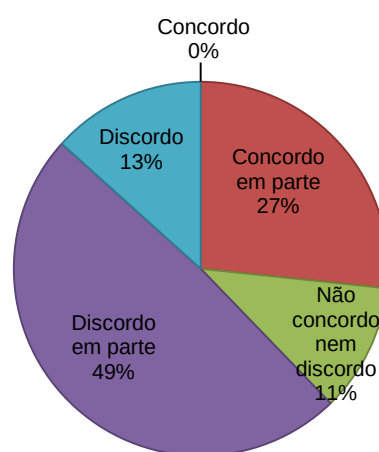


Gráfico 10: Informações necessárias para o trabalho

A partir da análise feita no gráfico 09, nota-se que os servidores, ao iniciar suas atividades na Secretaria da Educação, não recebem treinamentos e condições adequadas para desenvolvimento do trabalho que, de certo modo, atenda as expectativas dos mesmos. Desta forma, percebe-se quanto a esta questão, que os servidores se sentem insatisfeitos. Este fato se comprova pelo nível de discordância que a questão teve, pois praticamente, 89% dos servidores pesquisados discordam de alguma forma que, no início das atividades, os servidores recebem treinamentos necessários para desenvolver os trabalhos.

Sobre treinamento para o trabalho, aborda Gil (2001):

Treinamento se refere ao conjunto de aprendizagem localizada no centro da posição atual da organização, implica dizer que é um processo educacional de curto prazo e que esta voltada para ampliar o conhecimento das pessoas para melhor desenvolver seus cargos que ocupam na empresa.

Com este resultado, torna-se necessário que o gestor e chefias se comprometam em oferecer treinamentos e boas condições de trabalho aos servidores, não só no início das atividades, mas em todo o processo de desenvolvimento de atividades dos mesmos, sendo este fator de suma importância, pois é partir dele que o quadro funcional terá condições de desenvolver suas funções com maior segurança e qualidade, podendo evitar problemas maiores para os gestores. Se os servidores forem capacitados, poderão resolver questões que estiverem ao seu alcance, sem protelar o problema.

Ainda sobre esta variável, temos a questão sobre as informações necessárias para desenvolvimento do trabalho. Pode-se perceber no gráfico 10, que mais de 60% dos servidores pesquisados afirmam que essas informações são insatisfatórias. Compreende-se que, embora os servidores percebam que não há treinamento no início das atividades, como percebido no gráfico 09, uma parcela de seis servidores em um grupo de dez, percebe que as informações recebidas para o desempenho do trabalho ainda são insatisfatórias. Torna-se necessário que as chefias estejam mais atentas, quanto às informações necessárias a serem repassadas aos servidores, para que não seja prejudicado o desenvolvimento do trabalho, pois este é um fator que também interfere no clima organizacional.

Em relação aos resultados encontrados nessas questões, o gestor da Secretaria deve estar atento quanto às políticas e práticas de treinamentos, uma vez que problemas nesta área contribuirão de maneira negativa para o grau de comprometimento com os objetivos da organização, para o ambiente de trabalho, dentre outros.

O gráfico a seguir apresenta a opinião dos servidores quanto à área em que trabalham, se em sua área de formação ou área em que possui conhecimentos e interesses.

O servidor trabalha na área de sua formação ou área em que possui conhecimentos e interesses.

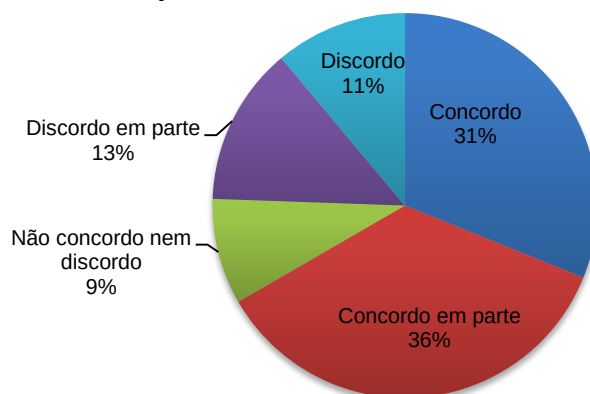


Gráfico 11: Área em que os servidores trabalham

Nesta questão, apenas três em cada dez servidores atuam em suas áreas de formação, conhecimentos ou interesses. O ideal é que cada servidor trabalhe naquilo em que aprendeu a fazer ou se capacitou. Este é um fator que pode interferir no clima, pois se um servidor trabalha em sua área de formação ou interesse, ele trará maiores benefícios para a Instituição do que se estivesse exercendo atividades que não condiz com seu perfil, o trabalho se tornará bem mais produtivo.

Em relação a esses índices de insatisfação, torna-se necessário que o gestor busque realizar um trabalho junto a sua equipe, para identificar em que diretoria ou serviço, esses funcionários poderiam se sentir mais satisfeitos, e provavelmente alguns remanejamentos de funcionários poderiam resolver a questão da insatisfação com o trabalho realizado.

4.2.2 Condições físicas de trabalho

Esta variável refere-se à percepção dos colaboradores sobre o grau de conforto das instalações físicas do ambiente de trabalho. Os dois primeiros questionamentos sobre essa variável são:

A Instituição possui uma boa estrutura organizacional e mobiliária, que facilita a execução dos trabalhos.



Gráfico 12: Estrutura organizacional e mobiliária

Os equipamentos, bem como o acesso a tecnologia, com que trabalho são satisfatórios para a realização dos trabalhos.

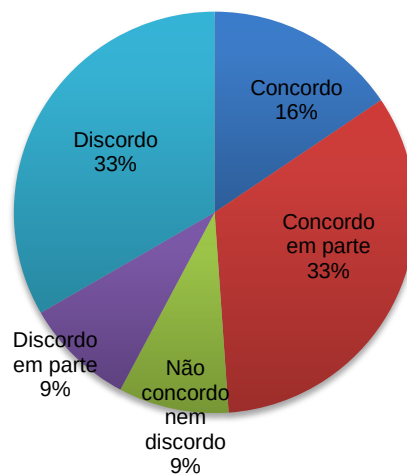


Gráfico 13: Equipamentos e tecnologia

A estrutura física organizacional envolve a questão do espaço a ser distribuído entre os setores. É a questão da ergonomia dos colaboradores e do bem estar dos mesmos, tudo isso promove um local mais agradável e facilita as rotinas do cotidiano.

De acordo com a análise no gráfico 12, mais da metade dos entrevistados, de alguma forma, são satisfeitos quanto à estrutura organizacional da Instituição. Isto mostra que, em um grupo de três servidores, dois se consideram satisfeitos com a estrutura organizacional e mobiliária. Percebe-se ainda que, uma parcela de 40% dos servidores, estão insatisfeitos quanto à estrutura organizacional e mobiliária da Instituição, o que, de alguma forma, pode prejudicar o trabalho.

Conforme Dubrin (2003), as mudanças que acontecem nas organizações são provenientes de mudanças tecnológicas, na estrutura organizacional e nas pessoas com que se trabalha, onde tudo isso influencia para o bom andamento nos processos organizacionais.

De acordo com o gráfico 13, pode-se perceber que um em cada três servidores entrevistados discordam da qualidade dos equipamentos e do acesso a tecnologia na Instituição. O nível de insatisfação é maior do que o demonstrado na estrutura da organização, no gráfico 12, deixando claro que os equipamentos e tecnologia são aspectos que também necessitam de mudanças. Com isso, pode-se considerar que a Instituição precisa disponibilizar equipamentos e tecnologia

melhores e mais aptos para realização de trabalhos de qualidade, pois os resultados positivos serão para a própria Secretaria.

Quanto às condições físicas de trabalho na instituição (limpeza, ventilação, iluminação, saúde, segurança e higiene) os resultados estão no gráfico abaixo:

As condições físicas de trabalho na Instituição são satisfatórias (limpeza, ventilação, iluminação, saúde, segurança e higiene).

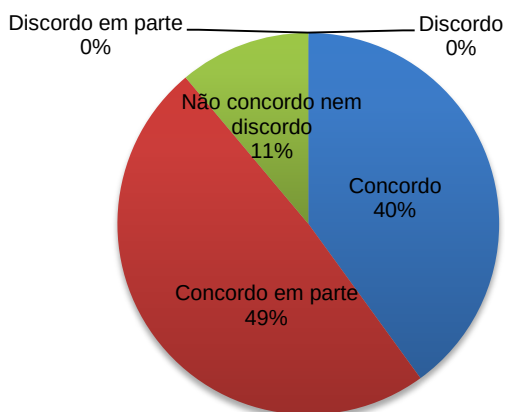


Gráfico 14: Condições físicas do ambiente de trabalho

Nesse questionamento, percebe-se que o nível de satisfação dos servidores é considerado bom, pois mais de 80% dos pesquisados concordam, de alguma forma, que as condições físicas do ambiente de trabalho são satisfatórias. Isto mostra que, quanto os aspectos de limpeza, ventilação, iluminação, saúde, segurança e higiene no local de trabalho, pode-se afirmar que os servidores estão satisfeitos.

Para Chiavenato (1999), as condições de trabalho que são fornecidas pela empresa asseguram melhor desempenho relacionado a cada função específica além de promover o bem estar dos indivíduos.

Em relação às condições físicas do trabalho, apesar do nível de concordância das questões, torna-se necessária ainda certa melhoria no ambiente. A preocupação com o ambiente de trabalho se dá por questões que vão do conforto pessoal às condições para a realização de um bom trabalho. Os funcionários preferem um ambiente físico seguro, confortável e limpo.

4.2.3 Supervisão

Esta variável mede o grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus superiores.

Para Robbins (2006), o comportamento do gestor assume um papel de assumir riscos ou seguir a rotina, autoritarismo ou espírito democrático, ou seja, assumir um estilo participativo ou individualismo, ter atitude conservadora ou inovadora.

Nesta variável foram abordadas as seguintes questões:

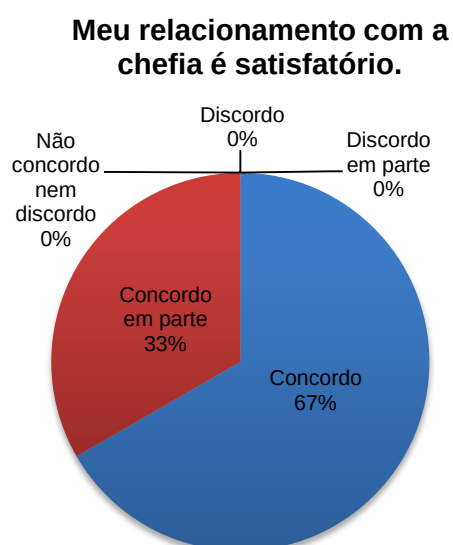


Gráfico 15: Relacionamento com a chefia

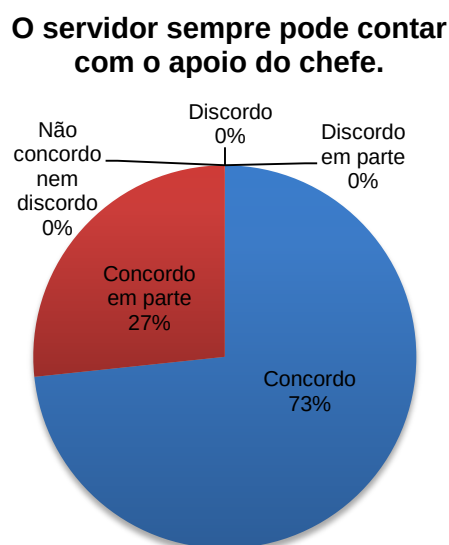


Gráfico 16: Apoio do chefe.

A variável em questão foi uma das que obtiveram maior grau de concordância e apresentou resultados positivos. Todos os servidores entrevistados estão relativamente satisfeitos com sua chefia e sobre o apoio da chefia, três em cada quatro servidores entrevistados, concordam que podem contar com o apoio do chefe, donde é possível concluir que os servidores afirmam que estão satisfeitos com o apoio do chefe.

De acordo com Chiavenato (2003):

Os subordinados aceitam a autoridade dos seus superiores por que eles acreditam que eles têm o direito legítimo, transmitido pela empresa de impor ordens e que estas sejam cumpridas conforme as regras e procedimentos existentes na organização, sendo que haja uma relação de respeito dos limites de cada parte envolvida.

É possível ainda que o alto nível de concordância dessas questões pode se explicar pelo fato da nova chefia (há apenas cinco meses no setor) ter sido

indicada por seus méritos reconhecidos na área. Assim, é possível perceber, que esta nova chefia vem obtendo aprovação dos funcionários na Diretoria.

O diálogo entre chefia e servidores é utilizado para resolver os problemas do setor

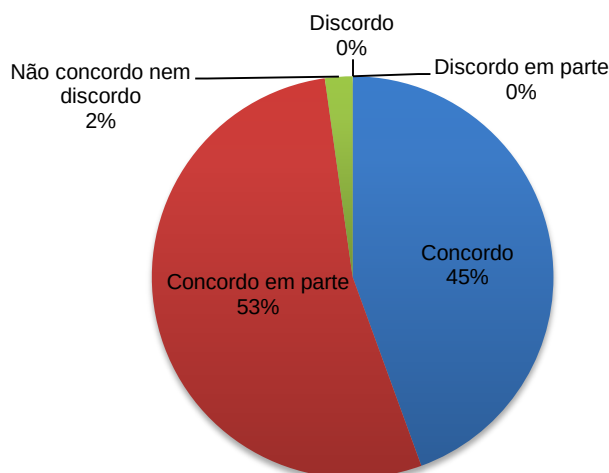


Gráfico 17: Diálogo entre chefia e servidores

Outro fator importante no clima da organização é abordado no gráfico 17. Percebe-se que os servidores da Secretaria se declaram satisfeitos com o diálogo entre chefia e servidores na resolução de problemas do setor. Em relação aos questionamentos não houve discordância, podendo-se considerar a hipótese de ter havido certa insegurança na resposta ou abstenção da mesma.

Sendo assim, a variável que aborda supervisão é de extrema importância para manter um bom clima organizacional. Sobre o assunto, aborda Chiavenato (1999):

Ambientes onde há um clima organizacional ruim, onde predominam a desmotivação da equipe, a ausência de integração de pessoas e departamentos, os conflitos entre chefias e pessoas, a falta de comprometimento das pessoas, a falta de respeito do ser humano, são enormes geradores de problemas e de custos invisíveis para o negócio.

4.2.4 Benefícios e Progresso profissional

A seguir serão mostrados os resultados relacionados às perguntas das variáveis benefícios e progresso profissional. Segundo Luz, os benefícios verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa e o progresso profissional identifica as possibilidades de crescimento dos funcionários dentro da empresa.

As políticas de recursos humanos existentes na Instituição contemplam as necessidades dos servidores de minha categoria.

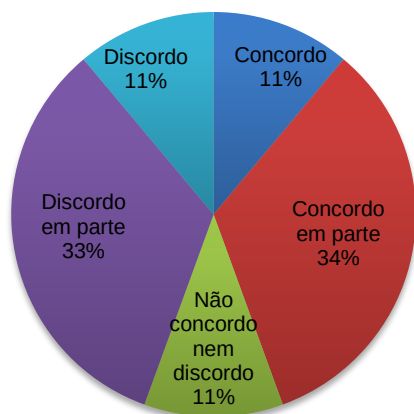


Gráfico 18: Política de recursos humanos

As políticas que compreendem plano de carreira e plano de progressões são satisfatórias.

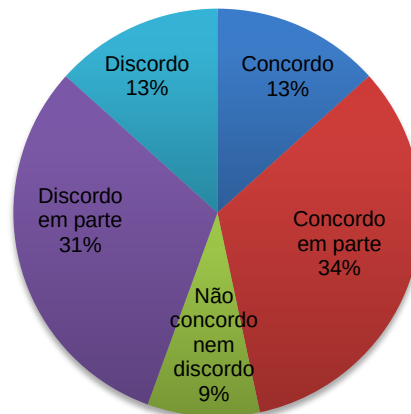


Gráfico 19: Plano de carreira e progressões.

Quanto às políticas de recursos humanos (gráfico 18) existentes na instituição contemplar as necessidades profissionais dos servidores, percebe-se que as opiniões foram bem divididas, o nível de satisfação dessa questão é bem pequeno, apenas 10% se considera satisfeito.

Quanto aos planos de carreira e progressão (gráfico 19), percebe-se que, na opinião do servidor, praticamente a metade está insatisfeita e se considerarmos o número de indiferentes quanto a questão, a parcela de discordância pode ser maior.

O gráfico abaixo aborda salários e benefícios oferecidos pela Instituição, um assunto também de suma importância para um bom clima organizacional.

Os salários e benefícios oferecidos pela Instituição são satisfatórios e atendem as necessidades do servidor.



Gráfico 20: Salários e benefícios

Em relação aos salários e benefícios a opinião do servidor é bem dividida. Apenas 45% dos servidores se dizem satisfeitos e isso pode ter relação ainda com o nível de salário recebido pelos servidores, em que apenas 38% dos servidores recebem acima de dois salários mínimos.

O salário é uma importante variável a ser analisada, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos funcionários. A insatisfação quanto à política de salários e benefícios para os funcionários da Secretaria pode comprometer a motivação da equipe. Esse resultado mostra a necessidade de reformular as políticas públicas de benefícios aos servidores públicos municipais dessa secretaria. Afinal, os benefícios constituem a chamada remuneração indireta e também pode ser fonte de insatisfação dos funcionários.

Sabendo que a Secretaria Municipal de Educação é uma instituição pública de âmbito municipal, e que a mesma não possui autonomia para implantar novas políticas de recursos humanos capazes de sanar o descontentamento dos servidores, é necessário que o gestor busque alternativas que possam amenizar essa situação.

4.2.5 Relacionamento interpessoal

A seguir serão apresentados os resultados pesquisados quanto a variável relacionamento interpessoal, que verifica o grau de relacionamento existente entre os funcionários na Instituição. Essa variável refere-se a uma inter-relação entre duas ou mais pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um é influenciada, ou depende da atividade exercida pelo outro (RIZZATTI, 1995).

Relacionamento interpessoal representa um fator importante, pois a interação humana representa um dos aspectos mais importantes do bem-estar do pessoal de uma organização e influencia fortemente o desenvolvimento das atividades e de seus resultados (RIZZATTI, 1995).

O gráfico abaixo representa o resultado sobre a questão sobre a comunicação e relacionamento entre a equipe de trabalho.

A comunicação entre a equipe de trabalho é boa e eficaz.

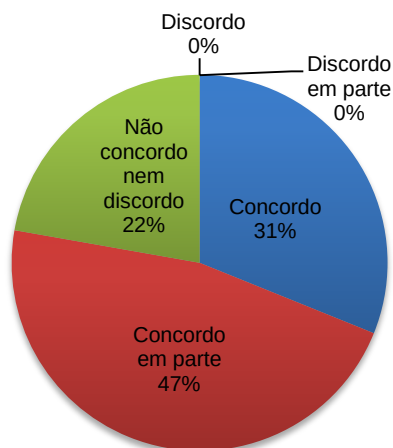


Gráfico 21: Comunicação entre a equipe de trabalho

Meu relacionamento com os colegas de trabalho é satisfatório.



Gráfico 22: Relacionamento entre colegas de trabalho

Pode-se notar que a comunicação entre a equipe pode ser considerada satisfatória, pois 78% dos servidores concordam de alguma forma que há uma boa comunicação entre a equipe de trabalho.

De acordo com Gil (2001), comunicar-se é a capacidade requerida pelos profissionais que desempenham funções gerenciais, pois esses necessitam se expressar oralmente ou se comunicar com uma ou grupo de pessoas.

A comunicação entre a equipe deve prevalecer para que haja interação de todos os acontecidos do local de trabalho, evitando a centralização, pois isso dificulta algumas coisas que poderiam ser adiantadas de algum modo e acaba afetando o ambiente de trabalho, claro desde que essa comunicação seja produtiva e exclusivamente de rotinas referente à Instituição e para suas respectivas soluções.

O relacionamento (gráfico 22) seja ele profissional ou pessoal entre os colegas de trabalho é considerado satisfatório para dois em cada três dos servidores entrevistado. Este resultado mostra um bom engajamento da equipe, dentro e fora do local de trabalho, o que ajuda muito no cotidiano de cada um deles e ainda interfere, positivamente, no clima organizacional.

Para Daft (2006), o trabalho em grupo, estimula de forma significativa a ação das pessoas dentro das organizações e ainda agiliza os processos e compartilham conhecimentos dos métodos a serem utilizados em cada função.

Isso implica dizer que a empresa precisa valorizar mais ainda esse tipo de trabalho, pois terá uma maior comunicação entre os funcionários, agilidades nos processos e maior interação do grupo como um todo, isso é favorável para um clima de trabalho harmonioso e produtivo.

4.2.6 Motivação e satisfação pessoal

Neste aspecto, serão apresentados os resultados de pesquisa da variável motivação e satisfação pessoal, que se refere a autoestima dos servidores em relação a vários fatores no trabalho realizado.

A variável relacionada aos fatores motivacionais procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles (LUZ, 2009).

A motivação é baseada nas necessidades de crescimento, e seus benefícios aparecem em um longo período, já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto realização. (BERGAMINI; CODA, 1997).

O gráfico abaixo mostra a satisfação dos servidores em relação ao trabalho realizado.

Sou satisfeito em relação ao trabalho realizado.

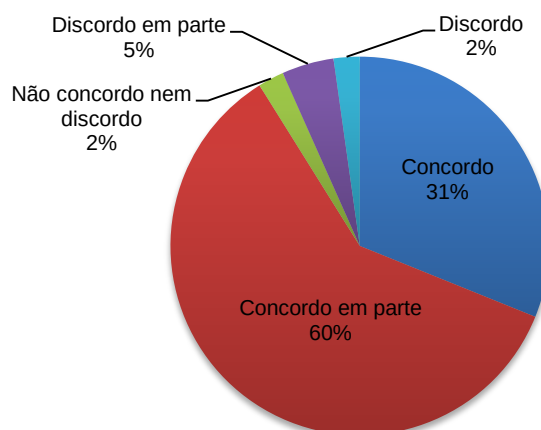


Gráfico 23: Satisfação em relação ao trabalho realizado

Constatou-se que apenas três em cada dez servidores se declaram totalmente satisfeitos com o trabalho que executam, mas que 60 % estão

parcialmente satisfeitos em relação ao trabalho realizado. Pode-se compreender com isso, que a maioria dos funcionários apresenta um considerável nível de satisfação na questão “trabalho que executam”.

No gráfico a seguir será abordado o nível de satisfação dos servidores quanto o reconhecimento dos superiores:

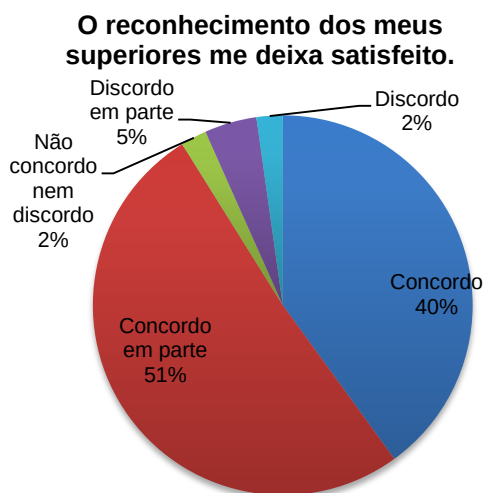


Gráfico 24: Reconhecimento dos superiores Gráfico 25: Inovações feitas pelo funcionário

O resultado da pesquisa no gráfico 24, mostra que os funcionários estão satisfeitos quanto ao reconhecimento da chefia às pessoas, pelos trabalhos realizados. Analisando os dois gráficos, percebe-se que, o reconhecimento dos superiores é perceptível quando o funcionário executa bem o seu trabalho rotineiro. Porém, quando há inovações sugestionadas pelos servidores, percebe-se que na Instituição há uma falta de flexibilidade para aceitação. Até mesmo porque, para as inovações serem aceitas, é necessário que haja aprovação do gestor da Secretaria.

Contudo, se torna importante que a Instituição valorize as inovações, quando o servidor a faz para que melhore o serviço e o ambiente de trabalho. Esse resultado mostra que a implementação de políticas de incentivo é de extrema importância e precisam ser cada vez mais praticadas na Secretaria, para que o nível de satisfação possa aumentar ainda mais, fazendo com que o nível de insatisfação possa ser sanado.

Os gráficos a seguir abordam o nível de satisfação dos servidores quanto ao incentivo na busca pela qualificação e crescimento pessoal e profissional:

Eu me sinto incentivado a buscar qualificação profissional.

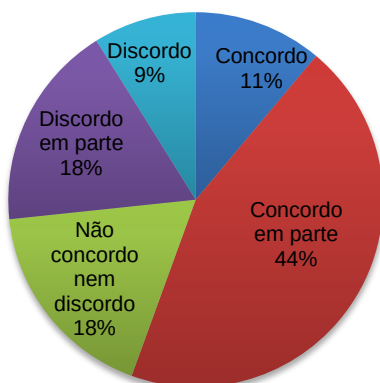


Gráfico 26: Incentivo a qualificação

Eu percebo que o meu chefe está interessado no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

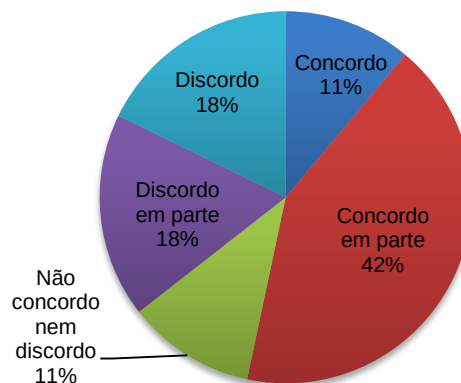


Gráfico 27: Interesse do gestor no desenvolvimento dos servidores.

É de suma importância que o gestor e chefias estejam atentos a qualificação dos servidores, pois só assim o funcionário torna-se apto para desenvolver um trabalho de melhor qualidade. Como observado no gráfico 09, os servidores discordam até mesmo da existência de um treinamento no início de suas atividades, e no decorrer do tempo, uma parcela ainda não se sentem incentivados a buscar qualificação.

De acordo com os dados obtidos sobre a questão de incentivo para qualificação, metade dos servidores concordam de alguma forma que exista esse incentivo, porém a outra metade não se sentem incentivados na busca da qualificação, considerando ainda aqueles que se dizem indiferentes quanto a questão. A metade dos servidores acreditam que o gestor está interessado no desenvolvimento pessoal e profissional, embora cerca de 40% não percebam assim.

No gráfico 28, é abordada a satisfação do servidor quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira na Secretaria.

Você é satisfeito quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira nesta Instituição.

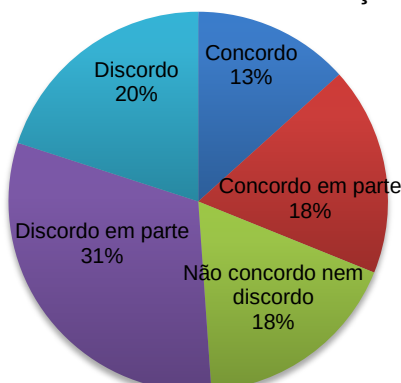


Gráfico 28: Possibilidades de promoção e crescimento na carreira na Instituição.

De acordo com Gil (2001), o desenvolvimento se refere ao conjunto de aprendizagem, não necessariamente ligada ao cargo que os indivíduos ocupam, mas sim as oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional.

Neste quesito os servidores têm opiniões bem divididas. A metade está insatisfeita sobre esta questão. Essa discussão é muito importante para os servidores, pois é também a partir das possibilidades de crescimento que o servidor se sente motivado e satisfeito, algo que muito interfere no clima organizacional.

Portanto, torna-se necessário que o gestor e chefias trabalhem maneiras de mudar essa situação, pois poderão ter dentro dos setores pessoas desmotivadas e insatisfeitas quanto às possibilidades de crescimento. E as consequências da insatisfação no trabalho, podem representar altos custos para a organização. Nesses casos, as empresas que têm dificuldade com a satisfação dos funcionários, podem enfrentar: a rotatividade, o absenteísmo, conflitos no ambiente de trabalho, baixo comprometimento com os objetivos organizacionais, pouca qualidade nos produtos e serviços, desperdício de materiais ou matéria prima, pequenos furtos e em alguns casos mais graves, violência no trabalho. Tais fatores justificam a preocupação das empresas em manter elevada a satisfação de seus funcionários (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

No gráfico a seguir serão apresentados os fatores pelos quais os servidores se sentem motivados a trabalhar na Secretaria de Educação:

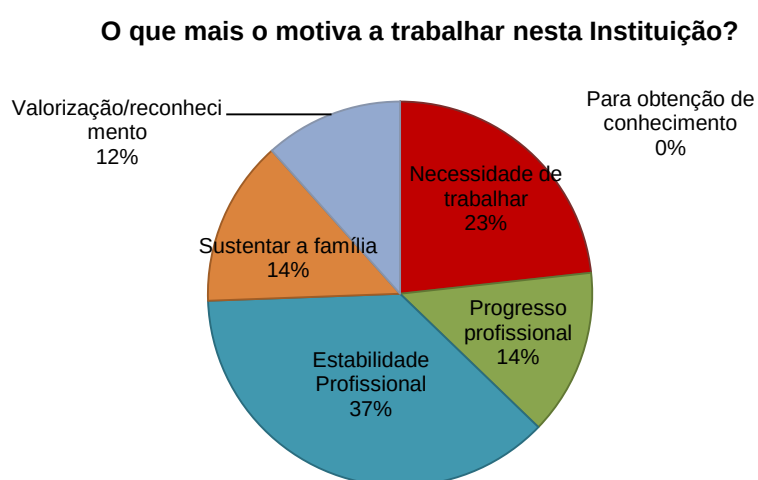


Gráfico 29: Motivação de trabalho

Com este resultado, compreende-se que a maior parte dos entrevistados, trabalham na Secretaria motivados pela estabilidade profissional, visto que no

serviço público, a estabilidade é um direito assegurado ao servidor efetivo. Isto significa que os servidores se sentem seguros em seus ambientes de trabalho.

Nessa questão é perceptível que a uma das maiores motivações dos servidores da Secretaria, atualmente, é a necessidade de trabalhar e a sustentação da família. A variável fatores motivacionais procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles (LUZ, 2009). A motivação é baseada nas necessidades de crescimento, e seus benefícios aparecem em um longo período, já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização (BERGAMINI; CODA, 1997).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou verificar a percepção dos servidores da Secretaria Municipal da Educação em Palmas-TO, em relação ao clima organizacional no ambiente de trabalho, e posteriormente, levantar um diagnóstico sobre o mesmo. Para tanto, foram apontados como objetivos específicos:

1. Definir as variáveis para diagnosticar o clima organizacional: as seguintes variáveis foram utilizadas: o trabalho em si, condições físicas de trabalho, supervisão, relacionamento interpessoal, benefícios e progressões, motivação e satisfação pessoal; 2. Identificar o perfil biográfico e profissional dos servidores da SEMED. A descrição do perfil foi possível em alguns aspectos importantes e que permitem conhecer melhor a população de servidores da Instituição, pois aspectos da vida pessoal e profissional do servidor também interferem no clima da organização; 3. Analisar o grau de satisfação dos servidores. Esse último objetivo foi necessário para constituição do diagnóstico do clima e é descrito a seguir através da análise das variáveis estudadas.

O maior índice de satisfação encontrado na Secretaria Municipal da Educação foi abordado na variável supervisão, na qual, seis em cada dez servidores estão satisfeitos em relação aos seus superiores. Esse relacionamento entre chefia e servidores é de suma importância na constituição de um bom clima organizacional, o que indica que na Secretaria, atualmente, a supervisão é um fator positivo.

O relacionamento interpessoal entre os próprios colegas verificou-se que é positivo. Percebeu-se que o trabalho em grupo e a boa relação entre a equipe faz parte do cotidiano dos servidores e que esse relacionamento interfere muito no clima da organização, sendo assim, os índices de insatisfação devem ser considerado pelo gestor e chefias para que possam resolver a situação.

As condições físicas de trabalho, praticamente 60% dos servidores aprovam, de alguma forma, o grau de conforto das instalações da Secretaria, enquanto 30% são insatisfeitos às mesmas. Dessa forma, é indicado ao gestor da Secretaria que busque alternativas para a melhoria do ambiente físico da Instituição, para que possa ser sanado o índice de insatisfação encontrado.

Quanto à motivação e satisfação pessoal, para cada um servidor satisfeito há outros dois insatisfeitos. As pessoas esperam ser reconhecidas e recompensadas pelo seu trabalho. Isso serve de reforço positivo para que elas

aprimorem cada vez mais o seu desempenho e se sintam satisfeitas com o que estão fazendo. É importante que as chefias e gestor da Secretaria, reconheçam melhor o trabalho desempenhado pelos servidores e busquem demonstrar esse reconhecimento de uma forma mais explícita, por exemplo, em reuniões de equipe buscando sempre incentivar a equipe nos trabalhos realizados, procurando aceitar as boas inovações e mudanças indicadas pelos servidores, incentivando-os a buscar mais qualificação e crescimento pessoal e profissional, entre outras várias alternativas.

Sobre salários e benefícios, as opiniões foram divididas. O alto índice de insatisfação apresentado nessas questões exige atenção imediata por parte do gestor, visto que na visão dos servidores não há possibilidades de crescimento, tanto profissional, quanto salarial. Nesse quesito, como já foi dito anteriormente, a instituição não possui autonomia na tomada de decisões, ficando a cargo do governo municipal essas medidas de melhorias, mas o gestor da Secretaria pode buscar alternativas para resolução desse problema.

Neste estudo, o maior índice de insatisfação encontrado na Secretaria Municipal de Educação está relacionado ao trabalho em si. Esta variável refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam, 58% dos entrevistados se declaram insatisfeitos quanto à maneira de desenvolvimento do trabalho, treinamentos e informações recebidas. Sobre esse aspecto, é importante que o gestor da Secretaria, entenda que a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. O importante é buscar resolver essa questão com, por exemplo, oferecendo treinamentos e condições adequadas de trabalho para os servidores.

Contudo, é possível ainda concluir que a pesquisa revelou muitos fatores positivos, demonstrando que existem elevados índices de satisfação por parte dos funcionários da secretaria, como por exemplo na relação entre funcionários e chefia e o envolvimento da equipe de trabalho.

No entanto, como a pesquisa de clima organizacional representa um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação da Instituição com os funcionários, ressalta-se os índices de insatisfação encontrados, como por exemplo, nas variáveis do trabalho em si, benefícios, motivação e satisfação pessoal, para identificar os pontos que devem ser trabalhados pelo gestor

na busca de esforços para resolução destes problemas, no sentido de motivar cada vez mais os servidores, visando atingir as metas e objetivos da instituição. Assim, o presente trabalho pode auxiliar na tomada de decisões do gestor e chefias da organização.

Com a realização deste estudo objetivou-se também despertar contribuições e posicionamentos futuros acerca do assunto e, como sugestão para realização de estudos no futuro, recomenda-se que sejam feitas pesquisas de clima organizacional em outras diretorias da Secretaria Municipal da Educação em Palmas-TO, a fim de identificar outras necessidades que possam existir.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional – motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1ª Edição. 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EducS, 2007.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, Ago 2006, vol. 16, nº 02, p. 258-273. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em 24/02/2015.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa – pessoas, organizações e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1995.

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

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no trabalho: Uma abordagem Psicológica**, 1ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEMO, P. **Educação e qualidade**. 2.ed. Campinas: Papirus, 1995.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. 3. ed. Rio de Janeiro: Futura, 1997.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

FLEURY, M. T. L. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna (1994). **Competing paradigms in qualitative research** In DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna (Ed) (1994) *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 105-117.

KLIKSBERG, B. **Como transformar o estado** - para além de mitos e dogmas. Brasília: ENAP, 1992.

KLIKSBERG, B. Redesenho do estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 3, p. 5-25, jul./set. 1994.

LAKATOS, E. M.; Marconi, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6 ed. – 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed.São Paulo: Atlas, 2010.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

_____. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

_____. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 1993.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

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

_____. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

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

ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. **A. Competências e a gestão de pessoas**. Revista de administração CREUPI. v. 05, n. 09, p. 35-43, 2005.

RODRIGUEZ, L. L. Novos Enfoques sobre Administração Universitária. In: III CONGRESSO DA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA. 15. **Administração Universitária em tempos de crise: perspectivas para o ano 2000**. Salvador, 1983.

Silva, R. C. (2001). *Clima organizacional: definições, relação com a cultura organizacional e pesquisa de clima*. Monografia, Faculdade de Ciências da Saúde, Centro Universitário de Brasília, Brasília.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, 1992.

Vergara, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R.K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 1994.

YIN, R.K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO 1 – PERFIL SOCIO-ECONÔMICO

Olá, meu nome é Keila Martins, sou estudante do *Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública* do Instituto Federal do Tocantins (IFTO).

Gostaria de fazer uma pesquisa rápida com o(a) senhor(a) destinada ao meu Trabalho de Conclusão de Curso que tem como objetivo realizar um diagnóstico do clima organizacional na Secretaria de Educação. A obtenção dos dados são para fins exclusivamente acadêmicos.

Agradeço antecipadamente a participação e comunico que o nome do(a) senhor(a), será preservado em sigilo.

Idade: ☐ Até 25 anos ☐ 26 a 35 anos ☐ 36 a 45 anos ☐ 46 a 55 anos ☐ Acima de 55 anos
Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino
Estado Civil: ☐ Solteiro(a) ☐ Casado(a)/ Vive com Companheiro ☐ Viúvo(a) ☐ Desquitado/divorciado
Quantos filhos você tem? ☐ Nenhum ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ Mais de 4
Qual a sua escolaridade? ☐ Ens. Fundamental Incompleto ☐ Ens. Fundamental Completo ☐ Ens. Médio Incompleto ☐ Ens. Médio Completo ☐ Superior Incompleto ☐ Superior Completo ☐ MBA/ Pós-graduação ☐ Mestrado/Doutorado/Pós-Doutorado
Qual o seu vínculo com a Prefeitura de Palmas? ☐ Concursado/Efetivo ☐ Efetivo/Comissionado ☐ Comissionado ☐ Contrato Temporário
Tempo de serviço: ☐ Até 3 anos ☐ De 4 a 10 anos ☐ De 11 a 15 anos ☐ De 16 a 20 anos ☐ Acima de 20 anos
Remuneração ☐ Até 2 salários mínimos ☐ De 3 a 5 salários mínimos ☐ De 6 a 8 salários mínimos ☐ Acima de 8 salários mínimos
O que mais o motiva a trabalhar nesta Instituição? ☐ Para obtenção de conhecimento ☐ Necessidade de trabalhar ☐ Progresso profissional ☐ Estabilidade Profissional ☐ Sustentar a família ☐ Valorização/reconhecimento

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO 2 – CLIMA ORGANIZACIONAL

Significado da Escala:

Concordo: Totalmente satisfeito

Concordo em parte: Parcialmente satisfeito

Não concordo nem discordo: Indiferente

Discordo em parte: Parcialmente insatisfeito

Discordo: Insatisfeito

	ITEM	Concordo	Concordo em parte	Não concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo
1	No início das atividades, o servidor recebe um bom treinamento e condições para desenvolver o trabalho.					
2	As informações que eu recebo para desempenho do trabalho são satisfatórias.					
3	O servidor trabalha na área de sua formação ou área em que possui conhecimentos e interesses.					
4	A Instituição possui uma boa estrutura organizacional e mobiliária, que facilita a execução dos trabalhos.					
5	Os equipamentos, bem como o acesso a tecnologia, com que trabalho são satisfatórios para a realização dos trabalhos.					
6	As condições físicas de trabalho na Instituição são satisfatórias (limpeza, ventilação, iluminação, saúde, segurança e higiene).					
7	O diálogo entre chefia e servidores é utilizado para resolver os problemas do setor.					
8	Meu relacionamento com a chefia é satisfatório.					
9	O servidor sempre pode contar com o apoio do chefe.					
10	As políticas de recursos humanos existentes na Instituição contemplam as necessidades profissionais dos servidores de minha categoria.					
11	As políticas que compreendem plano de carreira e plano de progressões são satisfatórias.					
12	Os salários e benefícios oferecidos pela Instituição são satisfatórios e atendem as necessidades do servidor.					
13	A comunicação entre a equipe de trabalho é boa e eficaz.					

14	Meu relacionamento com os colegas de trabalho é satisfatório.					
15	Sou satisfeito em relação ao trabalho realizado.					
16	O reconhecimento dos meus superiores me deixa satisfeito.					
17	Eu me sinto incentivado a buscar qualificação profissional.					
18	Eu percebo que o meu gestor está interessado no meu desenvolvimento pessoal e profissional.					
19	As inovações feitas pelo funcionário são aceitas pela Instituição.					
20	Você é satisfeito quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira nesta Instituição.					