



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Bruna Morgan

**Análise do clima organizacional a partir da percepção dos servidores públicos
da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici/SC.**

**Itapema
2021**

Bruna Morgan

Análise do clima organizacional a partir da percepção dos servidores públicos da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici/SC.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina CAD 9189 – Trabalho de Conclusão IV como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharelado em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Área de concentração: Gestão Pública Municipal
Orientador: Prof. Dr. Marcelo Macedo.

**Itapema
2021**

MORGAN, BRUNA

Análise do clima organizacional a partir da percepção dos servidores públicos da Secretaria de Administração e Fazenda do Municípios de Urubici / BRUNA MORGAN ; orientador, Marcelo Macedo, 2021.

77 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, , Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão pública municipal. 3. Clima organizacional. 4. Pesquisa de clima. I. Macedo, Marcelo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Bruna Morgan

Análise do clima organizacional a partir da percepção dos servidores públicos da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici/SC.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Administração Pública e aprovado em sua forma final pelo Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Itapema, 14 de julho de 2021.

Examinadores:

Prof. Marcelo Macedo
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Anneliese Migosky Maia
Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

O clima organizacional indica como o ambiente é percebido pelas pessoas, em um ambiente laboral, servindo para demonstrar, por conseguinte, o grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores de uma organização quanto a determinados fatores. Através de uma pesquisa de clima organizacional, os gestores têm o *feedback* necessário para adotar medidas a fim de aumentar a satisfação e a motivação dos indivíduos que trabalham na organização, o que pode contribuir com uma maior eficiência no serviço prestado. Partindo dessa ideia, o presente trabalho tem por objetivo analisar a percepção dos servidores a respeito do clima organizacional no âmbito da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici. Vale explicar que o referido órgão público nunca realizou uma pesquisa dessa natureza, sendo este estudo importante para direcionar a administração quanto aos pontos que podem ser melhorados. Tendo por base o objetivo geral traçado, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois visa descrever a percepção dos servidores públicos acerca do clima organizacional, com natureza de caráter quanti-qualitativa, de modo a compreender qual a visão dos participantes deste estudo. O trabalho é, em suma, um levantamento de campo, com a aplicação de questionário através de perguntas fechadas que analisaram sete dimensões: comunicação organizacional, liderança, desenvolvimento profissional, relacionamento interpessoal, remuneração e benefícios, condições do trabalho e satisfação pessoal. Ao final, concluiu-se que a comunicação organizacional bem como a remuneração e os benefícios podem ser compreendidos como pontos fracos da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici, pois foram as dimensões que receberam a pior média na pesquisa, enquanto liderança, desenvolvimento profissional, relacionamento interpessoal, condições de trabalho e satisfação pessoal são considerados pontos a melhorar, uma vez que receberam uma avaliação que pode ser considerada intermediária. A partir desses resultados, infere-se que a administração superior deve adotar providências para melhorar o clima do órgão, valendo-se, para tanto, de mecanismos que propiciem ouvir a opinião dos servidores públicos, para que esse processo seja construído de forma conjunta.

Palavras-chave: clima organizacional; pesquisa de clima; dimensões do clima organizacional; percepção.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo declarado pelos respondentes	45
Gráfico 2 - Idade declarada pelos respondentes	46
Gráfico 3 - Escolaridade dos respondentes.....	46
Gráfico 4 - Tempo de serviço no órgão	47
Gráfico 5 - Faixa salarial dos respondentes	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Litwin e Stringer	24
Quadro 3 - Modelo de Sbragia	25
Quadro 5 - Modelo de Bispo - Fatores internos	28
Quadro 7 - Modelo de Rizzatti	29
Quadro 9 - Média dos itens que compõe a comunicação organizacional	48
Quadro 10 - Comunicação organizacional	49
Quadro 11 - Média dos itens que compõem a liderança	50
Quadro 12 - Liderança	50
Quadro 13 - Média dos itens que compõem o desenvolvimento profissional	51
Quadro 14 - Desenvolvimento profissional	52
Quadro 15 - Média dos itens que compõem o relacionamento interpessoal	53
Quadro 16 - Relacionamento interpessoal	54
Quadro 17 - Média dos itens que compõem remuneração e benefícios	54
Quadro 18 - Remuneração e benefícios	55
Quadro 19 - Média dos itens que compõem condições de trabalho	56
Quadro 20 - Condições de trabalho	57
Quadro 21 - Média dos itens que compõem satisfação pessoal	58
Quadro 22 - Satisfação pessoal	59
Quadro 23 - Média geral de todas as dimensões	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.1.2	Objetivos Específicos	13
1.2	JUSTIFICATIVA	13
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.2	TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	19
2.3	PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	21
2.4	MODELOS DE ESTUDOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	23
2.4.1	Modelo de Litwin e Stringer	23
2.4.2	Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre	24
2.4.3	Modelo de Sbragia	25
2.4.4	Modelo de Coda	26
2.4.5	Modelo de Bispo	27
2.4.6	Modelo de Rizzatti	29
2.5	DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL	30
2.5.1	Comunicação organizacional	30
2.5.2	Liderança	32
2.5.3	Desenvolvimento profissional	33
2.5.4	Relacionamento interpessoal	33
2.5.5	Remuneração e benefícios	34
2.5.6	Condições de trabalho	35
2.5.7	Satisfação pessoal	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	38
3.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	40
3.2.1	Tipos de dados	40
3.2.2	Instrumento de coleta de dados	41
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	43
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	43

4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	45
4.1	PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	45
4.2	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS ACERCA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E FAZENDA DO MUNICÍPIO DE URUBICI	47
4.2.1	Comunicação organizacional	48
4.2.2	Liderança	49
4.2.3	Desenvolvimento profissional	51
4.2.4	Relacionamento interpessoal	53
4.2.5	Remuneração e Benefícios	54
4.2.6	Condições de Trabalho	56
4.2.7	Satisfação Pessoal	57
5	DISCUSSÃO	60
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	65
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	73

1 INTRODUÇÃO

O ser humano destaca-se fortemente no estudo da administração, sendo considerado o recurso de maior valor dentro das organizações, pois é um ativo intangível em razão do seu contingente intelectual (STEWART, 1998). Em verdade, é o ser humano quem dá dinâmica às instituições.

Pode-se compreender, por conseguinte, que a estrutura, a tecnologia, os recursos financeiros e materiais são apenas aspectos físicos que precisam ser administrados, de forma inteligente, por meio de pessoas (WITKOWSKI; DUARTE; GALLINA, 2007).

De acordo com Luz (2003), um clima organizacional ruim afeta de forma negativa e duradoura o ânimo das pessoas, gerando tensões, discórdias, rivalidades, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, ruído na comunicação e animosidades, o que acaba por interferir diretamente na qualidade e na eficiência do serviço prestado bem como nos objetivos da organização.

Tendo em vista a importância da função exercida pelo ser humano, as instituições - públicas ou privadas - estão cada vez mais preocupadas em construir ambientes com um bom clima, pois isso faz com que as pessoas fiquem mais motivadas e satisfeitas (LIRA, 2016) contribuindo, assim, com a melhor qualidade de vida no trabalho e com o serviço que é prestado à sociedade.

Partindo desse raciocínio, entende-se que é importante saber a percepção dos servidores sobre o clima organizacional, de modo que sejam aprimoradas ou alteradas as políticas da instituição, buscando elevar a satisfação e a motivação dos indivíduos.

O clima organizacional, segundo Coda (1997), pode ser compreendido como o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou da realidade, como o modelo de gestão, política de recursos humanos, missão da empresa, valorização profissional, comunicação e identificação com a organização.

Uma das maneiras de conhecer e mensurar a percepção dos indivíduos de maneira adequada, se dá por meio da realização de uma pesquisa de clima organizacional, que pode ser compreendida como “uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho” (LUZ, 2003, p. 46).

A partir dos resultados colhidos, busca-se mecanismos que possam minimizar os aspectos negativos e maximizar os pontos já considerados satisfatórios, com o intuito de elevar o nível de contentamento das pessoas no que toca aos aspectos profissionais.

A finalidade precípua de uma pesquisa dessa natureza, portanto, é saber a opinião dos indivíduos para que, posteriormente, possam ser traçadas estratégias motivacionais na organização. Notadamente, isso contribui para que os colaboradores de uma empresa ou de uma entidade pública tenham a sensação de que realmente fazem parte de algo maior e, ainda, de que seus superiores hierárquicos dão importância às suas opiniões (LUZ, 2003).

Por todas essas razões, e considerando que nunca foi realizada uma pesquisa de clima organizacional no âmbito da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici, entende-se pertinente a realização do presente estudo, com o objetivo de saber a opinião dos servidores acerca do seu ambiente de trabalho, tendo por base diversos fatores preestabelecidos.

Vale comentar que a referida Secretaria possui competências de suma importância para o crescimento e desenvolvimento local, como planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar e controlar as atividades relacionadas com administração e fiscalização tributárias e de pessoal; administração financeira e escrituração financeira contábil e serviços de tesouraria (Urubici,1997).

É, por conseguinte, uma das pastas mais importantes da Prefeitura Municipal de Urubici, já que os setores de administração e finanças se concentram em um único órgão público. Saber a opinião dos servidores sobre o ambiente de trabalho torna-se ainda mais imprescindível nesse caso, principalmente porque essa questão nunca foi abordada no âmbito da referida organização.

Entende-se, assim, que o presente trabalho contribuirá sobremaneira para que a atual gestão, a partir dos resultados da presente pesquisa, possa adotar, se assim o desejar, um plano de ação. A partir disso, é possível a implementação de medidas administrativas tendo por finalidade melhorar o ambiente laboral, buscando a maior produtividade dos servidores e a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

Assim, diante do cenário aqui apresentado, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção dos servidores a respeito do clima organizacional no âmbito da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici/SC?

1.1 OBJETIVOS

Para responder a questão de pesquisa anteriormente exposta, foram propostos objetivos geral e específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o clima organizacional na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici/SC a partir da percepção dos servidores públicos.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral da pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o perfil socioeconômico dos servidores da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici;
- b) diagnosticar o clima organizacional a partir da percepção dos servidores na organização pesquisada;
- c) verificar os pontos fracos, os fortes e os com potencial de melhoria, no ambiente de trabalho, sob a ótica dos servidores.

1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa de clima organizacional é uma das principais ferramentas de gestão de pessoas, já que fornece elementos essenciais para que os administradores, se julgarem pertinente, adotem novas práticas organizacionais. Às vezes, pequenas mudanças no dia a dia contribuem de forma significativa para a melhora do ambiente laboral (LUZ, 2003).

Para Silva (2003), o sucesso das organizações está cada vez mais interligado com a qualidade do gerenciamento das relações entre as pessoas, seja com os clientes internos ou com os externos. De acordo com a autora, é praticamente impossível obter a satisfação do cliente externo quando os próprios colaboradores estão insatisfeitos.

É por esse motivo que a pesquisa de clima organizacional se mostra essencial dentro das instituições, podendo ser considerada um tema sempre atual e relevante. No presente trabalho, a pesquisa, além de ser atual, é de extrema relevância, já que

nunca foi realizado um estudo dessa natureza no âmbito da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici.

Conhecer a percepção dos servidores é de suma importância, principalmente quando pesquisas apontam que os profissionais, no geral, estão insatisfeitos com o serviço que executam. Em um estudo realizado no ano de 2017, com mais de 300 profissionais, Machado (2018) observou que 90% das pessoas estão infelizes no trabalho. Desse percentual, 36,52% estão infelizes com o trabalho que realizam e 64,24% gostariam de fazer algo diferente, do que fazem atualmente, para ser mais felizes.

Diante desse cenário, é salutar conhecer a realidade de cada setor e conhecer a opinião dos seus colaboradores. Além de ser relevante para o próprio órgão público, essa pesquisa é bastante significativa também para a acadêmica, em decorrência da contribuição que o aprofundamento do estudo propiciará. Possibilitará, igualmente, um maior conhecimento teórico a respeito dos aspectos relacionados ao clima organizacional e às dimensões que envolvem uma pesquisa dessa natureza.

Somado a isso, observa-se que a confecção deste trabalho é viável, pois há material sobre o assunto, a pesquisadora possui disponibilidade e recursos para a sua materialização, além de os gestores da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici mostrarem-se interessados com o estudo, comprometendo-se a auxiliar na conscientização dos servidores no que tange à importância da participação na pesquisa.

Vale mencionar que a acadêmica já trabalhou na organização pública pesquisada por aproximadamente quatro anos, adquirindo, assim, muitas experiências. Este estudo pode ser compreendido como uma forma que a pesquisadora encontrou de retribuir ao aludido órgão municipal pelo conhecimento prático que lhe fora propiciado no âmbito da administração pública.

Entende-se que, a partir dos resultados colhidos com esta pesquisa, os gestores poderão contar com subsídios para o desenvolvimento de ações voltadas à melhoria do clima organizacional, o que poderá contribuir de maneira significativa com a motivação e a satisfação dos servidores públicos e, quiçá, com a produtividade e com a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho será dividido em cinco seções.

A seção 1 apresenta os aspectos introdutórios, contendo os objetivos e a justificativa para a realização do estudo.

Na seção 2, será apresentado o referencial teórico, contendo conceitos sobre clima organizacional e os seus tipos, além de conceituar e fundamentar pesquisa de clima organizacional e o modelo de estudo adotado por alguns autores. Por fim, o referencial trará as dimensões que foram usadas para a elaboração do instrumento de pesquisa.

Na sequência, a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

Os resultados colhidos com a aplicação da pesquisa de clima organizacional comporão a seção 4 e, na seção 5, será realizada a discussão do presente trabalho com base nos resultados obtidos no instrumento de coleta e apontadas as considerações finais sobre a pesquisa, além das recomendações ao órgão público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A maioria das pessoas dedica boa parte do seu tempo para o trabalho, permanecendo por várias horas dentro das organizações. Muitos indivíduos, inclusive, passam mais tempo com os colegas de trabalho no ambiente laboral do que junto a seus familiares, em seus respectivos lares.

Essa é uma das razões pelas quais estudar o clima de uma organização a partir da percepção dos seus colaboradores torna-se de fundamental importância, sobretudo se considerar que a produtividade dos indivíduos está diretamente relacionada ao seu grau de (in) satisfação em trabalhar em determinada empresa ou órgão público.

Para a melhor compreensão a respeito das nuances que envolvem o clima organizacional, faz-se necessária, neste capítulo, uma revisão da literatura, perpassando pelos seguintes tópicos: conceitos de clima organizacional, tipos de clima organizacional, modelos de pesquisa de clima organizacional e, finalmente, as dimensões do clima escolhidas para a elaboração do presente estudo.

2.1 CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional, de acordo com Araújo e Garcia (2009, p. 74), é a “forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos empregados”. É, também, um instrumento de *feedback* que proporciona intervenções organizacionais (RIZZATTI, 2002).

Para Coda (1997), o clima organizacional pode ser compreendido como o indicador de nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho, refletindo uma tendência de até que ponto as necessidades das pessoas e das organizações estariam sendo atendidas de forma efetiva.

Em complemento, Chiavenato (1999, p. 440) cita que:

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

No mesmo sentido, Amboni (1986) comenta que o clima organizacional se constitui, fundamentalmente, de percepções acerca do ambiente organizacional,

produzindo efeitos no desempenho e na satisfação no trabalho dos colaboradores da instituição.

Como se pode notar, o assunto aqui estudado está diretamente relacionado à percepção dos indivíduos acerca do seu ambiente de trabalho, envolve a motivação e, sobretudo, a satisfação do ser humano (TOCHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

A percepção pode ser definida como o “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente” (ROBBINS, 2005, p. 104).

Ainda, tratando do conceito de clima organizacional, cabe registrar os aspectos que envolvem esse constructo de acordo com Mello (2004, p. 60-61):

(a) É ligado a fatores situacionais, ou seja, mudando as condições poderá ser alterado e influenciar o comportamento, o desempenho e a satisfação dos indivíduos.

(b) Pode ser percebido de maneiras distintas, em função das crenças, valores, quadros de referências, história de vida, experiências passadas, atitudes, emoções, opiniões, percepções, interpretações individuais (medida subjetiva), sendo mensurável através de instrumento (medida objetiva).

(c) É influenciado pelas variáveis, fatores e/ou propriedades organizacionais internas e externas, formais e informais; está relacionado com o ambiente específico de trabalho, podendo existir diferenciações de percepções entre grupos que trabalham numa mesma empresa, caracterizando a existência simultânea de “muitos” climas internos, tomando o quadro bem mais complexo do que parecia a princípio.

O primeiro artigo com a expressão “clima organizacional” surgiu no ano de 1957, através de estudo realizado por Crys Argyris, com o seguinte título: “Alguns problemas na conceituação de clima organizacional: um estudo de caso” (GOSENDO, 2009).

Ao tratarem sobre o referido artigo, Regis Filho e Ribeiro (2012, p. 04) assinalam:

Crys Argyris nesse artigo introduziu o conceito de clima organizacional em termos de políticas da organização formal, necessidades dos empregados, valores e personalidades. Este documento também desencadeou a popular ambiguidade entre cultura organizacional e clima organizacional, que persistiu até o final dos anos 70 no âmbito dos estudos organizacionais.

Embora tenha surgido certa ambiguidade entre as palavras “cultura” e “clima” a partir do artigo escrito por Crys Argyris, compreende-se que os referidos termos, embora façam parte de um mesmo cenário organizacional, não se referem a um mesmo fenômeno.

O clima organizacional envolve alguns elementos da cultura organizacional, mas esse último termo é mais abrangente que aquele. Nota-se que “o clima está relacionado às ações e interpretações comuns das dimensões das atividades”, já a cultura “está mais voltada para a compreensão e compartilhamento do sistema de normas e de valores” (SIQUEIRA, 2008, p. 30).

Para Palácios (2002, p. 98), os termos podem ser diferenciados da seguinte forma:

A cultura da organização é um conjunto de normas, crenças e valores e mitos mais ou menos estável que define os padrões de comportamento esperado dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento. A importância da cultura organizacional está dada pelo fato de nortear o comportamento e o desempenho dos seus membros. O clima organizacional refere-se, por sua vez, às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor. Podem mudar ao longo do tempo, mas permanecem o suficiente para serem significativas para os membros da organização, pois não são características passageiras ou de **estado de ânimo** da organização, mas padrões de ação e reação. (Grifo no original)

Segundo Souza (1978), o clima organizacional resulta da cultura e produz efeitos sobre ela, existindo, assim, uma causalidade circular entre esses dois conceitos. O clima é, portanto, “o lado emocional e comportamental da cultura, que exprime principalmente os comportamentos dinâmicos e afetivos privilegiados na cultura da organização” (OLIVEIRA, 1995, p. 50).

Vale destacar, ainda, que o clima organizacional é influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem a relação entre as pessoas, podendo ser considerado favorável quando há satisfação das necessidades pessoais e desfavorável quando essas necessidades são frustradas (BISPO, 2006).

Perceber o clima organizacional, por conseguinte, não é uma tarefa simples, pois envolve questões subjetivas que variam de acordo com cada indivíduo, estando intrinsecamente relacionado com o olhar que cada pessoa detém sobre as situações vivenciadas.

Os colaboradores de uma organização acabam assumindo o papel de protagonistas no processo de construção do clima, pois “são as suas percepções, acuradas ou não, que constituem os elementos de base a partir dos quais o clima organizacional se ergue” (PALÁCIOS, 2002, p. 97).

O gestor, notadamente, deve estar sempre atento ao clima organizacional e à opinião dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho, tendo em vista que os efeitos

dessa relação interferem diretamente na produtividade dos empregados e, por conseguinte, na organização como um todo.

Verifica-se, inclusive, que a eficiência da organização pode ser acentuada a partir da construção de um clima organizacional que satisfaça seus membros, contribuindo, também, para que os objetivos da organização sejam atingidos a partir do comportamento de pessoas que estão motivadas (CURVO e HEINZMANN, 2017).

Convém salientar que o clima organizacional pode ser relevante até mesmo para a realização de estratégias organizacionais, sendo:

[...] indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos de uma organização. Só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela empresa (LUZ, 2003, p. 14).

É certo, da mesma forma, que compreender o clima e constatar as reais necessidades acaba por se tornar, muitas vezes, um desafio para o gestor, pois se trata de um estado momentâneo, de caráter transitório e volátil (CODA, 1997). Logo, o clima organizacional deve estar em constante avaliação.

2.2 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional tem diversas classificações, a depender de cada autor. Para Luz (2003), por exemplo, o clima organizacional pode ser considerado bom, prejudicado ou ruim:

Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários.

O clima de uma empresa é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima.

O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidência de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham (LUZ, 2003, p. 46-47).

O trabalho desenvolvido por Bispo (2006), por sua vez, classifica o clima organizacional como desfavorável, mais ou menos ou favorável. Ainda de acordo com

o autor, o clima desfavorável gera frustração, desmotivação, falta de integração entre funcionários e empresa, improdutividade, pouca dedicação, baixo comprometimento com a qualidade, insucesso nos negócios, crescimento de doenças psicossomáticas, dentre outras.

O clima do tipo mais ou menos resulta na indiferença, na apatia, na baixa integração entre empresa e funcionários, na baixa retenção de talentos, na média dedicação, no médio aproveitamento nos treinamentos, em clientes indiferentes, na estagnação nos negócios, em médio comprometimento com a qualidade e em algumas doenças psicossomáticas (BISPO, 2006).

Já o nível de clima organizacional favorável proporciona satisfação, motivação, alta integração entre a empresa e os funcionários, alta produtividade, maior adaptação às mudanças, alta dedicação, alto aproveitamento nos treinamentos, clientes satisfeitos, sucesso nos negócios, baixa abstenção e raras doenças psicossomáticas (BISPO, 2006).

Seguindo a mesma linha de raciocínio de Bispo no que toca aos resultados, Mello (2004) classifica o clima organizacional como favorável, neutro ou, ainda, desfavorável. O resultado neutro, nesse caso, corresponde ao resultado mais ou menos, tendo por base a classificação proposta por Bispo.

Independentemente da classificação, pode-se observar resultados de clima organizacional que conduzem os indivíduos a dois extremos. Esses dois lados antagônicos podem ser benéficos ou maléficos não apenas para os colaboradores, mas também para os objetivos organizacionais, já que cabe ao ser humano pensar as ações da instituição.

O tipo neutro, também denominado mais ou menos, pode ser visto como um resultado que tende a ser desfavorável, já que não gera motivação ou satisfação aos colaboradores. Conseqüentemente, esse tipo de clima organizacional está longe de ser o ideal, cabendo à organização adotar um plano de ação com o objetivo de alterar essa conjuntura fática.

Sobre o assunto, Coutinho Júnior (2017, p. 30) discorre:

Para cada nível de clima organizacional, apresentam-se fatores internos e externos que podem influenciar o clima na organização. Os estados desses fatores são sensíveis às intervenções por parte dos gestores, ou seja, quando um gestor promove uma reunião para discutir melhorias em um processo interno, essa atitude pode motivar o funcionário, pois faz com que este perceba que é importante para as decisões da empresa, por outro lado, a

desmotivação pode originar-se da ausência de estímulos promovidas pelos gestores aos funcionários.

Para identificar o nível do clima no ambiente de trabalho, utiliza-se a pesquisa de clima organizacional, que é considerada uma ferramenta objetiva que contribui para diagnosticar a situação atual da organização e propicia que os colaboradores participem efetivamente desse processo (BISPO, 2006).

2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A avaliação da percepção dos empregados de uma organização sobre o clima organizacional pode ser medida através de uma pesquisa, a qual objetiva revelar opiniões, o grau de satisfação, as expectativas, o engajamento e a sintonia entre empregados e organização.

O clima organizacional refere-se a um momento e, conseqüentemente, deve ser compreendido de forma imediata, antes que a situação se altere. É por essa razão, inclusive, que muitas pesquisas, cujos resultados não são divulgados tão logo sejam realizadas, se tornam ultrapassadas (OLIVEIRA, 1995).

No entendimento de Bergamini e Coda (1997, p. 99):

A pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que relata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho.

Corroborando essa ideia, Sorio (2015) salienta que a pesquisa de clima organizacional pode ser considerada um instrumento para avaliar o ambiente interno, com o objetivo de mapear ou retratar os aspectos críticos na visão dos empregados, apurando, assim, os pontos fortes, as deficiências, as aspirações e as expectativas.

Ao comentarem sobre o assunto, Bergamini e Coda (1997) acrescentam que a pesquisa pode ser caracterizada como um verdadeiro canal de comunicação entre os gestores e os empregados da organização, representando, ainda, uma forma de obter e de fornecer *feedback*.

Nessa mesma linha, Luz (2003, p. 14) comenta que:

É indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos de uma organização. Só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a

qualidade de vida das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

A avaliação do clima organizacional é, portanto, uma ferramenta indispensável para as organizações, uma vez que contribui de forma significativa para diferenciar os pontos positivos e os pontos que precisam ser revistos e alterados pelos gestores.

Nota-se que, a partir desse diagnóstico, podem ser implementadas mudanças visando melhorar a comunicação da direção da organização e dos empregados que ali trabalham bem como elevar o grau de satisfação desses colaboradores (DAVIS; NEWSTROW, 2004).

Sob outro enfoque, Luz (2003, p. 30) pontua que:

A pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho. É fundamental que os funcionários compreendam que ao responder à pesquisa estarão dando o primeiro passo no processo de melhoria do ambiente de trabalho, à medida que também sejam implementados os necessários planos de ação.

É válido lembrar, sobre a importância de conscientizar os indivíduos que trabalham na instituição acerca da necessidade de participar da pesquisa e, sobretudo, que as respostas apresentadas correspondam realmente à sua percepção em relação ao clima, pois “a pesquisa representa, também, uma oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa” (LUZ, 2003, p. 38).

Convém ressaltar que a pesquisa deve contar com o apoio da alta direção e com gestores comprometidos a promover as mudanças necessárias para melhorar o clima organizacional. Do contrário, caso as mudanças não ocorram efetivamente, poderá haver uma insatisfação ainda maior e a pesquisa poderá perder a sua credibilidade (LUZ, 2003).

Acredita-se que o maior erro que a organização pode cometer em uma pesquisa de clima organizacional é se manter inerte após a divulgação dos resultados, pois, nessa hipótese, há um desperdício de todo o esforço empreendido, além de gerar uma insegurança entre os colaboradores da organização.

Bowditch e Buono (2000) sublinham que as pesquisas geralmente são realizadas por meio de questionários aplicados e depois compilados, com base em

dados que avaliam diversas dimensões, como relacionamento com colegas, calor humano, autonomia, estrutura, recompensas, dentre outros.

Evidentemente, existem vários modelos de estudos com a finalidade de medir o clima organizacional, com alguns pontos semelhantes e outros diferentes, a depender da percepção do autor que o criou.

2.4 MODELOS DE ESTUDOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Ao longo dos tempos, desenvolveram-se diversos modelos de clima organizacional, com o objetivo de avaliar fatores diversos. É interessante notar que cada modelo possui seu escopo teórico que valida suas dimensões explicativas para o constructo do clima organizacional (BIZARRIA, *et. al*, 2016).

A seguir, serão estudados alguns modelos, sem a pretensão de esgotá-los.

2.4.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo de pesquisa desenvolvido por Litwin e Stringer (1968, apud SANTOS, 1999) baseou-se em um experimento de laboratório para avaliar a hipótese de que os estilos de liderança poderiam gerar diferentes climas organizacionais.

Na pesquisa, criaram-se três grupos, sendo que cada um dos grupos era comandado por um presidente com perfil diferente. O primeiro possuía papel mais formal, com atitude mais crítica que apoiadora; o segundo tratava os empregados como uma família, de maneira mais informal; e o terceiro era moderadamente informal e incentivava a recompensa pelo desempenho (LITWIN; STRINGER, 1968, apud SANTOS, 1999).

Os autores concluíram, ao final da pesquisa, que o comportamento do líder é um fator determinante no clima da organização e que os diferentes climas impactam de maneira diferente na motivação de cada um dos indivíduos (LITWIN; STRINGER, 1968 apud SANTOS, 1999).

Nesse modelo, são avaliados nove fatores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, conflito, identidade, cooperação e padrões (LITWIN; STRINGER, 1968 apud SANTOS, 1999).

Quadro 1 - Modelo de Litwin e Stringer

FATORES APONTADOS POR LITWIN E STRINGER	
Estrutura	Sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho.
Responsabilidade	Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções.
Desafio	Sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções.
Recompensa	Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração
Relacionamento	Sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.
Cooperação	Percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).
Conflito	Sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.
Identidade	Sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.
Padrões	É o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Fonte: LITWIN; STRINGER, 1968 (apud SANTOS, 1999, p. 44)

2.4.2 Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre

O modelo proposto por Kolb, Rubin e McIntyre partiu da ideia desenvolvida por Litwin e Stringer, com adaptações às dimensões do clima organizacional (BISPO, 2006). Esse modelo tem um questionário com sete fatores que influenciam o clima.

Quadro 2 - Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre

FATORES APONTADOS POR KOLB, RUBIN E MCINTYRE	
Conformismo	O sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem amoldar-se ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
Responsabilidade	Dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa.
Padrões	A ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca os objetivos estimulantes para eles, comunicando-lhe o comprometimento com esses objetivos.
Recompensas	O grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.
Clareza organizacional	O sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.

Calor e apoio	O sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
Liderança	A disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou dependente delas.

Fonte: Kolb, Rubin e McIntyre; 1978, p. 79-80.

2.4.3 Modelo de Sbragia

O modelo proposto por Sbragia (1983, apud Bispo 2006) teve início a partir de uma pesquisa sobre clima organizacional em instituições de pesquisa de natureza governamental. O referido autor propôs um modelo que envolve vinte fatores.

Quadro 3 - Modelo de Sbragia

FATORES PROPOSTOS POR SBRAGIA	
Estado de tensão	Descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.
Conformidade exigida	Descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização desenfata a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais.
Ênfase na participação	Descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas.
Proximidade de supervisão	Descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercer a iniciativa.
Consideração humana	Descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.
Adequação da estrutura	Descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas; o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos do trabalho.
Autonomia presente	Descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
Recompensas proporcionais	Descreve quanto bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quanto justas são as políticas de pagamento e promoções.
Prestígio obtido	Descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.
Cooperação existente	Descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia.
Padrões enfatizados	Descreve o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho.
Atitude frente a conflitos	Descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em 'levantar o problema' antes do que em ignorá-lo.

Sentimento de identidade	Descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.
Tolerância existente	Descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
Clareza percebida	Descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhe dizem respeito; o quanto a organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso.
Justiça predominante	Descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
Condições de progresso	Descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
Apoio logístico proporcionado	Descreve o quanto a organização provê as pessoas, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.
Reconhecimento proporcionado	Descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
Forma de controle	Descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

Fonte: SBRAGIA, 1983 (apud Bispo 2006)

2.4.4 Modelo de Coda

Coda (1997) desenvolveu um modelo, a partir de estudos sobre motivação e liderança, realizados em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte, envolvendo instituições públicas e instituições privadas.

Nunes (2012) explica que, a partir de técnicas indiretas, foram escolhidos os fatores mais adequados para cada uma das organizações. Ainda de acordo com o autor, foi aplicada a técnica estatística de análise fatorial em alguns casos.

Para Coda (1997), há dez fatores que influenciam o clima organizacional:

Quadro 4 - Modelo de Coda

FATORES APONTADOS POR CODA	
Liderança	Encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de feedback oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho, na área; discussão sobre os resultados de desempenho individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho.
Compensação	Balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado, para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas.
Maturidade empresarial	Fornecimento de informações à comunidade, sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada, pelos membros da organização, em relação às pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas, como o maior

	patrimônio, e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho.
Colaboração entre áreas funcionais	Existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa.
Valorização profissional	Estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades oferecidas de crescimento e avanço profissional; atendimento às aspirações e às expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia.
Identificação com a empresa	Motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida, compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa.
Processo de comunicação	Decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas.
Sentido do trabalho	Importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações e empreendimentos das mesmas até o final por parte da alta direção.
Política global de recursos humanos	Importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões.
Acesso	Continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira.

Fonte: CODA, 1997, p. 103-105.

2.4.5 Modelo de Bispo

O modelo desenvolvido por Bispo é resultado de estudos na literatura bem como de sua aplicação em duas instituições públicas que contam com milhares de servidores, levando em consideração, para tanto, fatores internos e fatores externos (BISPO, 2006).

Fatores internos e fatores externos podem ser compreendidos da seguinte forma:

Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para a empresa, os clientes e os funcionários. São os fatores semelhantes aos que foram abordados nos modelos apresentados anteriormente.

Os fatores externos de influência são os que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Se a empresa não puder atuar diretamente sobre eles, pode tentar atuar sobre seus efeitos nos funcionários. Esses fatores sempre existiram, porém, sua influência atualmente é muito maior que no passado (BISPO, 2006, p. 263).

Para Bispo (2006), os fatores internos que influenciam o clima organizacional são:

Quadro 5 - Modelo de Bispo - Fatores internos

FATORES INTERNOS APONTADOS POR BISPO	
Ambiente de trabalho	Estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas.
Assistência aos funcionários	Estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários.
Burocracia	Avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários.
Cultura organizacional	Avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades.
Estrutura organizacional	Mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários.
Nível sociocultural	Procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades.
Incentivos profissionais	Visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários.
Remuneração	Avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa.
Segurança profissional	Avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários.
Transporte	Mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa.
Vida profissional	Estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Fonte: BISPO, 2006.

Os fatores externos, por outro lado, podem ser sintetizados da seguinte forma, de acordo com Bispo (2006):

Quadro 6 - Modelo de Bispo - Fatores externos

FATORES EXTERNOS APONTADOS POR BISPO	
Convivência familiar	Procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa.
Férias e lazer	Avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade.
Investimento e despesas familiares	Procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários.
Política e economia	Tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários.
Saúde	Tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação.
Segurança pública	Avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários.
Situação financeira	O fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários.
Time de futebol	Item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível

	de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários.
Vida social	Avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

Fonte: Bispo, 2006.

É oportuno elucidar que esse modelo de ferramenta gerencial pode ser aplicado em qualquer instituição, seja pública ou privada, sendo que a solução para os problemas encontrados na pesquisa depende dos recursos disponíveis, do estilo de gerência, bem como da política e da estratégia adotada (BISPO, 2006).

2.4.6 Modelo de Rizzatti

No ano de 1995, Gerson Rizzatti, através de sua dissertação de mestrado, analisou os fatores significativos no clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina. Tendo por base esse estudo, no ano de 2002, Rizzatti elaborou a sua tese de doutorado, cujo objetivo geral era estudar os componentes e seus respectivos indicadores para compor categorias de análise de clima organizacional em universidades federais.

Ao final da pesquisa, Rizzatti (2002) apresentou doze categorias de análise para o estudo de clima organizacional:

Quadro 7 - Modelo de Rizzatti

FATORES APONTADOS POR RIZZATTI	
Imagem institucional	Trata da percepção e do sentimento dos indivíduos no que toca aos componentes satisfação dos usuários, sentimento de identidade e prestígio obtido.
Política de recursos humanos	É a maneira como a organização lida com seus colaboradores, de modo a alcançar os objetivos individuais e institucionais. É constituída pelos fatores de políticas governamentais, políticas institucionais e ações sindicais.
Sistema de assistência e benefícios	Constitui-se dos componentes plano de recursos humanos, benefícios legais e benefícios assistenciais. São ações e atitudes que agem como estimulantes do ego do trabalhador, contribuindo para a sua motivação e produtividade.
Estrutura organizacional	Trata-se da inter-relação entre os vários elementos de uma organização e a sua relação com o ambiente em que está inserida. A estrutura organizacional está diretamente relacionada ao tamanho da instituição, à sua complexidade e à tecnologia.
Organização e condições de trabalho	É o conjunto de dispositivos sociais e técnicos que determina a divisão dos serviços. Está relacionada também aos métodos de trabalho, à formação dos trabalhadores, aos horários e à coordenação dos trabalhos.
Relacionamento interpessoal	Diz respeito à relação interpessoal estabelecida entre os próprios organizadores, entre os organizadores e a chefia e entre os colaboradores e a própria organização.

Comportamento das chefias	São analisados componentes como a credibilidade e a honestidade.
Satisfação pessoal	Os colaboradores estão contentes com a situação de trabalho em relação às várias atividades que exercem, além de se sentirem reconhecidos pela organização. A satisfação tem por base geralmente os resultados já experimentados pelo empregado.
Planejamento institucional	Através do planejamento são estabelecidos os elos e as ligações entre os meios e os fins de uma organização. Envolve informação, comprometimento e participação.
Processo decisório	Diz respeito à escolha de uma opção dentre diversas alternativas. O processo decisório é influenciado pela delegação, comunicação e conflitos de interesses.
Autonomia universitária	É a posse dos meios necessários e suficientes para alcançar seus fins. Fazem parte dessa dimensão a política de governo e a estratégia da instituição.
Avaliação institucional	Refere-se aos instrumentos que mensuram os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. Fazem parte dessa dimensão o controle de qualidade do serviço e a cultura organizacional.

Fonte: Rizzatti, 2002.

2.5 DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Após a análise de seis modelos de estudos que versam sobre a pesquisa de clima organizacional, faz-se oportuno focar em algumas dimensões, também chamadas de fatores, que dão alicerce à elaboração do instrumento de pesquisa. Como se pode notar, os autores mencionados anteriormente, por vezes, citam nomes diversos para tratar da mesma dimensão.

Para o presente trabalho, escolheram-se as dimensões de pesquisa de clima organizacional que melhor se encaixam no perfil do órgão público pesquisado, que são: comunicação organizacional, liderança, desenvolvimento profissional, relacionamento interpessoal, remuneração e benefícios, condições do trabalho e satisfação pessoal.

2.5.1 Comunicação organizacional

Silva (2003) explica que o termo comunicação deriva do latim *communis* e significa “tornar comum”. Ainda de acordo com a autora, a comunicação é a ação de tornar algum tipo de informação comum às pessoas, sendo necessária sempre que dois ou mais indivíduos se reúnem.

Tratando do assunto, Robbins (2005) destaca que a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo de pessoas ou dentro de uma organização, quais

sejam: controle, motivação, expressão emocional e informação. Ao elucidar cada um desses elementos, Robbins assevera (2005, p. 233):

A comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierárquicas e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Quando estes são informados que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiramente a seu superior imediato ou seguir à risca suas instruções de trabalho, ou ainda adequar-se às políticas da empresa, a comunicação está desempenhando uma função de controle. Mas a comunicação informal também controle o comportamento. Quando um grupo de trabalho hostiliza ou reclama com um membro que está produzindo demais (e, assim, fazendo com que o resto do grupo pareça preguiçoso), esses indivíduos estão se comunicando informalmente e controlando o comportamento do colega.

A comunicação facilita a *motivação* por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. [...]

Para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é sua fonte primária de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação. A comunicação, portanto, fornece, o meio para a *expressão emocional* de sentimentos e para a satisfação de necessidades sociais.

A função social desempenhada pela comunicação se relaciona a seu papel como facilitadora de tomada de decisões. Ela proporciona as *informações* de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas. (Grifos no original)

Para Vieira (2004, p. 31), a “comunicação é necessariamente diálogo, controvérsia, compartilhamento”. Ainda de acordo com Vieira, as empresas devem estar dispostas a abrir os processos de comunicação, o que significa abrir-se para elogio, crítica, controvérsia e debate.

É certo também que a comunicação não pode ser vista somente como instrumento de divulgação ou transmissão de informações, sendo necessário compreendê-la como um processo social básico e como um fenômeno na sociedade. É, na verdade, um poder transversal que ultrapassa todo o sistema social global (KUNSCH, 2014).

De acordo com Ruão (2016), a comunicação pode ser formal ou informal. A comunicação formal é aquela que segue canais oficiais e regras de hierarquia e dirige-se ao planejamento estrutural da organização; a informal, por sua vez, é aquela que não possui canais planejados, podendo ser compreendida como a interação social natural entre os membros da organização.

Ambas as formas de comunicação são utilizadas nas organizações, não podendo se afirmar que uma é mais importante que a outra. Em verdade, o que se deve buscar sempre no processo de comunicação, independentemente de ser formal

ou informal, é a clareza e a objetividade das informações que se deseja repassar às pessoas.

2.5.2 Liderança

Bergamini (1994) explica que definir o termo liderança não é tarefa simples, já que envolve conceitos aparentemente diferentes para diferentes pessoas. Ainda assim, há dois aspectos que parecem ser comuns à maioria das definições de liderança existente.

O primeiro remete à ideia de que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas. O segundo, por sua vez, diz respeito ao processo de influência exercido de forma intencional por uma pessoa (líder) sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

Na esteira desse mesmo raciocínio, Robbins (2005) menciona que a liderança pode ser compreendida como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Contudo, não deve haver confusão entre os termos liderança e administração, pois nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos podem ser considerados líderes.

Ao tratar da diferença entre administração e liderança, Robbins (2005, p. 258) discorre:

A boa administração traz ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais do projeto de estruturas organizacionais rígidas e da monitoração dos resultados em comparação com os planos. A liderança, por outro lado, diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.

Há diversos elementos que contribuem para formar a liderança de um indivíduo. Para Stefano (2008), a liderança resulta de alguns fatores, como as características pessoais dos liderados, as características da tarefa, as características pessoais do líder e o contexto organizacional e social da liderança.

Não se pode esquecer, contudo, que a liderança pressupõe a confiança entre líderes e liderados. A confiança, de acordo com Robbins (2005, p. 276), “é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões”, estando diretamente relacionada às dimensões da integridade, da competência, da consistência, da lealdade e da abertura.

2.5.3 Desenvolvimento profissional

O desenvolvimento profissional está diretamente ligado às oportunidades para o crescimento das pessoas dentro de uma organização. De acordo com Luz (2003), o desenvolvimento profissional envolve treinamento, carreira, progresso e realização, além de indicar as chances dadas aos empregados para se qualificarem e se atualizarem profissionalmente. É a satisfação dos empregados quanto às possibilidades de promoção e crescimento dentro da empresa, às possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e às possibilidades de participação dos funcionários em projetos importantes (LUZ, 2003).

De acordo com Silva (2003), a falta de perspectiva de desenvolvimento profissional pode acarretar sérios danos ao ambiente laboral. A autora acrescenta ainda que, independente do interesse que as organizações possam ter em desenvolver a sua força de trabalho de modo a permitir que não se torne obsoleta, em razão de avanços tecnológicos, administrativos e sociais, os empregados também têm essa necessidade.

Nesse viés, percebe-se que a capacitação, dentre outras diversas oportunidades ofertadas, tem um papel de suma importância no desenvolvimento profissional dos empregados. É válido assinalar que a capacitação é um processo contínuo, pois à medida que a empresa evolui, surgem novas necessidades, em termos de competências, que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas (SCHIKMANN, 2010).

2.5.4 Relacionamento interpessoal

A dimensão relativa ao relacionamento interpessoal tem por objetivo avaliar a qualidade entre a relação pessoal estabelecida entre os empregados e as suas respectivas chefias bem como entre os empregados e a organização. Além disso, avalia a existência e a intensidade de conflitos (LUZ, 2003).

Silva (2017) destaca que o relacionamento interpessoal analisa o bom relacionamento entre os colegas, em conjunto com o suporte oferecido aos empregados pela organização. A autora acrescenta, ainda, que o relacionamento interpessoal está diretamente interligado aos conceitos de coesão, cooperação e equipe.

Vale destacar que as relações interpessoais se desenvolvem em decorrência do processo de interação. Sentimentos positivos, como simpatia e atração, provocam o aumento da interação e da cooperação, repercutindo de forma favorável nas atividades; já sentimentos negativos, como antipatia e rejeição, tendem a diminuir as interações, gerando o afastamento das pessoas (MOSCOVICI, 1997).

Para Chiavenato (2014), o sucesso das atividades organizacionais envolve o alinhamento das pessoas, do desempenho e das competências às estratégias e aos objetivos da empresa e é nesse contexto que o relacionamento entre a organização e os empregados que nela trabalham se torna de extrema importância.

Convém mencionar, outrossim, que “as relações com o público interno são fundamentais para o sucesso da organização. Quanto melhor o clima interno e o moral das pessoas envolvidas, maior a probabilidade de sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2014, p. 375). Quando o clima é ruim, há fortes chances de os resultados almejados pela empresa ficarem comprometidos.

Um bom relacionamento interpessoal não reflete em aspectos positivos somente para a organização, mas sim para a relação profissional e pessoal que os indivíduos constroem no dia a dia. Conforme já citado, as pessoas passam uma parcela significativa do seu tempo no ambiente laboral, sendo esse um dos principais motivos para que a convivência estabelecida seja prazerosa.

Rizzatti (2002) assinala que as pessoas que compartilham dos mesmos objetivos têm uma probabilidade maior de se interessar umas pelas outras, ultrapassando até mesmo os laços profissionais. O sentimento de não ser apenas parte de uma equipe, mas sim de algo maior e mais significativo, cria uma forte motivação para ser bem-sucedido entre os indivíduos.

2.5.5 Remuneração e benefícios

A remuneração e os benefícios que a organização oferece, que podem ser vistos como recompensas, servem para estimular os colaboradores da empresa privada ou da instituição pública, de modo a buscar a satisfação e uma melhor produtividade (LIRA, 2016).

A recompensa, de acordo com Silva (2003), consiste no conjunto de contrapartidas materiais (salário, benefícios, prêmios e outros) e imateriais

(valorização e reconhecimento) que a empresa oferece aos empregados em troca dos seus serviços.

Chiavenato (2014) ressalta que ninguém trabalha de graça ou investe esforço, dedicação, empenho, vibração e competências sem esperar um retorno adequado desse investimento. Ainda, segundo o autor, as pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados.

Abordando o assunto, Luz (2003) discorre que o salário é uma das principais variáveis pesquisadas e contribuiu sobremaneira para o grau de satisfação das pessoas em um ambiente laboral. Ainda assim, percebe-se que o fator atinente à remuneração e aos benefícios envolve diversos aspectos que devem ser levados em consideração:

Analisa a percepção deles quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos funcionários; a justiça na prática dos aumentos salariais concedidos; a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa, etc. (LUZ, 2003, p. 65).

Chiavenato (2014) explica que a remuneração total dos empregados é composta por quatro componentes: remuneração básica (salário mensal ou salário por hora); incentivos salariais (bônus, prêmios, participação nos lucros e remuneração variável); incentivos não financeiros (prêmios em bens ou viagens, distribuição de ações, participação em metas e resultados); e benefícios (seguro saúde, refeições subsidiadas, transporte subsidiado).

Espera-se, evidentemente, que a remuneração seja justa, equilibrada e condizente com o desempenho profissional. No entanto, o termo justiça é subjetivo e “tende a levar os atores envolvidos na relação de emprego a percepções distintas, que necessitam ser bem gerenciadas, sob pena de conflitos e prejuízos à organização e aos empregados” (SANTOS, 2010, p. 223).

2.5.6 Condições de trabalho

O fator alusivo às condições de trabalho, de acordo com o estudo promovido por Rizzatti (2002), tem por objetivo avaliar se o ambiente é adequado, nos aspectos físicos e de organização, de modo que as pessoas possam apresentar um melhor

desempenho em suas atividades funcionais. Constitui-se, portanto, de componentes relacionados às condições ergonômicas.

Explicando o conceito de ergonomia, Cardoso (2016, p. 92) cita:

A ergonomia é uma área de estudo tanto da engenharia como da fisioterapia. O fator comum em ambas as áreas é o ajustamento do corpo humano ao ambiente. Há dois focos: o local de trabalho (mesas, cadeiras, escrivaninhas, máquinas e computadores) e como a pessoa se relaciona no ambiente de trabalho (as condições ambientais).

Seguindo essa linha, Rizzatti (2002) comenta que devem ser avaliadas as condições de ventilação, ruído, temperatura e iluminação bem como a adequação do espaço, as condições de limpeza, a adequação dos móveis e equipamentos, a disponibilidade de equipamentos de informática e as condições de manutenção.

Conclui-se, desse modo, que as condições de trabalho, em uma pesquisa de clima organizacional, avaliam a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações das salas e dos recursos colocados à disposição das pessoas para a execução das suas atividades laborais (LUZ, 2003).

2.5.7 Satisfação pessoal

O termo satisfação é uma das palavras mais referenciadas quando se fala em pesquisa de clima organizacional (LUZ, 2003), já que esse fator retrata o grau de contentamento das pessoas em relação ao ambiente laboral em vários aspectos e está atrelada a diversos fatores.

Estudando o assunto, observou-se que muitos autores não apontam a satisfação pessoal como um fator de análise próprio, possivelmente porque a satisfação pode ser utilizada para expressar os resultados do estudo. Não obstante, julgou-se apropriado analisar esse fator de forma isolada, pois assim será possível ter uma visão em termos gerais acerca da opinião dos participantes da pesquisa.

Rizzatti (2002) defende que deve ser avaliado esse fator como um item específico da pesquisa de clima organizacional. Segundo o autor, a satisfação pessoal, como o próprio nome sugere, envolve a satisfação dos indivíduos, a motivação para a execução das atividades e as expectativas quanto ao reconhecimento que a organização oferece.

Depreende-se que a categoria satisfação pessoal é constituída pelos seguintes componentes: satisfação no trabalho, jornada de trabalho e reconhecimento

proporcionado (RIZZATTI, 2002). Faz-se necessário, assim, examinar esses três componentes ao tratar da satisfação pessoal.

Segundo Luz (2003), uma das perguntas que não pode faltar em uma pesquisa de clima organizacional está relacionada justamente à satisfação do participante do estudo em trabalhar na organização. Aliado a isso, o autor acrescenta que é salutar saber se o funcionário se imagina trabalhando na mesma instituição depois de dois anos da aplicação do instrumento de pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia pode ser compreendida como o estudo de métodos (ZANELLA, 2013) e está fortemente relacionada à validade do caminho a ser percorrido para se atingir os objetivos propostos por determinada pesquisa científica (BIROCHI, 2017).

Através da metodologia, a pesquisa pode ser classificada de diversas formas. Essa classificação indica o caminho que será trilhado pelo pesquisador para a realização do estudo proposto e pressupõe um conjunto de etapas a serem cumpridas (BIROCHI, 2017).

Com base nisso, o presente capítulo dedicar-se-á a apresentação dos procedimentos metodológicos empregados para a realização do estudo bem como as técnicas de pesquisa adotadas, com vistas a atingir o objetivo do trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

As pesquisas científicas são classificadas tendo por base algum critério, sendo usual uma classificação de acordo com os objetivos gerais. As pesquisas podem ser divididas, quanto a essa categorização, em exploratórias, descritivas e explicativas.

Tratando dos três grupos de pesquisas existentes, Gil (2002, p. 41-42) assevera:

- a) Pesquisas Exploratórias: têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.
- b) Pesquisas Descritivas: têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.
- c) Pesquisas Explicativas: têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso mesmo, é o tipo mais complexo e delicada, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente.

Com base nesses esclarecimentos, infere-se que a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois visa descrever a percepção dos servidores públicos municipais acerca do clima organizacional onde laboram. Busca-se, com este estudo, saber a opinião dos participantes da pesquisa, de modo a avaliar a impressão que os servidores têm sobre o clima da instituição.

De acordo com Gil (2002, p. 42), as pesquisas descritivas “tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população”, estudando as características de um grupo. Além disso, segundo o autor, a pesquisa descritiva é normalmente utilizada em técnicas de coletas de dados que envolvem questionário e observação sistemática.

Em relação à abordagem da pesquisa, o método pode ser classificado como quantitativo ou qualitativo. Lakatos e Marconi (2003) explicam que a metodologia qualitativa tem por escopo analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento do homem. A metodologia quantitativa, por sua vez, é realizada com base em informações numéricas, com descrições objetivas reduzindo as amostras e sintetizando os dados em números.

Segundo Pinheiro (2010), a abordagem quantitativa tem por objetivo garantir a precisão dos resultados, a isenção do subjetivismo do pesquisador e, ainda, evitar distorções nas interpretações. Já a abordagem qualitativa, para o referido autor, caracteriza-se por uma compreensão mais detalhada dos significados e características situacionais do objeto do estudo, havendo um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser aferida através de números.

No presente estudo, adota-se a abordagem quanti-qualitativa, uma vez que se busca saber, a partir dos dados colhidos, a percepção dos participantes da pesquisa acerca do objeto de estudo, de modo que se possa compreender qual a visão dos servidores públicos acerca do clima organizacional.

Somada às divisões acima, a pesquisa também pode ser classificada em relação à sua estratégia ou ao seu delineamento, ou seja, ao planejamento da pesquisa em uma dimensão mais ampla (GIL, 2008). A estratégia não deve ser confundida com o instrumento ou a técnica da pesquisa, mas sim como um verdadeiro plano que será seguido pelo pesquisador.

Tendo por base a classificação estabelecida por Gil (2008), denota-se que o presente estudo pode ser caracterizado como um levantamento de campo, também chamado de *survey*. Para Gil (2008), as pesquisas deste tipo têm por objetivo realizar interrogações diretas às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Solicita-se informações a um grupo de pessoas em relação ao problema estudado, obtendo, então, as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Em complemento, cabe destacar que, de acordo com Birochi (2017), essa estratégia de pesquisa é de fácil explicação e compreensão, além de os resultados obtidos inspirarem confiança, uma vez que se filiam às epistemologias positivas, que buscam descrever e explicar a realidade com muita autoridade e certeza.

Frente ao exposto, conclui-se, em síntese, que o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva em relação aos objetivos propostos, com natureza de caráter quanti-qualitativa, apresentando-se como um levantamento de campo, também denominado de *survey*.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A seção a seguir abordará os tipos de dados utilizados para a realização desta pesquisa bem como o instrumento de coleta de dados empregado pela pesquisadora para a elaboração deste estudo.

3.2.1 Tipos de dados

Os dados podem ser classificados, em relação à sua fonte, como primários ou secundários. Para fazer o levantamento dos dados, utiliza-se fontes primárias quando as informações ainda não foram coletadas, tabuladas e analisadas e fontes secundárias quando os dados já foram coletados e sintetizados (GIL, 2008).

Para Godoy (1995), as fontes primárias são produzidas por pessoas que vivenciam de forma direta o fenômeno que está sendo estudado; já as fontes secundárias são coletadas por pessoas que não estavam presentes no momento da ocorrência do evento.

Na mesma linha, Bueno (2009) discorre que as fontes primárias são documentos que servirão para gerar informações de modo a aprofundar o conhecimento de um tema e as fontes secundárias estão relacionadas às obras cujas informações já foram processadas e organizadas de acordo com padrões rigorosos.

Com base nisso, percebe-se que a presente pesquisa utilizou dados primários e dados secundários, já que envolve informações que serão repassadas pelos servidores através de suas respectivas opiniões, ou seja, são dados ainda não tratados.

Já na elaboração do referencial teórico, foram citados artigos, teses, dissertações e livros diversos, que se constituíram como fontes de informação para a

elaboração do presente estudo e serviram de guia na confecção do instrumento para a coleta dos dados.

3.2.2 Instrumento de coleta de dados

As técnicas de pesquisa, comumente chamadas também de instrumentos de pesquisa, correspondem à parte prática da coleta de dados e podem ser classificadas em coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opiniões e de atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Tendo por base o delineamento dessa pesquisa e considerando que o objetivo do presente trabalho é identificar a percepção dos servidores públicos acerca do clima organizacional, concluiu-se que o melhor instrumento é o questionário, que reflete de maneira objetiva a opinião dos participantes do estudo.

Esse instrumento mostra-se como um meio rápido para a obtenção de informações e garante o anonimato dos entrevistados, o que pode, de certo modo, contribuir com a adesão à pesquisa. Além disso, o questionário é um instrumento de coleta de dados que não exige qualquer treinamento prévio e se apresenta como de baixo custo.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 201), o questionário é um “instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. De acordo com Zanella (2013), o questionário é um instrumento de coleta de dados com perguntas descritivas, comportamentais e preferenciais.

É válido considerar que o questionário apresenta uma série de vantagens. A título de exemplo, menciona-se aqui a possibilidade de atingir um grande número de pessoas, o menor gasto com pessoal, a garantia do anonimato, a possibilidade de as questões serem respondidas no momento mais conveniente e, ainda, a não exposição dos pesquisados à influência das opiniões (GIL, 2008).

Afigura-se oportuno comentar, também, que o questionário pode conter perguntas com respostas abertas, onde os entrevistados expõem suas respectivas opiniões escrevendo ou falando ou, ainda, com respostas fechadas, ou seja, o entrevistado assinala a resposta dentre as opções oferecidas no questionário (ZANELLA, 2013).

No presente estudo, utilizou-se o questionário com questões fechadas, por entender que, assim, os servidores públicos sentir-se-iam mais à vontade para participarem e para responderem à pesquisa. Questões abertas, embora sejam válidas, nem sempre são relevantes para as intenções do pesquisador, além de dificultar a tabulação dos dados (GIL, 2008).

O questionário formulado neste estudo é dividido em duas partes, sendo a primeira com questões para determinar o perfil dos servidores públicos, como sexo, idade, escolaridade, faixa salarial e tempo de serviço público municipal. A segunda parte contém questões relacionadas à percepção dos servidores sobre o clima organizacional na instituição pesquisada, através de perguntas formuladas com base no referencial teórico.

Vale registrar que as perguntas foram elaboradas pela própria pesquisadora a partir dos modelos de clima organizacional estudados neste trabalho. Foram escolhidas as dimensões que se adequavam à realidade da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici e, a partir disso, elaborou-se as perguntas constantes no instrumento de pesquisa.

Para medir a percepção dos servidores, utilizou-se uma escala do tipo Likert, de cinco pontos, onde a atribuição do ponto 1 indica “discordo totalmente”, 2 “discordo parcialmente”, 3 “não concordo, nem concordo”, 4 “concordo parcialmente” e 5 “concordo totalmente”.

O questionário foi desenvolvido através da ferramenta *Google Forms*, que permite a elaboração de questionários personalizados e garante o sigilo das respostas. O formulário foi disponibilizado aos participantes do estudo através do aplicativo *WhatsApp Messenger*, ficando disponível aos servidores de 22 a 29 de março de 2021.

Importante registrar que a pesquisadora foi à Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici, esteve em todas as salas e conversou com os servidores públicos, explicando a importância do presente estudo e da participação de todos, especialmente porque nunca foi realizada uma pesquisa dessa natureza no órgão público.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da presente pesquisa são os servidores ativos, ocupantes de cargos efetivos e comissionados, da Secretaria de Administração e Fazenda de município de Urubici/SC, sendo um total de 29 pessoas. O questionário foi disponibilizado a 26 servidores, uma vez que 3 encontravam-se afastados em virtude de licença saúde. No total, foram respondidos 20 questionários.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados, realizou-se, na sequência, a seleção, a codificação e a tabulação dessas informações, com a posterior análise e a interpretação dos dados obtidos, objetivando responder à pergunta de pesquisa formulada neste trabalho.

Como é sabido, o pesquisador deve, em um primeiro momento, efetuar um exame crítico, a fim de detectar possíveis falhas. Posteriormente, através da codificação, os dados devem ser transformados em símbolos, podendo ser tabelados e contados, sendo, ao final, realizada a tabulação, que consiste na disposição dos dados em tabelas (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Ultrapassada a fase da seleção, da codificação e da tabulação, procede-se à análise e à interpretação das informações. De acordo com Gil (2008), a análise busca organizar e resumir os dados a fim de fornecer respostas à pergunta de pesquisa, enquanto a interpretação visa dar um sentido mais amplo às respostas.

Nesta pesquisa, o *Google Forms* - ferramenta escolhida para a aplicação do questionário aos participantes do estudo - fez a compilação dos dados e os disponibilizou no *Excel*. A partir disso, foram utilizados gráficos do *Excel* e quadros para a apresentação dos resultados colhidos com essa pesquisa.

Os dados dos intervalos relacionados à escala de Likert, que foi utilizada no questionário aplicado neste estudo, foram adaptados em categorias. Considerou-se, então, o cálculo da média das respostas dos participantes da pesquisa e, com base nisso, foram gerados três graus diferentes: pontos fracos, pontos a melhorar e pontos fortes, quadro 8.

Quadro 8 - Categorização dos dados

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Escala Likert	1	2	3	4	5
Média	1,00 a 2,99		3,00 a 3,99	4,00 a 5,00	
Escala	Pontos fracos		Pontos a melhorar	Pontos fortes	

Fonte: Adaptado de Moro *et al.* (2012).

A partir disso, os dados foram analisados em conformidade com a média aritmética calculada das questões, separados por categorias, e interpretados tendo por base o referencial teórico construído, em especial as dimensões de clima organizacional escolhidas neste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

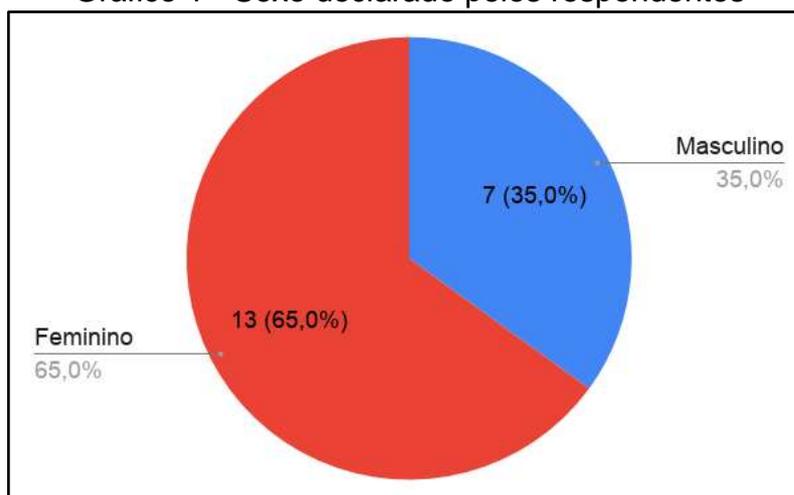
Esta seção abordará os resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional, começando pela descrição dos dados do perfil socioeconômico dos servidores públicos da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici. Na sequência, serão apresentados os resultados dos fatores objeto de análise que compõe o clima organizacional de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

O questionário foi composto das seguintes variáveis relacionadas ao perfil dos respondentes: sexo, faixa etária, grau de escolaridade, tempo de serviço prestado à Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici e faixa salarial dos servidores.

Dos participantes da pesquisa, no total de 20 pessoas, 65% (13) declaram-se do sexo feminino e 35% (7) do masculino:

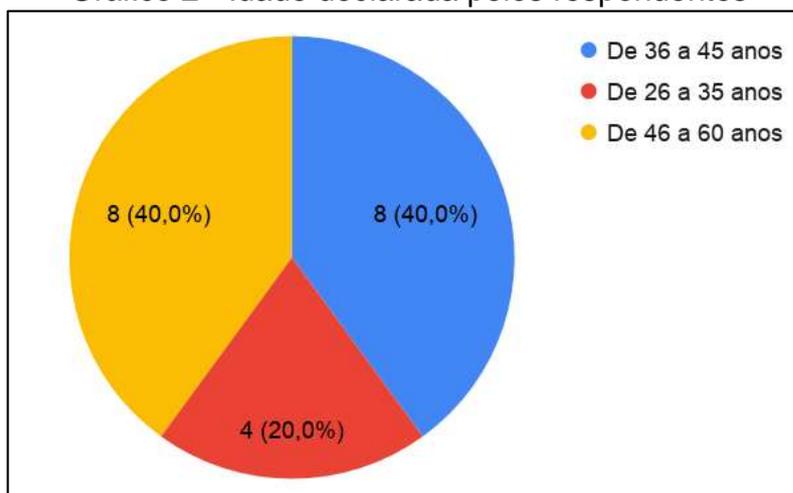
Gráfico 1 - Sexo declarado pelos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Em relação à idade, pode-se perceber que 40% dos participantes da pesquisa possuem entre 46 e 60 anos, 40% entre 36 e 45, e 20% entre 26 e 35. Oportuno comentar que o questionário continha as alternativas entre 18 a 25 anos e acima de 60, o que faz concluir que não há ou são a minoria os servidores nessas faixas etárias.

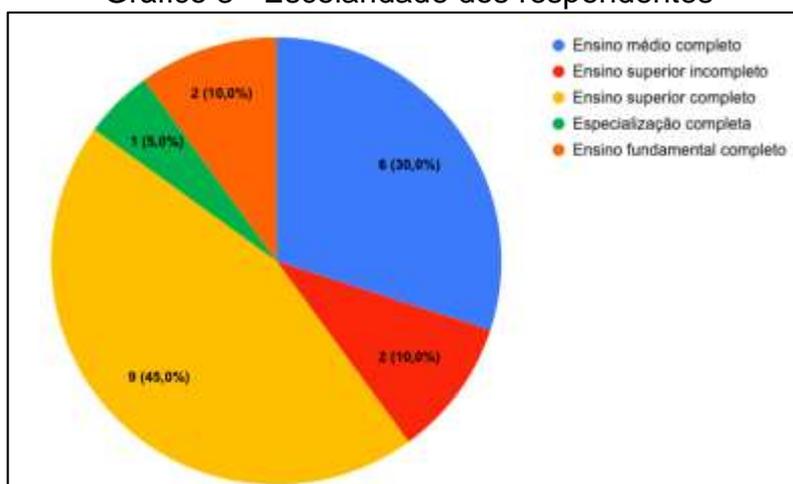
Gráfico 2 - Idade declarada pelos respondentes



Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

Quanto ao grau de escolaridade, a pesquisa demonstrou que 45% dos participantes possuem ensino superior completo, 30% ensino médio completo, 10% ensino fundamental completo, 10% ensino superior incompleto e 5% especialização completa:

Gráfico 3 - Escolaridade dos respondentes

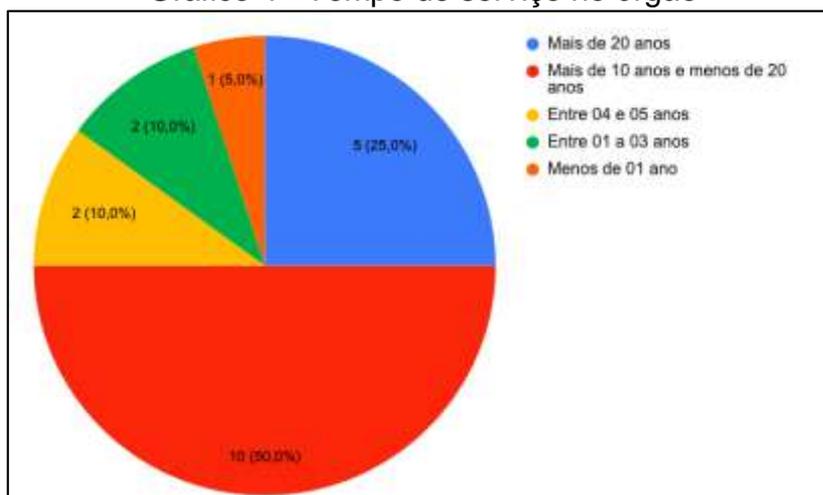


Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

Em relação ao tempo de serviço prestado à Secretaria percebe-se que a maioria dos servidores trabalha há muitos anos na instituição. Dentre aqueles que responderam ao questionário, 50% trabalham há mais de dez anos e menos de vinte e 25% trabalham há mais de vinte anos no órgão público.

Portanto, 75% dos respondentes prestam serviço ao órgão há no mínimo dez anos, o que é um ponto positivo para este estudo, tendo em vista que os servidores públicos puderam fazer uma análise mais completa da organização, em razão das diversas experiências já vivenciadas no ambiente.

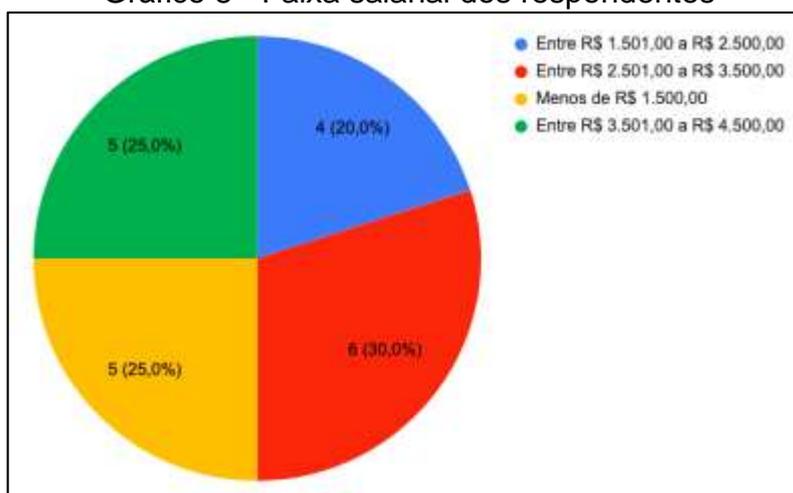
Gráfico 4 - Tempo de serviço no órgão



Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

No tocante à faixa salarial, verifica-se que 25% dos servidores ganham abaixo de R\$ 1.500,00, 20% recebe entre R\$ 1.501 a R\$ 2.500, 30% recebem um salário entre R\$ 2.501,00 e R\$ 3.500,00 e 25% percebem uma remuneração entre R\$ 3.501,00 e R\$ 4.500,00.

Gráfico 5 - Faixa salarial dos respondentes



Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

4.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS ACERCA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E FAZENDA DO MUNICÍPIO DE URUBICI

A análise da percepção dos servidores públicos da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici levou em consideração as seguintes dimensões: comunicação organizacional, liderança, desenvolvimento profissional,

relacionamento interpessoal, remuneração e benefícios, condições do trabalho e satisfação pessoal.

A seguir, serão apresentados os resultados de cada uma das dimensões objeto de estudo.

4.2.1 Comunicação organizacional

Para saber a percepção dos servidores acerca da comunicação organizacional, formularam-se afirmações sobre a maneira como as informações são repassadas pelos superiores hierárquicos aos servidores públicos e, ainda, se a relação estabelecida entre as partes permite a promoção de debates.

O quadro 9 demonstra, com base na metodologia empregada nesta pesquisa, que os servidores da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici entendem que a comunicação organizacional possui média de 2,67 em uma escala de 1 a 5.

Quadro 9 - Média dos itens que compõe a comunicação organizacional

AFIRMAÇÕES	MÉDIA
Meus superiores hierárquicos comunicam de maneira transparente as informações relacionadas à Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici.	2,7
Meus superiores hierárquicos buscam saber a minha opinião sobre decisões que eventualmente podem interferir no meu trabalho.	2,7
Tenho liberdade para dar críticas, elogios e para promover o debate na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici.	3,05
Na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici existe um sistema de comunicação aberto e informal, que favorece a interação dos servidores e a circulação de informações.	2,25
Média total	2,67

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

Com base nessas informações, verifica-se que a menor média se refere ao sistema de comunicação estabelecido na instituição pesquisada, pois, pelo que se pode perceber, não prevalece um sistema aberto e informal. Para os servidores, tal circunstância interfere na interação e na circulação de informações, comprometendo o clima organizacional.

Por outro lado, a maior média na dimensão comunicação está relacionada à liberdade de dar críticas e elogios e, ainda, à liberdade de promover o debate na

instituição. Isoladamente, esta dimensão encontra-se como um ponto a melhorar, já que possui média de 3,05.

Em termos percentuais, as respostas, quanto às perguntas envolvendo a comunicação organizacional, estão sintetizadas no quadro 10.

Quadro 10 - Comunicação organizacional

AFIRMAÇÃO	ESCALA				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Meus superiores hierárquicos comunicam de maneira transparente as informações relacionadas à Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici.	24%	28%	12%	28%	8%
Meus superiores hierárquicos buscam saber a minha opinião sobre decisões que eventualmente podem interferir no meu trabalho.	24%	24%	8%	24%	20%
Tenho liberdade para dar críticas, elogios e para promover o debate na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici.	12%	32%	20%	20%	16%
Na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici existe um sistema de comunicação aberto e informal, que favorece a interação dos servidores e a circulação de informações.	32%	24%	8%	32%	4%

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

4.2.2 Liderança

A dimensão liderança, que está diretamente relacionada ao processo de influência exercido pelos superiores hierárquicos sobre os subordinados, possui a média de 3,4, em uma escala de 1 a 5, para os servidores entrevistados.

Não houve alteração significativa entre as questões abordadas, conforme se depreende através do quadro 11.

Quadro 11 - Média dos itens que compõem a liderança

AFIRMAÇÕES	MÉDIA
Meus superiores hierárquicos oferecem as informações e orientações necessárias para a realização do meu trabalho.	3,6
Meus superiores hierárquicos permitem que eu participe das decisões que afetam as minhas atividades.	3,4
Meus superiores hierárquicos deixam claro o que esperam de mim.	3,3
Meus superiores hierárquicos estimulam o trabalho em equipe.	3,3
Média total	3,4

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

É possível observar que 65% dos servidores concordam que os superiores hierárquicos oferecem as informações e as orientações necessárias para a execução do serviço. De igual modo, 65% dos servidores concordam também que os superiores hierárquicos permitem a participação dos servidores nas decisões que afetam as suas respectivas atividades.

Por outro viés, pode-se constatar que 40% dos participantes da pesquisa discordam da afirmação de que os superiores hierárquicos deixam claro o que esperam dos servidores, enquanto que 55% concordam com essa afirmação e 5% nem concorda, nem discorda. No geral, esse questionamento apresentou a média de resposta de 3,3, em uma escala de 1 a 5.

Verifica-se, ainda, que 60% dos servidores concordam com a afirmação de que os superiores hierárquicos estimulam o trabalho em equipe, sendo que 20% discorda totalmente dessa afirmação e 20% nem concorda, nem discorda, conforme se observa no quadro 12.

Quadro 12 - Liderança

AFIRMAÇÃO	ESCALA				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Meus superiores hierárquicos oferecem as informações e orientações necessárias para a realização do meu trabalho.	5%	20%	10%	40%	25%

Meus superiores hierárquicos permitem que eu participe das decisões que afetam as minhas atividades.	10%	15%	10%	55%	10%
Meus superiores hierárquicos deixam claro o que esperam de mim.	20%	20%	5%	20%	35%
Meus superiores hierárquicos estimulam o trabalho em equipe.	20%	0%	20%	50%	10%

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

4.2.3 Desenvolvimento profissional

O desenvolvimento profissional está atrelado às oportunidades fornecidas pela instituição com o intuito de promover o aperfeiçoamento dos servidores públicos. Somado a isso, essa dimensão avalia se o servidor busca a capacitação e a aprendizagem e sente-se realizado pelas atividades profissionais desenvolvidas.

A média total das respostas relacionadas ao desenvolvimento profissional é de 3,97, em uma escala de 1 a 5. Das cinco afirmações realizadas, três apresentam respostas com média acima de 4, estando ligadas à realização profissional, à oportunidade de aprendizagem e à busca de auxílio junto aos demais colegas e aos superiores hierárquicos.

O quadro 13 apresenta a média das respostas ofertadas pelos participantes da pesquisa.

Quadro 13 - Média dos itens que compõem o desenvolvimento profissional

AFIRMAÇÕES	MÉDIA
A Secretaria Municipal de Administração e Fazenda do município de Urubici oferece treinamento e possibilidade de aperfeiçoamento aos servidores.	3,35
Busco me qualificar e me aperfeiçoar por iniciativa própria, independentemente de contribuição financeira da instituição.	3,75
Quando não sei executar determinada atividade imposta, procuro auxílio junto aos demais colegas ou recorro ao superior hierárquico para sanar dúvidas.	4,55
Tenho a oportunidade de aprender coisas novas por meio das atividades que realizo.	4,15
Sinto-me realizado profissionalmente pelo trabalho que desempenho na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici.	4,05
Média total	3,97

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

Como se pode notar, a melhor média relativa a essa dimensão está relacionada à percepção de que os servidores possuem quanto à capacidade de iniciativa para buscar ajuda quando não sabem executar determinada atividade imposta, que somou 4,55, em uma escala máxima de 5, correspondendo ao percentual de 90%.

Verifica-se, também, que 80% dos participantes da pesquisa sentem-se realizados profissionalmente pelo trabalho que desempenham, cuja média corresponde a 4,05 em uma escala máxima de 5. Além disso, 75% dos servidores responderam que é possível aprender coisas novas através das atividades que realizam.

Ainda em relação ao desenvolvimento profissional, percebe-se que a média mais baixa nessa dimensão diz respeito à oferta de treinamentos e à possibilidade de aperfeiçoamento oferecidos pelo órgão. Do total dos servidores que responderam à pesquisa, 60% acreditam que o órgão público oferece a possibilidade de capacitação, enquanto 30% discordam dessa informação e 10% não concorda, nem discorda.

Quadro 14 - Desenvolvimento profissional

AFIRMAÇÃO	ESCALA				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A Secretaria Municipal de Administração e Fazenda do Município de Urubici oferece treinamento e possibilidade de aperfeiçoamento aos servidores.	15%	15%	10%	40%	20%
Busco me qualificar e me aperfeiçoar por iniciativa própria, independentemente de contribuição financeira da instituição.	5%	15%	10%	45%	25%
Quando não sei executar determinada atividade imposta, procuro auxílio junto aos demais colegas ou recorro ao superior hierárquico para sanar dúvidas.	0%	0%	10%	25%	65%
Tenho a oportunidade de aprender coisas novas por meio das atividades que realizo.	5%	5%	15%	20%	55%

Sinto-me realizado profissionalmente pelo trabalho que desempenho na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici.	5%	10%	5%	35%	45%
---	----	-----	----	-----	-----

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

4.2.4 Relacionamento interpessoal

A dimensão do relacionamento interpessoal busca avaliar a percepção da qualidade da relação pessoal entre os próprios servidores públicos e entre esses e os superiores hierárquicos. Essa dimensão busca saber, no geral, qual a relação entre todos aqueles que convivem em determinado ambiente.

Através da presente pesquisa, nota-se que o relacionamento interpessoal na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici, na percepção dos servidores públicos que participaram da pesquisa, possui uma média geral de 3,51, em uma escala de 1 a 5.

Quadro 15 - Média dos itens que compõem o relacionamento interpessoal

AFIRMAÇÕES	MÉDIA
Existe um sentimento de equipe entre os servidores da Secretaria Municipal de Administração e Fazenda do município de Urubici, baseado em um sentimento de confiança.	3,0
A relação estabelecida entre os servidores da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici é harmoniosa e os servidores buscam ajudar uns aos outros.	2,85
Contribuo para manter um relacionamento de cooperação com os demais servidores e superiores hierárquicos.	4,7
Média total	3,51

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

Nesse aspecto, observa-se que 45% dos servidores entendem que há uma relação harmoniosa e que as pessoas buscam se ajudar. De igual modo, 45% discordam dessa afirmação e 10% não concordam, nem discordam. Em relação à média, essa assertiva possui o menor índice no tocante à dimensão relacionamento interpessoal (2,85).

Por outro lado, infere-se que os servidores públicos acreditam que contribuem para manter um relacionamento de cooperação com os demais servidores e superiores hierárquicos, sendo que a média é de 4,7 em uma escala cujo máximo é

5. Em termos percentuais, 90% avaliam que contribuem para manter um relacionamento de cooperação no órgão público pesquisado.

Quadro 16 - Relacionamento interpessoal

AFIRMAÇÃO	ESCALA				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Existe um sentimento de equipe entre os servidores da Secretaria Municipal de Administração e Fazenda do município de Urubici, baseado em um sentimento de confiança.	20%	20%	15%	30%	15%
A relação estabelecida entre os servidores da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici é harmoniosa e os servidores buscam ajudar uns aos outros.	20%	25%	10%	40%	5%
Contribuo para manter um relacionamento de cooperação com os demais servidores e superiores hierárquicos.	0%	0%	10%	10%	80%

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

4.2.5 Remuneração e Benefícios

A dimensão remuneração e benefícios tem por objetivo avaliar a satisfação dos servidores em relação à contraprestação e aos incentivos ofertados pela instituição, além de apurar a satisfação em relação ao atual Plano de Carreira e de Cargos e Salários aplicados aos servidores.

A média para essa dimensão ficou em 1,8 em uma escala de 1 a 5, o que pode ser considerado como um ponto negativo na instituição.

Quadro 17 - Média dos itens que compõem remuneração e benefícios

AFIRMAÇÕES	MÉDIA
A remuneração recebida é adequada e está de acordo com a função desempenhada.	1,95
Estou satisfeito com o atual Plano de Carreira e de Cargos e Salários aplicados aos servidores da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici.	1,65

A Secretaria de Administração e Fazenda de Urubici oferece incentivos que considero justos visando à progressão funcional.	1,8
Média total	1,8

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

Dos participantes da pesquisa, 85% discordam da afirmação que dispõe que a remuneração recebida pelos servidores públicos é adequada e está de acordo com a função desempenhada, o que corresponde a uma média de 1,95, em uma escala de 1 a 5.

Os servidores que consideram que o órgão público oferece incentivos justos visando à progressão funcional é de 15%, sendo que 85% discordam dessa afirmação. A média é de 1,8 em uma escala de 1 a 5, pois 55% discordam totalmente da afirmação, enquanto 30% discordam parcialmente.

A pior média nessa dimensão, que é de 1,65, está ligada à satisfação com o atual Plano de Carreira e de Cargos e Salários aplicados aos servidores, uma vez que 80% mostram-se insatisfeitos. Desse percentual, 60% discordam totalmente da afirmação de que estão satisfeitos com o Plano, enquanto 20% discordam parcialmente, 15% nem concordam, nem discordam e 5% concordam parcialmente

Quadro 18 - Remuneração e benefícios

AFIRMAÇÃO	ESCALA				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A remuneração recebida é adequada e está de acordo com a função desempenhada.	40%	45%	0%	10%	5%
Estou satisfeito com o atual Plano de Carreira e de Cargos e Salários aplicados aos servidores da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici.	60%	20%	15%	5%	0%
A Secretaria de Administração e Fazenda de Urubici oferece incentivos que considero justos visando à progressão funcional.	55%	30%	0%	10%	5%

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

4.2.6 Condições de Trabalho

Com o objetivo de avaliar as condições de trabalho, essa dimensão busca saber, mais especificamente, se os recursos físicos colocados à disposição dos servidores públicos estão adequados para a execução das atividades laborais e se as instalações atendem as necessidades dos colaboradores da instituição.

No geral, essa dimensão apresenta uma média de 3,4, em uma escala de 1 a 5.

Quadro 19 - Média dos itens que compõem condições de trabalho

AFIRMAÇÕES	MÉDIA
A Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici possui uma boa estrutura (espaço físico, acesso, salas) para o desempenho das minhas atividades.	2,1
A Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici é um ambiente limpo e organizado.	3,05
A Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici dispõe dos materiais (computador, impressora, material de expediente, dentre outros) que preciso para realizar o meu trabalho.	3,95
O espaço físico da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici é seguro.	2,5
Média total	3,4

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

De acordo com a percepção de 75% dos servidores públicos que participaram da pesquisa, a Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici não possui uma boa estrutura no tocante ao espaço físico, ao acesso e às salas. Essa porcentagem corresponde à média de 2,1 em uma escala de 1 a 5.

Somado a isso, verifica-se que 60% discordam da afirmação de que a Secretaria possui um espaço físico seguro, enquanto que 25% concordam com essa assertiva e 15% não concordam, nem discordam. A média em relação a tal afirmação é de 2,5 em uma escala de 1 a 5.

No tocante à limpeza e à organização do órgão público pesquisado, a média ficou em 3,05, cuja escala possui 5 como número máximo. Enquanto 50% dos servidores concordam que o ambiente é limpo e organizado, 40% discordam dessa afirmação e 10% não concordam, nem discordam.

Ainda em relação às condições de trabalho, observa-se que 85% dos servidores concordam que a Secretaria de Administração e Fazenda do município de

Urubici dispõe dos materiais necessários para a execução do trabalho, sendo que 15% discordam dessa afirmação.

Quadro 20 - Condições de trabalho

AFIRMAÇÃO	ESCALA				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici possui uma boa estrutura (espaço físico, acesso, salas) para o desempenho das minhas atividades.	50%	25%	0%	15%	10%
A Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici é um ambiente limpo e organizado.	15%	25%	10%	40%	10%
A Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici dispõe dos materiais (computador, impressora, material de expediente, dentre outros) que preciso para realizar o meu trabalho.	5%	10%	0%	55%	30%
O espaço físico da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici é seguro.	20%	40%	15%	20%	5%

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

4.2.7 Satisfação Pessoal

A dimensão atrelada à satisfação pessoal avalia, em termos gerais, a satisfação dos servidores públicos em relação ao trabalho e à carga horária, além de avaliar como os indivíduos se sentem em relação ao cargo ocupado na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici.

Em uma escala de 1 a 5, a dimensão satisfação pessoal atingiu a média total de 3,93.

Quadro 21 - Média dos itens que compõem satisfação pessoal

AFIRMAÇÕES	MÉDIA
A Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici reconhece e valoriza o esforço dos servidores.	2,7
Sinto-me feliz e orgulhoso em trabalhar na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici.	3,65
Estou satisfeito com o cargo ocupado na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici.	4,2
Considero a minha carga horária adequada para a execução das minhas atividades.	4,85
Pretendo continuar trabalhando na Secretaria de Administração e Fazenda de Urubici daqui a dois anos.	4,25
Média	3,93

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

Nessa dimensão, percebe-se que 55% dos participantes da pesquisa acreditam que a organização não reconhece o esforço dos servidores. No entanto, 40% compreende que há reconhecimento e valorização, enquanto 5% não concordam, nem discordam.

Verificou-se, também, que 75% dos servidores concordam com a afirmação de que se sentem felizes e orgulhosos em trabalhar na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici, enquanto 25% discordam dessa afirmação. Além disso, constatou-se que 85% dos servidores afirmam estar satisfeitos com o cargo ocupado na instituição pesquisada, enquanto 15% mostram-se insatisfeitos.

A carga horária do órgão público, que é de trinta horas semanais, foi apontada por 95% dos servidores como adequada para a execução das atividades laborais, sendo que 5% discordaram desse ponto. A média em relação a esse quesito ficou em 4,85 na escala de 1 a 5, apresentando-se como a mais elevada entre as assertivas concernentes à satisfação pessoal.

Finalmente, percebe-se que 75% dos participantes da pesquisa pretendem continuar trabalhando na instituição pesquisada daqui a dois anos, enquanto 5% discordam dessa afirmação e 20% não concordam, nem discordam. A média isolada, em relação a esse ponto, é de 4,25 em uma escala cujo máximo é 5.

Quadro 22 - Satisfação pessoal

AFIRMAÇÃO	ESCALA				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici reconhece e valoriza o esforço dos servidores.	20%	35%	5%	35%	5%
Sinto-me feliz e orgulhoso em trabalhar na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici.	5%	20%	0%	55%	20%
Estou satisfeito com o cargo ocupado na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici.	5%	10%	0%	30%	55%
Considero a minha carga horária adequada para a execução das minhas atividades.	0%	5%	0%	0%	95%
Pretendo continuar trabalhando na Secretaria de Administração e Fazenda de Urubici daqui a dois anos.	5%	0%	20%	15%	60%

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

5 DISCUSSÃO

A partir da aplicação do questionário de pesquisa, analisou-se a percepção dos servidores públicos da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici acerca do clima organizacional, tendo por base sete dimensões: comunicação organizacional, liderança, desenvolvimento profissional, relacionamento interpessoal, remuneração e benefícios, condições do trabalho e satisfação pessoal.

O quadro abaixo demonstra a média geral de cada dimensão avaliada:

Quadro 23 - Média geral de todas as dimensões

DIMENSÃO	MÉDIA
Comunicação organizacional	2,67
Liderança	3,4
Desenvolvimento profissional	3,97
Relacionamento interpessoal	3,51
Remuneração e benefícios	1,8
Condições de trabalho	3,4
Satisfação pessoal	3,93

Fonte: Elaborado pela Autora, 2021.

Oportuno lembrar que os resultados da pesquisa poderiam variar em uma escala de 1 a 5, onde a média entre 1,00 a 2,99 indica pontos fracos, a média entre 3,00 a 3,99 indica pontos a melhorar e a média entre 4,00 a 5,00 indica os pontos fortes do órgão

Com base nessa classificação, percebe-se que a comunicação organizacional pode ser considerada um ponto fraco na instituição pesquisada, já que possui média geral de 2,67. Essa conclusão demanda a atenção dos gestores, pois a comunicação constitui a base para quase todas as atividades nas organizações (SILVA, 2003). Além disso, a comunicação está diretamente ligada aos processos decisórios (RIZZATTI, 2002).

De acordo com Silva (2003), muitas barreiras podem impedir o processo de comunicação. A título de exemplo, a autora cita a audição seletiva, quando se bloqueia informações conflitantes com crenças e valores, a estrutura de referência, que

consiste em interpretações diferentes para a mesma mensagem dependendo das experiências anteriores e a credibilidade da fonte, pois o nível de credibilidade que o receptor atribui ao comunicador afeta os pontos de vista e reações.

Na análise das respostas a essa dimensão, convém destacar que a presente pesquisa demonstrou que 56% dos servidores públicos têm a percepção de que a comunicação não ocorre de maneira aberta e informal, o que prejudica a interação dos servidores e a circulação de informações.

Mostra-se necessária, então, a adoção de medidas visando melhorar esse aspecto, pois a comunicação é crucial no dia a dia da organização. É imprescindível que a administração superior esteja disposta a ouvir os servidores públicos, tendo em vista que isso favorece a interação entre as pessoas e auxilia em processos decisórios.

A realização de reuniões semanais ou quinzenais pode contribuir para melhorar a percepção quanto à comunicação. Além disso, pode-se também criar a *intranet* no âmbito da Secretaria, a fim de que a administração superior possa compartilhar informações sobre a organização e facilitar o trabalho em grupo.

Em relação à liderança, observa-se que a média total é de 3,4, o que pode ser compreendido como um ponto a ser melhorado pela administração superior. Conforme citado por Robbins (2005), a liderança é muito importante no âmbito das organizações, haja vista que tem o poder de influenciar um grupo a alcançar metas e objetivos e pressupõe a confiança entre líderes e liderados. Por consequência, uma liderança forte pode contribuir para a execução de um serviço público mais eficiente e mais célere.

A dimensão referente ao desenvolvimento profissional também é um ponto a melhorar, já que recebeu a média total de 3,97. Apesar de essa média se enquadrar como ponto a melhorar na metodologia empregada neste trabalho, faz-se oportuno registrar que essa categoria foi a que recebeu a maior média na escala e, por pouco, não foi considerada um ponto forte no âmbito da organização.

Dentre as afirmações ligadas à dimensão desenvolvimento profissional, chama-se a atenção para a constatação de que 80% dos servidores sentem-se realizados profissionalmente pelo trabalho que desempenham e 75% acreditam que aprendem coisas novas através das atividades que executam, o que pode ser compreendido como aspectos positivos para a instituição.

Por outro lado, é preciso atentar para o fato de que 30% dos servidores discordam da afirmação de que a instituição oferece treinamento e possibilidade de aperfeiçoamento, enquanto 10% não concordam, nem discordam e 60% concordam com essa assertiva. Na dimensão desenvolvimento profissional, essa questão foi a que recebeu a média mais baixa (3,35).

Silva (2003) comenta que é salutar que os servidores públicos sintam uma perspectiva de desenvolvimento profissional, sob pena de ocorrer sérios danos ao ambiente laboral. A motivação, nesse caso, pode restar comprometida, pois os servidores passam a ter a ideia de que a instituição não possibilita oportunidades de aperfeiçoamento e crescimento.

No que tange ao relacionamento interpessoal, a média total ficou em 3,51, sendo, portanto, um ponto a melhorar. Vale citar que na análise do relacionamento interpessoal constatou-se um fato curioso, pois 90% dos servidores acreditam que contribuem para manter um relacionamento de cooperação com os demais servidores e superiores hierárquicos. Contudo, apenas 45% concordam com a afirmação de que os servidores buscam ajudar uns aos outros e que há um sentimento de equipe na instituição.

Diante dessa conclusão, entende-se necessária a adoção de medidas visando à melhoria do relacionamento interpessoal na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici, tendo em vista que o sucesso das atividades organizacionais envolve o alinhamento das pessoas, do desempenho e das competências às estratégias e objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Rizzatti (2002), as pessoas que compartilham dos mesmos objetivos e propósitos possuem uma probabilidade maior de criar laços mais fortes, o que pode contribuir no trabalho do dia a dia e, ainda, gerar uma motivação maior entre os colaboradores da instituição. Fortalecer e intensificar os laços entre os servidores é, portanto, uma medida que deve ser avaliada pela administração superior.

Quanto à remuneração e aos benefícios, percebe-se que essa dimensão obteve a média geral de 1,8, o que demonstra que esse fator pode ser considerado como um ponto fraco do órgão público pesquisado. A maioria dos servidores demonstrou insatisfação em relação à contraprestação oferecida pela instituição pública, uma vez que 85% dos participantes da pesquisa discordam da afirmação de que a remuneração recebida é adequada e está de acordo com a função desempenhada.

Nessa mesma esteira, 85% dos servidores entendem que a instituição não oferece incentivos considerados justos com vistas à progressão funcional. Tal conclusão pode interferir negativamente na organização, uma vez que essa dimensão é uma das mais importantes variáveis, pois interfere diretamente na percepção do servidor (LUZ, 2003).

É válido mencionar, também, que 80% dos servidores públicos estão insatisfeitos com o atual Plano de Carreira e de Cargos e Salários. Quanto a esse ponto, entende-se viável a formação de um grupo de estudo entre servidores e gestores a fim de que seja discutido quais pontos podem ser melhorados no plano.

A questão da remuneração é um assunto sensível no âmbito da administração pública, pois aumentar os vencimentos não depende apenas da vontade da administração superior. Ainda assim, mostra-se pertinente a criação de um grupo de estudo com a participação dos servidores, com o objetivo de debater aspectos que podem ser melhorados no referido plano, além de possibilitar que os gestores coloquem os servidores a par da situação orçamentária do órgão.

No que diz respeito às condições de trabalho, chegou-se à média geral de 3,4, concluindo, então, que essa dimensão se enquadra como um ponto a melhorar. O ponto mais negativo nesse quesito está relacionado à estrutura física do órgão público, tendo em vista que 75% dos servidores entendem que a instituição não possui boas condições para o desempenho das atividades.

É sabido que reformas e readequações de espaço físico, muitas vezes, podem se tornar um grande problema para os gestores, tendo em vista a falta de recursos públicos. Ainda que o espaço físico não seja considerado satisfatório, 85% dos servidores concluíram que a Secretaria disponibiliza materiais de expediente, computadores e impressoras adequados.

Finalmente, em relação à satisfação pessoal, pode-se notar que também é um ponto a ser melhorado, haja vista que a média total é de 3,93, em uma escala que possui a média máxima de 5. Apesar da média apresentada, verifica-se que essa dimensão, por pouco, não se enquadrou como um ponto forte da instituição. Caso chegasse a 4,00, concluir-se-ia que seria um ponto forte.

Importante mencionar que 75% dos participantes da pesquisa pretendem continuar trabalhando na instituição pesquisada dois anos após a aplicação do questionário. Segundo Luz (2003), saber essa informação é importante e possui um peso extraordinário, pois deve ser motivo de preocupação para os gestores caso os

servidores respondam que pretendem trabalhar em outra instituição daqui a algum tempo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O clima organizacional de uma instituição interfere diretamente na vida das pessoas, a ponto de elevar a satisfação para o trabalho ou aumentar a insatisfação em relação a diversos fatores vivenciados no ambiente laboral. O grau de satisfação dos colaboradores de uma organização pode interferir, também, no serviço prestado.

Conforme explicitado por Lacombe (2005), se as necessidades e os valores estão alinhados entre empresa e colaboradores, maior tende a ser a motivação. Além disso, se o clima organizacional é bom, as pessoas possuem a tendência de serem mais proativas, compartilhando conhecimento, inovando em suas atividades e agindo com forte sentimento de pertencimento.

Segundo Rizzatti (2002), ter conhecimento acerca das aspirações, desejos e necessidades dos servidores contribui para que sejam adotadas medidas que não atendam apenas às expectativas individuais, mas também aos objetivos da instituição. Embora existam outros instrumentos capazes de medir o clima organizacional, salienta-se que a pesquisa de clima, aplicada através de um questionário, é um dos melhores meios para identificar a percepção dos servidores.

Através do questionário com perguntas fechadas, identificou-se o perfil socioeconômico dos servidores da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici, que era um dos objetivos específicos da pesquisa. Observou-se que 80% dos participantes do estudo possuem acima de 36 anos de idade e que maioria dos servidores trabalha há, no mínimo, dez anos na instituição.

Verificou-se, também, que 25% dos servidores recebem abaixo de R\$ 1.500,00, 20% recebem entre R\$ 1.501,00 a R\$ 2.500,00, 30% recebem entre R\$ 2.501,00 a R\$ 3.500,00 e 25% dos servidores recebem entre R\$ 3.501,00 e R\$ 4.500,00.

O segundo objetivo específico desta pesquisa era diagnosticar o clima organizacional a partir da percepção dos servidores públicos. Para tanto, escolheram-se sete dimensões para avaliar o clima organizacional, sendo abordados os seguintes fatores: comunicação organizacional, liderança, desenvolvimento profissional, relacionamento interpessoal, remuneração e benefícios, condições do trabalho e satisfação pessoal.

Após a aplicação do instrumento de pesquisa, constatou-se um diagnóstico negativo na Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici em

relação às dimensões atinentes à comunicação organizacional e à remuneração e benefícios dos servidores. Este último fator recebeu, inclusive, a pior média, evidenciando grande insatisfação do grupo pesquisado.

As demais dimensões - liderança, desenvolvimento profissional, relacionamento interpessoal, condições de trabalho e satisfação pessoal - receberam médias que demonstram, dentro da metodologia aplicada, que esses fatores devem ser melhorados, pois receberam pontuação que se enquadra como uma avaliação intermediária.

Tendo por base os tipos de clima estudados por Bispo (2006), que classifica o clima como favorável, mais ou menos ou desfavorável, infere-se que o clima organizacional da Secretaria de Administração e Fazenda do município de Urubici é mais ou menos. Segundo o autor, nesse tipo de clima, há uma baixa integração entre instituição e servidores e, por vezes, há indiferença e um médio comprometimento com a qualidade.

Seguindo essa linha de raciocínio, pode-se notar, em relação ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, que os pontos fracos da instituição são a comunicação organizacional e o sistema de remuneração e benefícios, enquanto a liderança, o desenvolvimento profissional, o relacionamento interpessoal, as condições de trabalho e a satisfação pessoal se enquadram como pontos a melhorar. Não se identificaram, neste estudo, pontos fortes.

A partir dos resultados colhidos, pode-se concluir que a administração superior deve adotar medidas visando alterar a percepção dos servidores em relação aos pontos negativos. Sabe-se que a remuneração e os benefícios podem ser considerados um tema sensível no âmbito da administração pública, dada a escassez de recursos, não dependendo, na maioria das vezes, da mera vontade da administração superior.

Contudo, entende-se possível a criação de um grupo de estudos, formado por servidores e gestores, objetivando debater o assunto e ainda rever os pontos de maior insatisfação relacionados ao Plano de Carreira e de Cargos e Salários aplicados aos servidores, já que essa questão demonstrou ser o maior ponto de insatisfação entre os participantes da pesquisa.

Em relação à comunicação organizacional, pode-se avaliar a viabilidade da criação da *intranet* no âmbito da Secretaria, de modo que a administração superior consiga se comunicar melhor com os servidores públicos, já que essa questão

também é avaliada negativamente pelos servidores. Além disso, é possível a realização de reuniões semanais ou quinzenais entre os servidores públicos e a administração superior, com o objetivo de proporcionar uma melhor integração e, em decorrência, melhorar a comunicação organizacional.

No tocante aos demais fatores, cuja pesquisa demonstrou que são pontos a melhorar no âmbito da Secretaria, nota-se que a administração superior já está no caminho certo, embora possa reavaliar o que é possível melhorar em relação aos aspectos tratados em cada uma das dimensões. Para tanto, sugere-se que promova debates em conjunto com os servidores públicos, a fim de saber quais são as expectativas e os desafios que permeiam o clima da organização.

Por fim, salienta-se a necessidade de que a administração superior realize pesquisas de clima organizacional de maneira frequente, em um lapso temporal que julgar adequado. É de suma importância que os gestores saibam a percepção dos servidores sobre o clima organizacional, pois somente assim poderão adotar medidas visando melhorar aspectos relacionados ao ambiente de trabalho. Como consequência, poder-se-á elevar a motivação de seus colaboradores, cujos efeitos poderão ser observados na prestação de um serviço público mais eficiente à sociedade.

REFERÊNCIAS

AMBONI, Nério. **Liderança, comunicação e clima organizacional**: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. 1986. Dissertação (Mestrado em Administração - Área de concentração: Administração Pública) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Centro Sócio-Econômico, Florianópolis, 1986. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/75284>. Acesso em: 10 fev. 2021.

ARAÚJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**. EAESP / FGV. São Paulo, Brasil. V. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2021.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Departamento de Ciências da Administração: UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina – [Brasília]: CAPES: UAB, 2015. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145396/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GP%20-%20Metodologia%20de%20Estudo%20e%20de%20Pesquisa%20em%20Administracao.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2021.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**. [on-line]. São Paulo, v. 16, n. 2, Maio/Ago. 2006. pp.258-273. ISSN 1980-5411. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em: 15 maio 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>.

BIZZARIA, Fabiana Pinto de Almeida *et al.* Estudo do clima organizacional no setor industrial. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v.10, nº 4, p. 80-98, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44159/estudo-do-clima-organizacional-no-setor-industrial/i/pt-br>. Acesso em: 20 fev. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i4.698>.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento organizacional**. 3º ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

BUENO, Silvana Beatriz. Utilização de recursos informacionais na educação. **Perspectiva em Ciência e Informação**. vol.14 no.1 Belo Horizonte Jan./Abr. 2009. On-line version ISSN 1981-5344. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362009000100006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 25 fev. 2021. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362009000100006>.

CARDOSO, Patrícia Alcântara. **Gestão de Operações e logística II**. 3 ed. Florianópolis: Departamento de Administração/UFSC; [Brasília]: capes: UAB, 2016. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/pnap/videos/Bacharelado_Modulo6/gestao_de_operacoes_logisticas_II/Livro.pdf. Acesso em: 5 mar. 2021.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CODA, Roberto. Pesquisa de Clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1997.

COUTINHO JÚNIOR, Alberto Vilaça. **Análise da variação do clima organizacional em uma fábrica do polo industrial de Manaus**. 2017. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Amazonas. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/5908/5/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Alberto%20V.%20Coutinho%20J%C3%BAnior.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2021.

CURVO, Leandro Dias; HEINZMANN; Lígia Maria. Estudo do Clima Organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas de uma Universidade Federal. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2017. Disponível em: <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/72>. Acesso em: 10 mar. 2021.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. Volume 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29. Mai/Jun.1995. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>.

GOSENDO, Eliana Elizabete Moreira. **Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional**. Tese (Doutorado em Psicologia social, do trabalho e das organizações). Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia. Brasília. 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/4445>. Acesso em: 15 mar. 2021.

KOLB, David; RUBIN, Irwin; MCINTYRE, James. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas. 1978.

KUNSCH, Krohling Margarida. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**. São Paulo, Vol. 8, n. 2, jan-jun, 2014, pp. 35-61. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=143032897003>. Acesso em: 21 jan. 2021

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIRA, Edson da Fonsêca. **Análise do clima organizacional de uma empresa que produz camas e estofados na cidade de Manaus**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal do Amazonas. Manaus, 2016. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5153>. Acesso em: 20 mar. 2021.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnósticos, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) Universidade Federal Fluminense – UFF, Rio de Janeiro, 2003.

MACHADO, Fredy. **É possível se reinventar e integral a vida pessoal e profissional**. São Paulo: Benvirá, 2018.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho**: Um estudo de caso da empresa Herbarium. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Florianópolis, UFSC, 2004. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/88130>. Acesso em: 10 abr.2021.

MORO, Angélica Balconi, *et al.* **Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino**. *In*: Encontro de Administração Pública e Governo ANPAD – ENAPG, 2012, Salvador. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG494.pdf. Acesso em: 12 dez. 2020.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal**: treinamento em grupo. 7 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

NUNES, Fernanda Maria Guadalupe. **Fatores relevantes para avaliação de clima organizacional em uma instituição pública de pesquisas**. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, 2012. Disponível em: <http://mtc-m16d.sid.inpe.br/col/sid.inpe.br/mtc-m19/2012/03.26.14.47/doc/publicacao.pdf>. Acesso em: 20 maio 2020.

OLIVEIRA, Marco. **Pesquisas de clima interno nas empresas**: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.

PALACIOS, Kátia Elizabeth Puente. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, p. 96-104, 2002. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16665/a-complexidade-e-o-estudo-das-organizacoes--exp--->. Acesso em: 23 mar. 2021.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

REGIS FILHO, Gilsee Ivan; RIBEIRO, Dayane Machado. **Gestão do clima organizacional: conceitos, diagnósticos e estratégias gerenciais** (2012). Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_160_931_19479.pdf>.

Acesso em: 19, maio 2020.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206>. Acesso em: 30 jan. 2021.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RUÃO, Teresa. **A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional**. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho: Braga, 2016.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena, Stiliano, 1999.

SANTOS, Angelino Rabelo. **Sistemas de remuneração, justiça e suporte organizacionais**. In: *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Org.: Maria Júlia Pantoja et. al. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>. Acesso em: 18 fev. 2021.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In: *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Org. Maria Júlia Pantoja et. al. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>. Acesso em: 23 fev. 2021.

SILVA, Neli Terezinha. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**. Florianópolis, UFSC, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/85479>. Acesso em: 20 jan. 2021.

SILVA, Josélia Andrade. **Pesquisa de clima organizacional: proposta de modelo de diagnóstico para uma universidade federal**. Bahia: Universidade Federal da Bahia, 2017. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração). Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24663>. Acesso em: 30 jan. 2021.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SORIO, Washington. **Pesquisa de clima organizacional**. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional-4/>. Acesso em: 12 maio 2020.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008. Tese. (Doutorado em Administração). Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-160756/publico/Tese_Silvio_Roberto_Stefano.pdf. Acesso em 26 jan. 2021.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshi; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão de Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

URUBICI. Lei Municipal nº 387, de 9 de abril de 1997. **Dispõe sobre a organização administrativa da Prefeitura Municipal de Urubici e dá outras providências**. Disponível em: www.urubici.sc.gov.br. Acesso em: 20 maio 2020.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional**: gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WITKOSKI, Maria Beatriz; DUARTE, Cristiane; GALLINA, Daniela Antonieta. **O capital humano e o desenvolvimento econômico**. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1051> Acesso em: 8 maio 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v6n17p55-65>

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado (a) participante,

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) de um estudo para fins acadêmicos, cujo objetivo principal é analisar o clima organizacional na Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici/SC a partir da percepção dos servidores públicos.

A pesquisa integra as atividades do curso de Administração Pública da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), requerida para a conclusão do curso de graduação da acadêmica Bruna Morgan. Importante destacar que esse instrumento poderá auxiliar para a adoção de novas práticas pelos gestores e, conseqüentemente, contribuir para um melhor clima organizacional.

Os dados coletados serão analisados de forma agrupada, de modo a preservar a confidencialidade de suas respostas. Portanto, **o sigilo será absoluto**.

Desde já agradeço a sua colaboração e importante participação nesta pesquisa.

Instruções:

1. Como a pesquisa é sigilosa, não é necessária a identificação do questionário.
2. Assinale um "X" ao lado do campo que você escolher que melhor caracteriza a sua resposta na situação atual.
3. Para cada pergunta, selecione apenas uma opção de resposta.
4. Responda as questões com sinceridade, pois somente dessa forma será possível avaliar adequadamente o clima organizacional da instituição.

Bloco 1 – Dados demográficos

1. Sexo

() Feminino

() Masculino

2. Qual a sua faixa etária?

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- De 46 a 60 anos
- Acima de 60 anos

3. Qual o seu grau de escolaridade?

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino superior completo
- Ensino superior incompleto
- Especialização completa
- Especialização incompleta
- Metrado ou Doutorado completo ou incompleto

4. Há quanto tempo você é servidor na Secretaria Municipal de Administração e Fazenda de Urubici?

- Menos de 01 ano
- Entre 01 a 03 anos
- Entre 04 e 05 anos
- Entre 05 a 10 anos
- Mais de 10 anos e menos de 20 anos
- Mais de 20 anos

5. Qual a sua faixa salarial?

- Menos de R\$ 1.500,00
- Entre R\$ 1.501,00 a R\$ 2.500,00
- Entre R\$ 2.501,00 a R\$ 3.500,00
- Entre R\$ 3.501,00 a R\$ 4.500,00
- Entre R\$ 4.501,00 a R\$ 6.500,00
- Acima de R\$ 6.501,00

Bloco 2 – Questões Específicas

As questões abaixo buscam saber a sua percepção sobre o atual clima organizacional na Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici/SC. Serão avaliados os seguintes fatores: comunicação organizacional, liderança, desenvolvimento profissional, relacionamento interpessoal, remuneração e benefícios, condições de trabalho e satisfação pessoal.

Para responder ao questionário, considere:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo totalmente

Condições de Trabalho:

Item	Afirmação	Escala				
1	A Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici possui uma boa estrutura (espaço físico, acesso, salas) para o desempenho das minhas atividades.					
2	A Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici é um ambiente limpo e organizado.					
3	A Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici dispõe dos materiais (computador, impressora, material de expediente, dentre outros) que preciso para realizar o meu trabalho.					
4	O espaço físico da Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici é seguro.					

Remuneração e Benefícios:

Item	Afirmação	Escala				
5	A remuneração recebida é adequada e está de acordo com a função desempenhada.					
6	Estou satisfeito com o atual Plano de Carreira e de Cargos e Salários aplicados aos servidores da Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici.					
7	A Secretaria de Administração e Fazenda de Urubici oferece incentivos que considero justos visando à progressão funcional.					

Comunicação organizacional:

Item	Afirmação	Escala				
8	Meus superiores hierárquicos comunicam de maneira transparente as informações relacionadas à Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici.					
9	Meus superiores hierárquicos buscam saber a minha opinião sobre decisões que eventualmente podem interferir no meu trabalho.					
10	Tenho liberdade para dar críticas, elogios e para promover o debate na Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici.					
11	Na Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici existe um sistema de comunicação aberto e informal, que favorece a interação dos servidores e a circulação de informações.					

Relacionamento interpessoal:

Item	Afirmação	Escala				
12	Existe um sentimento de equipe entre os servidores da Secretaria Municipal de Administração e Fazenda do Município de Urubici, baseado em um sentimento de confiança.					
13	A relação estabelecida entre os servidores da Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici é harmoniosa e os servidores buscam ajudar uns aos outros.					

14	Contribuo para manter um relacionamento de cooperação com os demais servidores e superiores hierárquicos.					
----	---	--	--	--	--	--

Desenvolvimento profissional:

Item	Afirmação	Escala				
15	A Secretaria Municipal de Administração e Fazenda do Município de Urubici oferece treinamento e possibilidade de aperfeiçoamento aos servidores.					
16	Busco me qualificar e me aperfeiçoar por iniciativa própria, independentemente de contribuição financeira da instituição.					
17	Quando não sei executar determinada atividade imposta, procuro auxílio junto aos demais colegas ou recorro ao superior hierárquico para sanar dúvidas.					
18	Tenho a oportunidade de aprender coisas novas por meio das atividades que realizo.					
19	Sinto-me realizado profissionalmente pelo trabalho que desempenho na Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici.					

Liderança:

Item	Afirmação	Escala				
20	Meus superiores hierárquicos oferecem as informações e orientações necessárias para a realização do meu trabalho.					
21	Meus superiores hierárquicos permitem que eu participe das decisões que afetam as minhas atividades.					
22	Meus superiores hierárquicos deixam claro o que esperam de mim.					
23	Meus superiores hierárquicos estimulam o trabalho em equipe.					

Satisfação pessoal:

Item	Afirmação	Escala				
24	A Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici reconhece e valoriza o esforço dos servidores.					
25	Sinto-me feliz e orgulhoso em trabalhar na Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici.					
26	Estou satisfeito com o cargo ocupado na Secretaria de Administração e Fazenda do Município de Urubici.					
27	Considero a minha carga horária adequada para a execução das minhas atividades.					
28	Pretendo continuar trabalhando na Secretaria de Administração e Fazenda de Urubici daqui a dois anos.					