

# CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR ADMINISTRATIVO: UM ESTUDO EM UMA PREFEITURA MUNICIPAL DO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL

Géssica Pelissoni Dutra <sup>1</sup>

Sandra Martins Lohn Vargas <sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar o clima organizacional no setor administrativo em uma prefeitura municipal do norte do Rio Grande do Sul. O estudo aborda a importância da análise do clima organizacional dentro das organizações públicas, ferramenta que serve para auxiliar na gestão e facilitar o conhecimento das necessidades e fatores que afetam o clima organizacional de cada setor. Busca-se identificar o perfil dos servidores, a percepção de cada servidor para cada variável envolvida na pesquisa, assim como o nível de motivação dos servidores do setor administrativo, a fim de definir ações para a melhoria no clima organizacional da prefeitura, adequando o clima organizacional às necessidades apresentadas pelos servidores. Para a realização da pesquisa foi necessária a aplicação de um questionário, contendo 32 questões divididas em dois blocos, a 15 servidores do setor administrativo no ano de 2018. Com base na argumentação teórica acerca do tema e os resultados obtidos, foi possível estabelecer planos de ação que serão posteriormente apresentados à Gestão de Pessoas da prefeitura, para melhorar o clima organizacional, não somente do setor administrativo, mas de todos os setores, diminuindo assim os fatores desfavoráveis que afetam o ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional -1, Gestão de Pessoas-2, Administração Pública-3.

## INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional nos últimos tempos vem sofrendo numerosas e constantes mudanças, decorrentes da globalização de mercados aliada às inovações tecnológicas. Neste contexto, as organizações precisam que seus servidores estejam cada vez mais motivados e alinhados com a missão da instituição, seja pública ou privada, pois são essas pessoas que irão contribuir com o bom andamento de toda e qualquer atividade.

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

---

1 Instituto Federal de Educação - IFSC / [gessicapelissony@hotmail.com](mailto:gessicapelissony@hotmail.com) /

2 Centro Universitário Avantis - UNIAVAN / [sandrabilio@hotmail.com](mailto:sandrabilio@hotmail.com)

Os fatores do clima organizacional influenciam questões como satisfação, motivação, eficiência e eficácia no trabalho, e são as variáveis decorrentes desses fatores que tornam o ambiente de trabalho como um clima favorável ou não, e definem se o setor irá obter resultados positivos, dependendo do tipo de engajamento das pessoas com o setor onde estão inseridas (RAMOS; SANTOS; MARTINS JUNIOR, 2017).

Este estudo oferece a oportunidade de ampliar o conhecimento sobre o tema, proporcionando uma melhor compreensão do fenômeno organizacional, especialmente em um período de tantas transformações, onde a cada dia surgem fatos novos que afetam os processos, as pessoas e as organizações, influenciando diretamente o clima organizacional.

Diante do cenário em que se vive atualmente, as empresas precisam buscar um melhor alinhamento, meios de como gerenciar melhor seus servidores, assim como da contribuição dessas pessoas para identificar quais os pontos positivos e negativos da organização. Priorizando o capital humano, as instituições públicas e privadas têm em suas mãos um grande diferencial competitivo, com pessoas comprometidas que farão a organização se sobressair, pois é de suma importância levar em conta a visão do público interno ao gerenciar uma organização.

O presente estudo tem como objetivo avaliar o clima organizacional no setor administrativo em uma prefeitura municipal do norte do Rio Grande do Sul. Baseado nos resultados busca-se apresentar formas de melhorias no clima organizacional do respectivo setor da prefeitura municipal, bem como avaliar os diversos fatores que influenciam no comportamento, motivação, satisfação e na produtividade dos servidores.

Pesquisar como está o clima dentro de todos os setores em uma organização pública ou privada tornou-se um fator de extrema importância e é o que faz com que essas empresas cresçam ou se diferenciem umas das outras, concentrando suas ações no bom desenvolvimento e envolvimento das pessoas e no saudável ambiente de trabalho, onde as pessoas interagem umas com as outras e com a organização, gerando melhores resultados (SOUSA, 1982; BEZERRA, 2011).

Com a pesquisa de Clima Organizacional, as empresas públicas ou privadas podem avaliar o tipo de gestão praticada, identificando entre as variáveis pesquisadas quais merecem ser melhoradas, estabelecendo assim um plano de ação, visando buscar o envolvimento e comprometimento dos servidores alinhados com os objetivos da instituição.

Com base no exposto, apresenta-se a seguinte problematização no presente estudo: qual o clima organizacional no setor administrativo na prefeitura municipal do Norte do Rio Grande do Sul aqui pesquisada?

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho (SOUZA, 2011). A área de Gestão de Pessoas é formada por pessoas e organizações e, dessa forma, as pessoas dependem das organizações para atingir os seus objetivos individuais e pessoais. Por outro lado, as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos globais e estratégicos (OLIVEIRA, 2013).

Uma boa gestão faz uma grande diferença e o bom relacionamento entre gestores e servidores são primordiais no desenvolvimento das organizações (BARBOSA, 2004). As formas e maneiras de um bom relacionamento em um determinado setor ou empresa, ou das organizações e pessoas, torna-se de extrema importância para o bom funcionamento de qualquer instituição, seja ela pública ou privada, exercendo uma influência diretamente no clima organizacional (HASCHE, 2011).

A administração pública trabalha em favor dos interesses públicos e dos direitos dos cidadãos que administra. A pessoa responsável por trabalhar nessa área é o gestor público, que deve ter grande responsabilidade para com a sociedade e com a administração dos recursos públicos (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2010). “A Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum” (MEIRELES, 2000, p. 78).

A gestão pública pode ser entendida como uma forma mais moderna de administrar, sendo prática nova na administração do setor público, que vem redirecionando a mudança de estruturas e sistemas organizacionais burocráticos para padrões de ações voltados para pessoas e capacitação, em especial valorizando o conhecimento e a competência individual e organizacional (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

No setor público o clima organizacional reflete completamente nas atitudes e comportamentos dos servidores e isso afeta na maneira como os indivíduos se relacionam entre si e com seus supervisores, tornando a gestão pública favorável ou desfavorável. Conforme Luz (1995), há vários indicadores que definem o clima em uma organização, dentre esses: a supervisão, o salário, o desenvolvimento profissional, o feedback, o trabalho em si, os benefícios e estabilidade do emprego são alguns dos fatores, estando relacionados com a satisfação no trabalho e como ele será realizado.

O clima organizacional está ligado diretamente à maneira como os servidores percebem a organização com a sua cultura, normas, valores, seus usos e costumes, como ele interpreta estes aspectos organizacionais e a maneira como reage, positiva ou negativamente a estes. O clima de cada setor, seja público ou privado, é feito pelas pessoas, possuidoras de modos de vida, maneiras e necessidades diferentes, que interagem com a organização onde estão inseridas e reagem de modos diferentes, o que determina seus pensamentos, ações e comportamentos (TAURINO, 2007).

Algumas dimensões a respeito do clima organizacional, como: estrutura organizacional, liberdade de ação por meio de normas, regulamentos, ordens, autoridade, delimitação para responsabilidades aos indivíduos, incentivo à tomada de decisões, assumir riscos ou novos desafios, recompensa quando alcançados os resultados, além dos conflitos na organização (LUZ, 2003).

No atual cenário em que as organizações estão inseridas, onde exige-se cada vez mais dos gestores habilidades humanas, torna-se essencial a estes conhecer e entender o que influencia a motivação e o comportamento das pessoas, para melhor gerenciar seus servidores. As mudanças que ocorrem nas empresas não são consideradas somente estruturais, mas são acima de tudo mudanças culturais e comportamentais, transformando o papel das pessoas que delas participam (OLIVEIRA, 2008; FERREIRA, 2015).

Quando as necessidades das pessoas são satisfeitas, se não de forma integral mesmo que de forma parcial, as pessoas passam a ter um relacionamento melhor, o comportamento torna-se mais afetivo, gerando menos conflitos e mais comprometimento nas tarefas. A satisfação é um fator muito subjetivo e para atingi-lo é necessário apresentar, antes de tudo, uma pré-disposição individual (FERREIRA, 2015).

Torna-se de suma importância que as organizações conheçam os fatores externos, um pouco mais de cada servidor, da vida familiar, social, financeira, se preocupar com a vida pessoal também dessas pessoas, pois isso reflete na organização, e cada pessoa é diferente da outra, com isso surge a necessidade de saber as diferenças individuais para atender seus interesses e necessidades (OLIVEIRA, 2008).

A cultura também exerce um papel importante nas pessoas, pois é a partir dela que elas conduzem seus comportamentos. Por esse motivo, é necessário conhecer um pouco da cultura das organizações para ajudar a descobrir as causas da existência de determinado tipo de clima organizacional, pois é de certa forma o reflexo da cultura organizacional. A cultura influencia totalmente o clima das empresas, são questões que se complementam, consideradas faces da mesma moeda (LUZ, 2003). A cultura organizacional ou cultura

corporativa significa o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, devendo ser compartilhado por todas as pessoas envolvidas em uma organização (LUZ, 2003).

Cada pessoa tem sua cultura, suas crenças, valores e princípios, sendo que ao fazer parte de uma organização essa pessoa é moldada, incorpora e aceita os valores, condutas e normas, ou seja, a cultura do grupo e da organização prevalece. É importante lembrar também que a cultura da empresa depende muito da cultura pessoal de seus dirigentes, e esta é que leva a determinado tipo de clima organizacional (LUZ, 2003). Em complemento a isso, Oliveira (2008) afirma que a cultura organizacional é o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização e é isso que caracteriza sua forma de ser.

Dentro das organizações há vários grupos de pessoas, que se comportam de diferentes formas, com atitudes, condutas e costumes que impactam no desenvolvimento das organizações, pois trazem outros pontos de vista sobre o trabalho. Nesse sentido, percebe-se a importância de cada fator no clima organizacional e das pessoas dentro dessas organizações, sejam elas públicas ou privadas. São pessoas que contribuem com o crescimento de cada setor e empresa e melhoram assim o clima das organizações (LUZ, 2003; OLIVEIRA, 2008).

## Modelos de Clima Organizacional

Na década de 1960 surgiu nos Estados Unidos estudos iniciais sobre o clima organizacional, baseados nos trabalhos de Forehand e Gilmer acerca do comportamento organizacional, dentro do grande movimento denominado comportamentalismo (RIZZATI, 2002). A pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima organizacional de uma empresa, pois se trata de um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho (LUZ, 2003). “A pesquisa de clima objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa, por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações” (COSTA; TANIGUCHI, 2009, p. 13).

Com base nos estudos, observa-se que no decorrer do tempo houve vários modelos de pesquisa de clima organizacional que não podem deixar de ser mencionados, pois são muito utilizados nos dias de hoje, como cita Luz (2003):

- Modelo de Lickert (1961) tem como objetivo diagnosticar as várias situações com relação ao ambiente de trabalho, como: liderança; tomada de decisão; controle; comunicação; interação-influência; e objetivos.
- Modelo de Halpin e Grolf (1963) tem como finalidade avaliar o clima organizacional em instituições de pesquisa e desenvolvimento, analisando os seguintes fatores: o estímulo ao gerenciamento; o espírito de dever cumprido; obstáculos; amizade e intimidade; falta de entrosamento; ênfase na produção e a distância de supervisão.
- Modelo de Litwin e Stinger (1968) foi um estudo simulado em laboratório sobre clima organizacional, considerando basicamente os sentimentos dos empregados em relação aos atributos avaliados, avaliando os seguintes fatores: responsabilidade e padrões; estrutura e normas; cordialidade e apoio; recompensa e punições; cooperação e conflito; e riscos e envolvimento, esse modelo usa a escala de nove fatores ou indicadores.
- Modelo de Campbell (1970) foi usado por Pitchard e Karasick em 1973 com o propósito de avaliar os efeitos do clima organizacional no desempenho e satisfação gerencial. Foram avaliados: orientação para recompensa; autonomia individual; consideração, calor e apoio; e grau de estrutura.
- Modelo de Kolb (1971) era uma ferramenta de aprendizagem para exercícios em classe, com o propósito de conhecer o clima organizacional e os seguintes fatores: conformismo; clareza organizacional; responsabilidade; recompensas; padrão; liderança; apoio e calor humano.

- Modelo de Colossi (1991) teve o fim de explorar o clima organizacional de uma empresa agroindustrial de Santa Catarina, analisando os seguintes fatores: comportamento de chefias; condições físicas de trabalho; sistema de avaliação e controle; filosofia e ambiente geral na empresa; treinamento e desenvolvimento profissional; satisfação pessoal; lazer; progresso funcional; relacionamento sindical; e sistema de assistência e benefício (LUZ, 2003).

Apresentam-se na sequência diferentes modelos de pesquisa de clima organizacional, apresentados por Bispo (2006):

- Modelo de Sbragia (1983): utiliza vinte fatores/indicadores que são: estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle.

- Modelo de Kolb et al. (1986): utiliza uma escala de sete fatores/indicadores, além da responsabilidade, padrões e recompensas. Traz mais fatores como: conformismo, clareza organizacional, calor e apoio e liderança.

Baseado nos modelos estudados e apresentados salienta-se que nesse estudo optou-se em adaptar fatores baseados nos Modelos de Lickert (1961), Litwim e Stinger (1968) e Colossi (1991) para a elaboração do instrumento de pesquisa a ser aplicado empiricamente.

## METODOLOGIA DO ESTUDO

A metodologia, conforme explica Marconi e Lakatos (2010), trata-se de um conjunto de atividades organizadas que orientam o caminho a ser seguido e detectam possíveis erros, auxiliando as decisões, desta forma permitindo alcançar o objetivo. Torna-se uma explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda a ação desenvolvida no método de trabalho de pesquisa (CERVO; BERVIAN, 1996).

O estudo caracterizou-se pela pesquisa exploratória, bibliográfica e o uso do questionário como instrumento para coleta dos dados, seguindo a Escala de Likert com cinco pontos. A pesquisa exploratória contribui para o autor se familiarizar com o problema, para poder constituir hipóteses e aprimorar ideias ou para descobrir mais sobre o objeto estudado. A pesquisa bibliográfica baseia-se em livros, artigos e trabalhos acadêmicos (CERVO; BERVIAN, 1996; GIL, 2009).

A pesquisa desenvolvida buscou avaliar o clima organizacional no setor administrativo de uma prefeitura municipal do norte do Rio Grande do Sul e propor medidas e ações com base nos fatores identificados por meio da pesquisa exploratória, ou seja, foi um estudo de caso com utilização de um instrumento quantitativo, tratando-se de 14 pesquisados, sendo todos servidores concursados. Para o levantamento desses resultados, o estudo baseou-se nos Modelos de Lickert (1961), Litwim e Stinger (1968) e Colossi (1991).

Foi estudado o setor administrativo de uma prefeitura municipal localizada no Norte do Rio Grande do Sul em um município com população estimada de 4.443 pessoas, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018). A prefeitura possui no total 246 servidores alocados nas Secretarias da Saúde, Obras, Agricultura, Limpeza e Conservação.

Para a realização da pesquisa foi decidido estudar o setor administrativo, que apresenta em torno de 15 servidores, incluindo a Secretaria da Fazenda, que também faz parte da área administrativa da prefeitura, sendo que de um total de 15 questionários, 14 foram respondidos para a análise dos resultados.

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário com 32 questões, sendo sete questões de caracterização dos respondentes e 25 questões afirmativas onde o servidor concorda ou não com cada uma delas, com base nos modelos já mencionados de Lickert (1961), Litwim e Stinger (1968) e Colossi (1991). Foi solicitado para a Srª Prefeita Municipal, por meio de sua secretária, autorização para a realização da pesquisa.

No mês de novembro de 2018 coletaram-se os dados, considerando o tempo de aproximadamente duas semanas para a coleta, contando com o auxílio de duas servidoras da área de recursos humanos. Os questionários respondidos pelos servidores públicos do setor não tiveram necessidade de identificação, e com base nessas questões foram verificadas as dimensões do clima organizacional no setor administrativo da prefeitura.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Buscou-se por meio da pesquisa verificar o perfil e a percepção de cada servidor para cada questão envolvida na pesquisa, a sua motivação e os pontos que necessitam de atenção para a melhoria no clima organizacional do setor e conseqüentemente de toda a prefeitura. Inicialmente apresentam-se os dados referentes ao perfil dos respondentes.

Baseado nos dados coletados, cinco pessoas responderam que trabalham há mais de 15 anos no setor público; quatro pessoas de 6 a 12 anos na prefeitura; três servidores de 12 a 15 anos; de 3 a 6 anos, uma pessoa; e de 1 a 3 anos, apenas uma pessoa; o que fica explícito que a maior parte dos pesquisados possui maior tempo como concursado, o que demonstra que nesse setor há estabilidade, e possibilita também chegar à conclusão de que os estudados têm um maior conhecimento sobre o ambiente de trabalho no qual estão inseridos.

Com relação à carga horária dos servidores, observam-se que sete pessoas, trabalham 40 horas semanais; duas pessoas trabalham 30 horas semanais; uma pessoa trabalha 20 horas; e os demais possuem outros horários que não estavam nas opções apresentadas. Analisando a carga horária dos servidores do setor administrativo, percebe-se que há flexibilização de horários, contudo, mesmo com essa flexibilização, onde alguns servidores trabalham menos horas por semana, a maioria deles possui uma carga horária de oito horas.

Baseado no nível de escolaridade dos questionados, nota-se que seis pessoas possuem ensino médio completo; cinco dos 14 pesquisados possuem graduação completa; apenas dois possuem especialização; e ainda possui uma pessoa com apenas nível fundamental básico. Ainda houve questionamento sobre outros níveis de escolaridade, tais como mestrado e doutorado, mas nesse setor nenhum servidor possui esses níveis de instrução.

Pôde-se verificar que cinco servidores têm idades entre 31 a 40 anos; três servidores estão na faixa etária de 41 a 50 anos; e três entre 51 a 60 anos; dois possuem idade compreendida entre 20 a 30 anos; e apenas uma pessoa nesse setor já possui mais de 60 anos; o que deixa subentendido que a maior parte dos respondentes possui maior experiência, ficando notável que por possuírem maior nível de idade, conseqüentemente possuem maior tempo de serviço público.

Para que fosse possível identificar o clima organizacional do setor administrativo da prefeitura, foram elaboradas mais 25 questões que estão totalmente ligadas ao ambiente de trabalho no qual os servidores estão inseridos, são questões objetivas, demonstradas posteriormente em um novo bloco de questões e resultados.

A primeira questão desse bloco foi elaborada a fim de verificar como está o clima entre os colegas, analisa se há respeito e ajuda mútua, e como está o relacionamento entre eles: oito respondentes concordam totalmente com a afirmativa, ou seja, afirmam que no setor há um bom entrosamento; três concordam parcialmente, acreditam que ainda há alguns pontos a serem melhorados; duas pessoas preferiram ficar neutras; e apenas uma discordou

parcialmente do ponto levantado, ou seja, conforme a sua percepção, acredita que ainda não há respeito e auxílio entre os servidores.

Conforme afirmação de Barbosa (2004), o respeito e o bom relacionamento entre gestores e servidores são extremamente necessários para o desenvolvimento das organizações. Levando em consideração o que o autor menciona, verifica-se que nesse ambiente o que prevalece é o bom relacionamento entre os colegas, mas como é comum entre as empresas, sempre há pontos a serem melhorados.

Foram questionados sobre se as pessoas em geral torcem pelo sucesso uns dos outros: dois responderam que concordam com essa afirmação; cinco responderam que concordam parcialmente; cinco ficaram neutros com relação a essa abordagem; e uma pessoa discordou dessa afirmativa, ou seja, acredita que não torcem pelo seu sucesso. Observa-se nesse quesito que as opiniões ficaram bem divididas, eis que é uma questão relativa e depende de diversas variáveis.

A questão abordada na sequência trata do fator liderança e chefia no setor, onde questiona se os servidores percebem respeito e ajuda da parte de seu chefe: sete pessoas concordam totalmente; quatro concordam parcialmente; e três pessoas permaneceram neutras.

Em relação à comunicação dos servidores com os superiores, o estudo demonstra que: sete dos entrevistados concordam totalmente que a comunicação é boa e eficaz; quatro concordam parcialmente; e três permanecem neutros; conforme a opinião dos servidores, em geral o entrosamento entre eles e seus superiores é bom, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável das suas funções dentro do setor.

Na sequência apresentam-se os meios de comunicação utilizados pelo setor e se esses meios facilitam o repasse das informações dentro da prefeitura: quatro respondentes concordam totalmente com a afirmativa; oito concordam parcialmente; um permaneceu neutro sobre essa questão; e um discordou totalmente; mas no geral mais da metade dos respondentes acredita que os meios de comunicação do setor estão em boas condições.

A respeito das informações sobre a prefeitura, se o servidor fica constantemente atualizado sobre o que está acontecendo dentro do ambiente de trabalho: quatro pessoas responderam que concordam totalmente, ou seja, recebem essas informações; três pessoas concordam parcialmente; quatro mantiveram-se neutras a respeito da afirmativa; dois discordaram em partes; e uma pessoa respondeu que discorda totalmente dessa afirmação.

Os servidores foram indagados a respeito da liberdade para expor ideias e sugestões no ambiente de trabalho no qual estão inseridos, os questionados informaram que: quatro concordam totalmente que possuem essa liberdade; quatro concordam em partes; quatro mantiveram-se neutros; e dois discordaram parcialmente dessa afirmativa; observa-se que nessa questão os servidores ficaram bastante divididos e cada um possui uma opinião diferente, demonstrando assim que esse é um fator a ser observado pela gerência, dando mais liberdade a seus servidores para expor suas ideias e críticas construtivas.

A respeito do “feedback” fornecido no desenvolvimento do trabalho, sendo indagado se os servidores desse setor recebem opiniões, críticas, elogios e/ou dicas de melhorias quando desenvolvem suas atividades: quatro pesquisados responderam que concordam parcialmente com a afirmativa; três mantiveram-se neutros ou não tinham uma opinião acerca do assunto; quatro discordaram parcialmente; e três discordaram totalmente. Observa-se a importância de críticas de forma construtivas que objetivem o crescimento pessoal de cada servidor.

Questionados sobre a preocupação da empresa com as condições físicas do trabalhador: cinco responderam que concordam totalmente, ou seja, a empresa se preocupa com os servidores; quatro responderam que concordam parcialmente; dois mantiveram-se neutros; e dois discordaram parcialmente com a afirmativa. É extremamente importante que o empregador valorize seus servidores demonstrando que se preocupa com todas

as condições, sejam elas físicas ou psicológicas, dando o suporte necessário para identificar os pontos que merecem atenção.

Foram pesquisados a respeito dos equipamentos de trabalho, se são adequados à necessidade de cada função, como um ponto positivo: sete responderam que concordam totalmente que os equipamentos são adequados; dois concordam parcialmente; três demonstraram-se neutros; um discordou parcialmente; e um totalmente. Observa-se que no que tange a esse quesito, o setor está bem equipado no geral.

No que se refere à quantidade de pessoas adequadas para a realização das tarefas com qualidade, uma pessoa concorda totalmente com a afirmativa; seis pessoas concordam parcialmente; três pessoas mostraram-se neutras; e quatro discordaram parcialmente da afirmativa. Como houve uma quantidade de pessoas que não expressou opinião acerca do assunto apresentado, as opiniões mantiveram-se divididas, mas no sentido geral não é um fator que esteja afetando tanto o clima desse setor, mas que também merece atenção, pois é fundamental que os servidores conversem com seus gestores e comuniquem quando acreditam estar sobrecarregados, para que juntos possam buscar uma solução a esse problema.

Na afirmativa seguinte foi identificada a opinião dos servidores a respeito da preocupação da prefeitura com a saúde psicológica do servidor: uma pessoa concordou totalmente com a afirmativa; seis pessoas concordaram parcialmente, demonstrando que acreditam que sim a prefeitura se preocupa, mas em partes e não totalmente, podendo ser um fator a melhorar; quatro mantiveram-se neutras; uma discordou parcialmente; e duas totalmente.

A respeito do fator motivacional, sendo levantados a situação do reconhecimento profissional e elogios pelo desempenho: apenas uma pessoa concordou totalmente com a afirmativa; três parcialmente; quatro não sabem ou preferiram manter-se neutras; dois discordaram parcialmente da questão; e quatro discordaram totalmente; refletindo assim um fator a ser melhorado no clima do setor. Conforme já estudado nessa pesquisa, para que os servidores estejam satisfeitos em todos os sentidos de sua vida, precisam estar motivados para conseguirem alcançar seus objetivos, e para isso é fundamental que sejam reconhecidos os seus esforços.

Sobre a forma que a gerência trata os servidores, se com justiça e responsabilidade, a pesquisa demonstrou que: cinco servidores concordam totalmente; cinco concordam parcialmente; um permaneceu neutro; dois discordaram parcialmente; e um discordou totalmente de afirmativa; o que podemos considerar é que no geral o tratamento é considerado bom segundo os questionados. O líder deve estimular seu servidor e desenvolvê-lo, e para que isso ocorra é imprescindível que os trate com responsabilidade e justiça, e busque sempre conhecê-los por meio da comunicação.

A afirmativa seguinte demonstra a opinião dos servidores com relação ao seu chefe, se o considera um bom profissional, esse fator demonstra ser muito bom, pois: seis responderam que concordam totalmente; cinco concordam parcialmente; e apenas três se mantiveram neutros. Observa-se que nesse setor os servidores reconhecem que seu chefe é um bom líder, fator que contribui muito para o bom desenvolvimento do setor e para um ambiente mais tranquilo para se expressar as opiniões.

Torna-se de suma importância o apoio na tomada de decisões e a orientação dos superiores para com os subordinados, pois é isso o que faz com que os servidores se sintam seguros na concretização de determinadas tarefas, e a respeito dessa afirmativa a questão seguinte apresenta que: quatro servidores concordaram que possuem esse apoio; cinco concordaram em partes; dois não sabiam ou ficaram neutros; dois discordaram parcialmente, acreditando que talvez possam melhorar; e apenas um discordou totalmente que não acredita ter isso da parte de seus superiores.

Levando como base outros trabalhos com temas sobre clima organizacional, que no decorrer do desenvolvimento dessa pesquisa foram observados, pode-se perceber que para muitas empresas o fator com maior relevância e que a maioria pontua é a questão da remuneração. Quando questionados sobre se consideram o seu salário compatível com as responsabilidades e exigências da sua função: seis servidores concordaram



parcialmente; três mantiveram-se neutros; um discordou parcialmente; e quatro discordaram totalmente; com base nas respostas, fica clara a necessidade de rever esse ponto referente à remuneração e deixar claro aos servidores o que precisam desenvolver para avançar os níveis de funções e salários dentro desse setor.

Ainda com relação ao fator de remuneração, a respeito se a remuneração está adequada ao mercado de trabalho: seis respondentes concordaram em partes; três se demonstraram neutros; um discordou parcialmente; e quatro discordaram totalmente; por esse motivo, a importância, como já mencionado anteriormente, da empresa adotar ou verificar a respeito de uma política de cargos e salários e rever esse ponto.

Foram questionados sobre os benefícios oferecidos pela prefeitura, se esses satisfazem e atendem as necessidades dos servidores, dentre esses benefícios estão plano de saúde, auxílio educação, vale alimentação, entre outros, e com relação às respostas verificou-se que, segundo os servidores, é outro ponto a melhorar, pois: quatro concordaram parcialmente com a afirmativa; cinco mantiveram-se neutros ou não deram uma opinião a essa questão; e cinco discordaram em partes com a afirmação.

Sobre o fator de remuneração: concordaram parcialmente quatro dos 14 questionados; quatro demonstraram-se neutros a respeito da afirmativa; três discordaram parcialmente; e três totalmente.

A respeito da importância do crescimento profissional para o sucesso e realização profissional: um concordou totalmente que há possibilidades de crescimento; quatro parcialmente; três permaneceram neutros; e seis discordaram totalmente; com base nessas informações, uma ação necessária para melhorar esse fator é delimitar por meio de reuniões com cada servidor o que cada um necessita para obter um maior desempenho e conquistar novas funções e se isso é possível dentro do setor público.

A maior parte dos questionados tem consciência da importância de cada um dentro da prefeitura ou setor ao qual fazem parte e sabe o quanto isso reflete nos resultados positivos ou negativos da prefeitura, pois: 11 deles concordaram totalmente com a afirmativa; dois parcialmente; e apenas um discordou totalmente. Quem faz o clima de qualquer instituição é o servidor, ele é extremamente importante, o sucesso de toda empresa depende de servidores comprometidos e felizes com o que desempenham.

O setor público possui cargos concursados e cargos de confiança dentro da prefeitura, os primeiros garantem maior segurança e estabilidade e os cargos de confiança já deixam certo nível de insegurança, mas mesmo com essa situação, a pesquisa aponta que maior parte está se sentindo seguro quanto à permanência no setor, pois: sete concordaram totalmente com a questão; quatro concordam parcialmente; uma pessoa se mostrou neutra; e dois discordaram totalmente com a afirmativa.

O último questionamento do segundo bloco acerca do clima organizacional traz a questão a respeito do crescimento, mas dessa vez na carreira administrativa, e infelizmente traz à tona o nível de insatisfação e falta de motivação com a carreira profissional, fator esse que deve ser considerado e trazer formas de engajar melhor esses profissionais, mostrando os pontos positivos de cada profissão e o que podem fazer juntos para melhorar esse ponto de vista no setor onde estão inseridos. Com relação à afirmativa: apenas duas pessoas concordaram parcialmente; cinco mantiveram-se neutras; três discordaram parcialmente; e quatro totalmente, alegando assim que o trabalho que desenvolvem não trazem perspectivas de crescimento na carreira.

## Sugestões para Melhoria do Clima Organizacional

Com base nas análises realizadas, torna-se necessário desenvolver um plano de ação para discutir e propor melhorias no clima do setor estudado, sendo os principais pontos a serem melhorados os referentes à preocupação com a qualidade de vida dos seus servidores, seja ela física ou psicológica, à motivação,

engajamento da equipe e melhores explicações sobre o plano de carreira, cargos e salários. Na sequência serão demonstrados pontos a serem revisados com base nos resultados obtidos nessa pesquisa, desenvolvendo um plano de ação:

- Oferecer suporte aos servidores, colocando à disposição profissionais capacitados para auxiliá-los em fatores: físicos, psíquicos, sociais e judiciais;
- Propor reuniões semanais ou mensais, sugerindo metas e planejamento, sendo o mais importante, reconhecer as conquistas de cada servidor;
- Facilitar o engajamento de todos, a cooperação e o trabalho em equipe, desenvolvendo planos de confraternizações, incentivos à comunicação dentro do setor, para assim aumentar a produtividade;
- Propor o plano estratégico com a gestão de pessoas para se verificar a respeito de crescimento de carreira de cada um, como forma de também ouvir os servidores, as opiniões e modificar ou analisar uma nova estrutura de cargos e salários, e níveis que os servidores possam desenvolver para obter o crescimento dentro da prefeitura;
- Melhorar as condições físicas do trabalhador, buscar a realização de atividades como a ginástica laboral, cadeiras de massagem, atividades de alongamento e respiração, técnicas de meditação, acompanhamento médico anualmente e orientação profissional psicológica como forma de prevenção de doenças emocionais;
- Proporcionar um ambiente com música para os servidores para melhor desempenho de suas funções, uma vez que tornará o ambiente de trabalho com ar mais leve e alegre, diminuindo assim o nível de estresse dos mesmos;
- Desenvolver palestras motivacionais e programas de treinamento a fim de identificar as reais necessidades de cada secretaria.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho possibilitou avaliar o clima organizacional do setor administrativo de uma prefeitura em município do norte do Rio Grande do Sul e quais os principais fatores observados que necessitam ser revisados. Pode-se perceber a necessidade de um plano de ação para manter alguns pontos positivos e melhorar os pontos desfavoráveis.

Para a realização dessa pesquisa foi necessário definir objetivos e questões a serem atingidas, que por meio do questionário desenvolvido e posteriormente aplicado, foi possível verificar o perfil dos servidores do setor e identificar a percepção de cada um para diversos fatores como: motivação, equipe, ambiente de trabalho, planos de carreira, remuneração, comunicação com superiores e relacionamentos.

Com base nos resultados dessa pesquisa já apresentados, verificou-se a necessidade de planos para melhorar ainda mais o clima do setor, por meio de reuniões, palestras que foquem nas necessidades apontadas nas respostas do questionário. Para motivá-los, nada melhor que o reconhecimento e elogios por meio dos superiores, planejamento, metas e recompensas quando os objetivos forem alcançados, planos de carreira e desenvolvimento pessoal, analisar com base nisso cargos e salários conforme o nível de desempenho e instrução de cada servidor, estimular o engajamento, trabalho em equipe e confraternizações entre servidores e chefes.

Tendo em vista os aspectos apresentados no decorrer do presente trabalho, conclui-se que é de suma importância as organizações públicas e privadas realizarem a pesquisa de clima organizacional, anualmente,

verificando e pondo em ação os pontos observados. E com base nessa pesquisa, podem-se alcançar todos os objetivos propostos, além disso, demonstrar a importância de cada servidor dentro da organização e indicar aspectos a serem revisados pela gestão, a fim de melhorar o clima organizacional do setor administrativo, e com base nisso os demais setores da prefeitura estudada.

Sugere-se para trabalhos futuros, com base na prefeitura, aplicar primeiramente a mesma pesquisa de clima organizacional com os demais setores, como forma de identificar como está o clima organizacional na prefeitura como um todo, e não somente no setor administrativo, assim como repetir anualmente a pesquisa de clima organizacional nos setores.

Além dessa pesquisa, sugere-se desenvolver outros tipos de pesquisa, como uma pesquisa de nível de satisfação e motivação dos servidores, necessidades para novos programas de treinamento, programa de qualidade de vida no trabalho, e demais sugestões que surjam por parte dos servidores por meio de conversas e encontros, como forma de melhorar cada vez mais o ambiente de trabalho, e conseqüentemente, melhorar o atendimento e satisfação da sociedade.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, F. Competitividade: Conceitos Gerais. *In*: RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

BEZERRA, A. **Clima Organizacional: Fatores que Influenciam na Empresa XYZ**. 2011. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2011. Disponível em: <<http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE%20DE%20SOUSA%20.pdf>> Acesso em: 17 out. 2019.

BISPO, C. Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. **Revista Produção**, v. 6, n. 2, 2006.

CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

COSTA, A.; TANIGUCHI, K. Clima Organizacional: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em Recursos Humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 12, n. 18, p.207-223, 2009.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor pública**. Brasília: [s. n.], 2010.

FERREIRA, F. **Fatores que influenciam no clima organizacional de uma equipe de atendimento ao cliente**. 2015. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Inedi, Cachoeirinha, Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revposgraduacao/article/view/886/628>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

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

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HASCHE, M. **Clima sem Rodeios**. Rio de Janeiro: Singular, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Dados regionais**. 2018. Disponível em :<<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/maximiliano-de-almeida.html?>>. Acesso em: 15 nov.2019.

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

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

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

MEIRELLES, H. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

OLIVEIRA, D. A liderança emocional e sua influência sobre o clima organizacional. **RH Portal**, 2008. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-liderana-emocional-e-sua-influncia-sobre-o-clima-organizacional/>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

OLIVEIRA, J.; MEDEIROS, M. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: UFSC; Brasília: CAPES, 2011. 184 p.

OLIVEIRA, L. **A Gestão de Pessoas e o Clima Organizacional**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Centro Universitário Leonardo Da Vinci, Indaial, 2013. Disponível em: <<https://www.ebah.com.br/content/ABAAAqJkAF/a-gestao-pessoas-clima-organizacional>>. Acesso em: 13 nov. 2019.

RAMOS, W.; SANTOS, P.; MARTINS JUNIOR, W. Clima Organizacional: um estudo de caso no setor público. [In]: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 7, 2017, Paraná. [Anais...]. Paraná: Universidade Federal Tecnológica do Paraná, 2017. Disponível em: <<http://anteriores.aprepro.org.br/combrepo/2017/anais.php>>. Acesso em: 17 out. 2019.

RIZZATI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/administracao-publica/>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

SOUZA, A. **Gestão de Pessoas I**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Contestado, Caçador, 2011. Disponível em: <[http://www.ebah.com.br/content/ABAAAq\\_UAI/gestao-pessoas#](http://www.ebah.com.br/content/ABAAAq_UAI/gestao-pessoas#)>. Acesso em: 13 nov. 2019.

SOUZA, E. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 141-158, jan./mar. 1982.

TAURINO, V. **Comportamento Organizacional**: Um diagnóstico na empresa Dirley Indústria e Comércio de Calçados Ltda. 2007. Monografia (Graduação em Administração) –

Universidade do Vale do Itajaí, Tijucas, 2007. Disponível em:  
<<http://siaibib01.univali.br/pdf/Vandreza%20Patricia%20Taurino.pdf>>. Acesso em: 20 nov.  
2019.