

# CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo com trabalhadores da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social de Ubá-MG

VAL, Anna Caroline Ribeiro de Paula do <sup>1</sup>; COSTA, Nathalia Carvalho <sup>2</sup>



annacrpv@gmail.com  
nathalia.costa@unifagoc.edu.br

<sup>1</sup> Bacharel em Administração - UNIFAGOC

<sup>2</sup> Docente do curso de Administração - UNIFAGOC

## RESUMO

*Este estudo objetiva descrever as variáveis que compõem o clima organizacional no âmbito da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, órgão público pertencente ao município de Ubá-MG. Para tanto, realizou-se pesquisa quantitativo-descritiva com os colaboradores. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário online, não identificado e estruturado, com questões objetivas. A análise dos dados obtidos, ainda que preliminarmente, demonstrou que o relacionamento interpessoal é um fator positivo na instituição e que o aspecto da comunicação é um fator que necessita melhorias, uma vez que as decisões e ideias parecem ser centralizadas. As conclusões apontam que a pesquisa constituiu um dos primeiros passos para o amadurecimento das práticas de gestão de pessoas na instituição em questão, que poderão permitir uma mudança direta no ambiente de trabalho, sem implicar aumento de despesas ou exigir mudança legislativa, considerando que os resultados gerais foram satisfatórios.*

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Setor Público. Prefeitura de Ubá. Feedback.

## INTRODUÇÃO

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).

Para Oliveira (2017), a administração pública gerencial moderna e eficiente, voltada para o bem comum, em suas dimensões institucional-legal e cultural, é complementada com a dimensão-gestão. A dimensão-gestão, por sua vez, é determinante para o sucesso da administração, pois sua eficiência e eficácia são determinadas pela competência da gestão vigente.

Trazendo os conceitos de eficiência e eficácia para a área pública, a literatura achou por bem incorporar um terceiro conceito mais complexo, a efetividade, especialmente válida para a administração pública (Castro, 2006).

Efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas.

Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito. (Torres, 2004, p. 175).

A ideia da modernização administrativa tem sido, no Brasil, objeto de atenção dos governos, contribuindo para o estabelecimento de novos parâmetros para a gestão pública. A busca por melhorias nos serviços públicos fez com que os gestores reconhecessem a necessidade de que os agentes públicos estivessem em condições favoráveis para o exercício de suas funções, era necessário então que se conhecesse o “ambiente de trabalho”.

Na década de 60, para compreender aquele momento do “ambiente de trabalho”, iniciaram-se, nos Estados Unidos, os primeiros estudos a respeito do clima organizacional, o qual, de acordo com Fleury (2002), refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham; ele define o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, influenciando diretamente sua motivação e seu comportamento. Essa 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”.

Pode-se ainda considerar outros conceitos de clima organizacional. Chiavenato (2014, p. 305) define o clima organizacional como sendo “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento”. Já para Maximiano (2011, p. 107), o clima é representado pelos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

A pesquisa de clima, conforme Costa e Taniguchi (2009), tem como objetivo 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.

O mapeamento da organização possibilita trabalhar a comunicação interna, pois o clima organizacional dará ao setor de recursos humanos ou aos superiores da organização subsídios para compreender como está a interação, satisfação e motivação dos colaboradores para continuarem executando seu trabalho. Kunsch (2003) afirma que a comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem-informados e a organização antecipe respostas para as suas necessidades e expectativas.

Com base no exposto, apresenta-se a seguinte problematização: quais são e como se comportam as variáveis que compõem o clima organizacional da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, órgão público pertencente ao município de Ubá-MG e seus impactos?

O objetivo deste artigo foi, através de uma pesquisa, descrever as variáveis que compõem o clima organizacional desse órgão municipal e os impactos que podem afetar o dia a dia laboral.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Clima Organizacional**

O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento Litwin (*apud* LUZ, 2003, p. 10).

Na mesma linha de pensamento, Rizzatti (1995, p. 16-17) afirma:

Um aspecto importante que fica evidenciado no conceito de clima é o fato de uma dada organização ou parte da mesma ter o seu clima percebido de forma diferente pelos participantes. Uma vez que o clima é frequentemente inferido das impressões subjetivas que os trabalhadores têm do ambiente.

Já Coda (*apud* Luz, 2003, p. 11) relaciona o clima com a satisfação dos funcionários frente aos estímulos organizacionais:

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

Para estudar e compreender sobre o clima organizacional, Rizzatti (1995, p. 19) propõe que o pesquisador dispõe de duas alternativas básicas: na primeira, ele adota um conjunto específico de fatores ou categorias já conhecidos e consagrados na literatura, ou elabora o seu próprio modelo.

Dentre os vastos modelos de pesquisa de clima organizacional elaborados por autores consagrados, os principais são os de Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983), Kolb *et al.* (1986), Pierce *et al.* (1989), Luz (1995), Amabile (1996), Coda (1997), Bispo (2006) e Rizzatti (1995).

Quanto à pesquisa de clima organizacional, Paula e Queiroga (2015) a definem como um mecanismo capaz de esclarecer as relações, as hierarquias e o ambiente organizacional por meio da percepção dos próprios funcionários. Sendo assim, ao analisar o clima organizacional, observa-se a instituição sob a perspectiva dos funcionários, visualizando a realidade subjetiva percebida no cotidiano, ao invés da idealizada pelos gestores.

Por outro lado, devem-se reconhecer os desafios encontrados para a gestão de pessoas na esfera pública. Diferentemente do setor privado, no serviço público existe menor grau de autonomia na tomada de decisões, o que confere maior dificuldade em agregar cunho estratégico na administração de pessoas.

A pesquisa de clima é um método formal para 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). Rizzatti (1995, p. 25) reforça que a análise de clima é um instrumento eficaz que estabelece o elo de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em conta o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar em que trabalham.

### **Fatores que influenciam o clima organizacional**

O estudo de Rizzatti (2002) estabelece doze fatores básicos para o estudo do clima organizacional das organizações públicas de ensino, quais sejam: imagem institucional, política de recursos humanos, sistema de assistência e benefícios,

estrutura organizacional, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal, planejamento institucional, processo decisório, autonomia universitária e avaliação institucional.

Este estudo leva em consideração os aspectos e concepções nas abordagens de seis das doze variáveis utilizadas por Rizzatti. A escolha e redução das variáveis foi adotada em razão do maior enrijecido das normas e práticas da administração pública municipal em comparação as unidades de ensino federal, objeto de estudo de Rizzatti, além de ser o primeiro estudo realizado para esse fim no setor.

### **Imagen Institucional**

Quando se fala em imagem institucional, entende-se, por imagem, o prestígio de que desfruta uma organização. Para Bittencourt (2012), a imagem de uma organização é o seu maior patrimônio. Ela é a percepção que seus diferentes públicos têm sobre seus produtos e serviços e sobre sua estrutura. Os cuidados com a imagem e a identidade são determinantes para a criação ou manutenção de uma boa reputação de qualquer organização. Desse modo, avaliar a percepção da imagem institucional em diferentes grupos é fundamental para a manutenção e consolidação da organização, seja pela avaliação interna gerada por meio da pesquisa de clima organizacional ou pela avaliação que o público tem sobre a unidade.

### **Política de Recursos Humanos**

Colossi e Teixeira (1999 *apud* Rizzatti, 2002, p. 45) afirmam que a preocupação com o desenvolvimento de recursos humanos nas organizações está alicerçada no fato de os indivíduos passarem a maior parte do tempo vivendo ou trabalhando nas organizações. As políticas de recursos humanos, segundo Chiavenato (2003), “constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejadas ou ponham em risco o sucesso de funções específicas”.

Camões, Pantoja e Bergue (2010) destacam que a forma de gestão dos recursos humanos realizada na maioria das organizações públicas se deve a um conjunto de características comuns e que podem ser evitadas. Dentre elas, destacam-se:

- Pouca ênfase no desempenho, uma vez que muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho para atingir os resultados desejados no prazo previsto e satisfazendo a população;
- Limites à postura inovativa em função da própria rigidez e limitações da legislação;
- Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão, inexistência de uma cultura de planejamento em curto, médio e longo prazo, monitoramento de resultados, feedback e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão

Essas características refletem na organização e condições de trabalho ou, de modo geral, na qualidade de vida no trabalho, considerada neste estudo como a percepção quanto ao ambiente de trabalho. No que tange a aspectos físicos, ferramentas e carga de trabalho, influenciam diretamente na produção e no desenvolvimento organizacional.

### **Organização e Condições de Trabalho**

Citando ainda Oliveira (2017), a falta de condições de trabalho adequadas, seja pela infraestrutura inadequada ou pela falta de recursos e de pessoal, influencia muito, trata-se de fatores que fazem os colaboradores se sentirem incapazes ou sobrecarregados.

De acordo com Santos (*apud* Rizzatti, 2002, p. 62), as condições organizacionais de trabalho levam em conta os métodos de trabalho, os horários e turnos de trabalho, a formação dos trabalhadores, a tecnologia presente na organização e a coordenação das atividades. Os métodos de trabalho irão definir a distribuição de funções entre os cargos e definem também o nível de especialização necessária aos trabalhadores.

Na gestão pública, a capacitação profissional pode ser considerada a única maneira de maximizar os trabalhos. Camões, Pantoja e Bergue (2010) trazem que a capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que, à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação.

A capacitação deve contemplar todos os níveis de trabalho, promovendo assim interação entre os servidores e a lideranças. Conforme Balducci e Kanaane (2007), a liderança constitui-se como estratégia fundamental na gestão de pessoas. Historicamente tem-se constatado mudanças nas concepções de liderança, ou seja, desde a abordagem na qual os líderes tinham como objetivo conduzir os seus seguidores, adotando posturas autoritárias, até aquela que valoriza as competências do líder em unir as pessoas, mobilizando-as e capacitando-as para o alcance de resultados.

### **Relacionamento Interpessoal**

A comunicação é um dos processos fundamentais que constitui a base para que quase todas as atividades nas organizações se realizem, ela é o processo pelo qual conduzimos nossas vidas. A comunicação é necessária sempre que dois ou mais indivíduos se reúnem.

Chiavenato (2003) traz que relacionamento interpessoal se refere a uma interação ou relação entre duas pessoas, constituindo-se numa reciprocidade, por vezes influenciadora, que nos permite compreender os sujeitos da interação no exercício de seus papéis: calorosas e amistosas, ou desconfiadas, ameaçadoras e sentimentais.

Bowditch e Buono (2016) afirmam que, dentro de um contexto organizacional, a importância da comunicação é demonstrada pelo fato de que os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando. Corroborando esse pensamento, Storner e Freeman (1999, p. 388) discorrem:

A comunicação é importante para os administradores por dois motivos. Primeiro, a comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo... na verdade, o tempo de administrar é gasto em grande parte na comunicação.

Os relacionamentos ajudam as pessoas a entrar mais facilmente em contato com outras que podem ajudá-las a completar sua tarefa. E os relacionamentos duráveis

requerem interações frequentes, proporcionando incentivos para que as pessoas se ajudem umas às outras (Rizzatti, 2002).

### **Satisfação Pessoal**

O estudo de Rodrigues, Neto e Filho (2014) apresenta, como principais determinantes da motivação dos servidores no serviço público, a sensação de competência para o desempenho das atividades, o valor intrínseco que o colaborador identifica no próprio trabalho e a percepção de que o desempenho alcançado propiciará uma recompensa. Assim, percebe-se que a motivação no serviço público possui características próprias que devem ser ponderadas pelos gestores públicos em todo o processo de tomada de decisão, de modo que, juntando-se a outros elementos que constituem a estrutura organizacional, vão assumir formas diferentes na esfera pública e na privada.

Para Luz (2003, p. 12), o grau de satisfação ou estado de ânimo dos funcionários de uma empresa, num dado momento é um dos reflexos no resultado do clima organizacional.

### **Comportamento das Chefias**

Quanto ao relacionamento com os líderes, sabe-se que se trata de uma variável altamente complexa. 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).

Uma das questões cruciais mais comumente levantadas pelos administradores refere-se ao fato de como satisfazer os empregados ao desempenharem suas tarefas.

Para Chiavenato (2003), as necessidades do homem podem ser entendidas em termos de uma hierarquia. Primeiro, há as necessidades fisiológicas de alimento, água, ar, abrigo e sexo. Segundo, as necessidades de segurança, proteção e cuidados. Terceiro, as de companhia, afeto e relações familiares, no grupo de trabalho e na comunidade. Quarto, as de respeito, posição e estima, como as obtidas através da realização e do reconhecimento por parte dos outros. Quinto, as de autorrealização, ou seja, a satisfação das próprias potencialidades. Para o autor, quando o homem satisfaz as necessidades do primeiro nível, o segundo se torna mais importante, e assim por diante.

Segundo Kouzes (1991), a honestidade é absolutamente essencial aos chefes. Afinal, se vamos seguir ou ser comandados por alguém, queremos primeiro nos assegurar de que essa pessoa merece nossa confiança. Queremos saber se ele ou ela está sendo sincero, ético, e se tem princípios, queremos ter confiança total na integridade de nossos chefes. Um dos componentes importantes relacionados com a chefia é a questão da honestidade e da credibilidade.

O autor ainda reforça que, se a chefia é percebida como tendo credibilidade, os funcionários têm maior probabilidade de: a) orgulhar-se de contar aos outros que são parte da instituição; b) falar bem da instituição com os amigos; c) ver seus próprios valores como sendo semelhantes àqueles da organização; d) ter um senso de

propriedade em relação à organização. No entanto, quando a chefia é percebida como tendo baixa credibilidade, os funcionários tendem a acreditar que os outros funcionários da instituição: a) produzem somente quando são vigiados; b) são motivados principalmente por dinheiro; c) dizem coisas boas sobre a organização quando estão trabalhando, mas a sentem de forma diferente quando em particular; d) pensariam em buscar outro emprego se a organização estivesse passando por dificuldades.

Por fim, Rizzati (2002, p. 74) apresenta que, para fazer uma instituição ou departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras. Entre elas, sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação.

## METODOLOGIA

O presente trabalho classifica-se como uma pesquisa de natureza descritiva e quantitativa, com o objetivo de diagnosticar o clima organizacional na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, pertencente a Prefeitura Municipal de Ubá.

É descritivo porque, segundo Gil (2008, p. 29), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”; e quantitativa, porque, segundo Beuren *et al.* (2003, p. 93), “a abordagem quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenômenos”.

A coleta dos dados foi realizada nos meses de abril e maio de 2022, por meio da aplicação de questionário online não identificado e estruturado com questões objetivas, utilizando-se o aplicativo Formulários Google (*Google Forms*). A ferramenta foi adotada pela praticidade de uso, tecnologia, possibilidade de acesso em qualquer local e horário, a agilidade na coleta dos dados e análise dos resultados. A Secretaria contava, no período da coleta, com um total de 109 colaboradores, com vínculos empregatícios diversos.

O link criado para divulgação do questionário foi direcionado aos servidores através do aplicativo WhatsApp e disponibilizado para preenchimento nos tablets das unidades, para possibilitar a participação de todos e proporcionar maior sigilo e segurança aos entrevistados.

O questionário estava organizado em duas partes: a primeira abordou o perfil do colaborador, com três perguntas sobre o tipo de vínculo com a instituição, a faixa etária e a escolaridade; e a segunda, com perguntas que abordaram 6 dimensões, utilizando como base o modelo desenvolvido por Rizzati em sua tese de doutorado em 2002: imagem institucional, política de recursos humanos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, satisfação pessoal e relacionamento com o líder, com o objetivo de avaliar o grau de concordância do entrevistado, utilizando-se a escala Likert (Figura 1), pela qual, de acordo com Gil (2008), avaliam-se vários itens de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável, o mais baixo.

**Figura 1 - Escala de Likert**

Fonte: dados da pesquisa.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos por meio da aplicação do questionário foram organizados em gráficos, apresentados a seguir, para uma melhor compreensão das informações. Considerando a extensão do questionário, a análise se limitou às variáveis cujas respostas foram mais expressivas quanto à percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional.

A amostra da pesquisa consistiu em 43 colaboradores voluntários da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social. Para evitar comprometimento dos resultados, não foram incluídos na pesquisa os estagiários e os funcionários das unidades de acolhimento, em razão de os estagiários possuírem no momento da pesquisa apenas um mês de vínculo institucional e os funcionários das unidades de acolhimento serem quase em sua totalidade profissionais em regime celetista, o que poderia tendenciar suas respostas por fatores políticos.

Quanto ao perfil da amostra, os dados estão representados na Tabela 1.

**Tabela 1:** Identificação do perfil da amostra

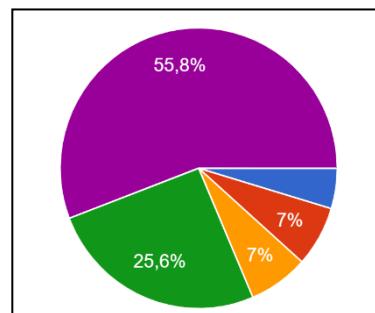
Qual seu vínculo com a Prefeitura atualmente?	
Permanente	53,5
Temporário	46,5
Qual sua faixa etária?	
Entre 20 e 29 anos	2,30%
Entre 30 e 39 anos	53,50%
Entre 40 e 49 anos	34,90%
50 anos ou mais	9,30%
Qual sua escolaridade?	
Ensino Fundamental	4,70%
Ensino Médio	4,70%
Ensino Superior	32,60%
Pós-graduação	58,10%

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

### Imagen Institucional

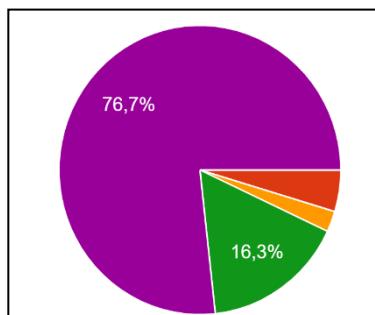
Nas figuras 2, 3 e 4, são apresentados os dados referentes à primeira dimensão, que diz respeito à imagem institucional.

**Figura 2 - "Sinto orgulho de ser servidor/funcionário da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social?"**



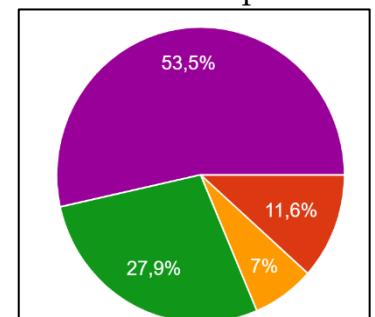
Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 3 - “Sinto orgulho das atividades que exerço na Secretaria?”**



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 4 - “A Secretaria é reconhecida pelo trabalho que desenvolve?”**



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

#### Legenda

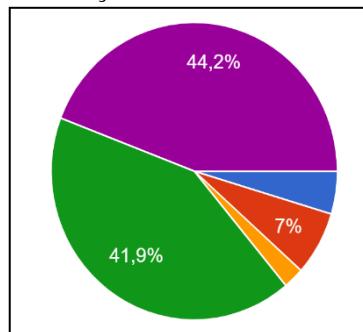
- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Observa-se que a maioria dos entrevistados reconhece e/ou possui um sentimento de identidade com relação ao trabalho desenvolvimento, tanto por ele próprio, quanto pela secretaria em si. Destaca-se que o orgulho das atividades exercidas supera o orgulho de ser funcionário do setor e também do reconhecimento do trabalho desenvolvido pela secretaria em si. Cabe destacar que 18,7% dos entrevistados possuem percepção neutra ou negativa quanto ao orgulho de trabalhar na secretaria; esse fator merece atenção dos gestores, pois pode influenciar o trabalho ao médio e longo prazo, caso essa percepção permaneça. Nesse caso, a percepção da imagem institucional precisa de um maior cuidado, pois, conforme Bittencourt (2012), a imagem e a identidade são determinantes para a criação ou manutenção de uma boa reputação de qualquer organização.

### **Política de Recursos Humanos**

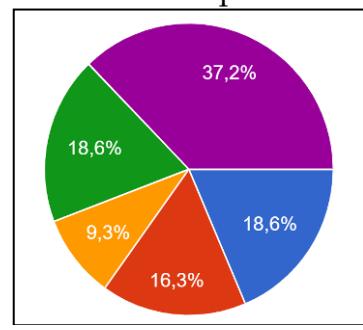
Na abordagem a respeito da política de recursos humanos, os dados seguem apresentados nas figuras 5, 6, 7 e 8.

**Figura 5 - "Conheço os meus direitos e deveres?"**



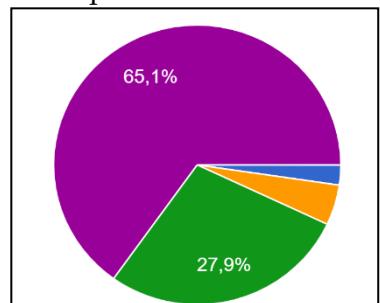
Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 6 - "Existe preocupação da Secretaria com meu treinamento e desenvolvimento profissional?"**



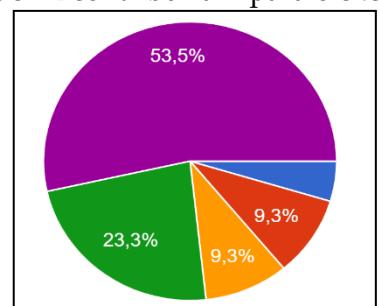
Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 7 - "Sinto-me capacitado para o desenvolvimento de minhas atividades?"**



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 8 - "Os treinamentos que fiz contribuíram para o exercício das minhas atividades?"**



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

#### Legenda

●	Discordo totalmente
●	Discordo parcialmente
●	Não concordo e nem concordo
●	Concordo parcialmente
●	Concordo totalmente

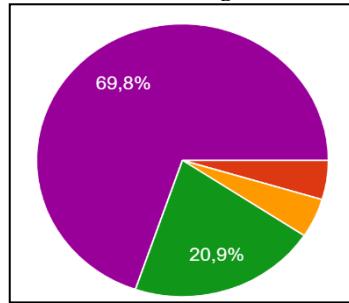
Sobre a afirmação “conheço os meus direitos e deveres”, observa-se um valor expressivo de 41,9% que concordam parcialmente com ela, podendo-se deduzir que as possíveis dúvidas podem ser relacionadas às diferenças entre os direitos e deveres dos servidores públicos concursados para os terceirizados e/ou dos cargos em comissão, uma vez que as formas de contratação são distintas e regidas por leis e/ou estatutos diferentes.

Relacionando-se os dados das figuras 6, 7 e 8, pode-se chegar a uma compreensão de que apenas 55,8% concordam total ou parcialmente que existe preocupação com os treinamentos, porém 93% consideram-se capacitados para as atividades que desempenham e 53,5% consideram que os treinamentos fornecidos pela Secretaria contribuíram totalmente para a realização de suas atividades. Na visão de Camões, Pantoja e Bergue (2010), a capacitação deve ser um processo contínuo, acompanhando as mudanças das demandas externas, e devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação. Sugere-se um olhar mais atento da gestão para esse aspecto, visto que, nota-se pela coleta dos dados que há um descontentamento quanto ao quesito “política de recursos humanos”, reforçada pela variação expressiva dos resultados do quesito preocupação com desenvolvimento e treinamento profissional.

## Organização e Condições de Trabalho

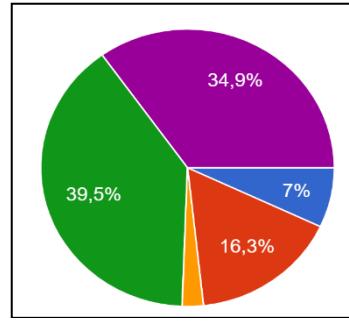
As figuras 9, 10 e 11 trazem os resultados da dimensão organização e condições de trabalho.

**Figura 9 - "Considero minha carga de trabalho adequada?"**



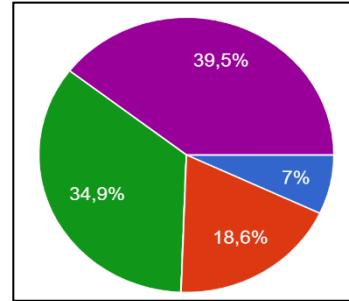
Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 10 - "Considero o espaço físico de trabalho adequado?"**



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 11 - "Tenho acesso a todas as ferramentas físicas e digitais para desempenhar minhas funções?"**



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

### Legenda

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| ● | Discordo totalmente         |
| ● | Discordo parcialmente       |
| ● | Não concordo e nem concordo |
| ● | Concordo parcialmente       |
| ● | Concordo totalmente         |

Nesta abordagem da organização e condições de trabalho, a percepção de que a carga de trabalho é adequada é encontrada em 95,4% dos respondentes, quando

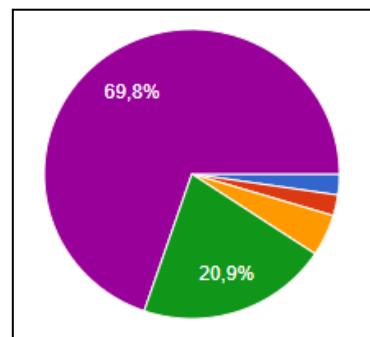
considerados os resultados “concordam total ou parcialmente” e “não discordo e nem concordo”. As percepções já se alteram quando o questionamento é sobre espaço físico adequado e acesso às ferramentas para desempenho das atividades, no qual os resultados dos dados negativos têm um aumento, já que 23,3% discordam total ou parcialmente quanto ao espaço físico e 25,6% discordam total ou parcialmente quanto ao acesso às ferramentas para o trabalho.

Pressupõe-se, com esses resultados, que as condições de trabalho estão aquém do necessário no dia a dia de trabalho das equipes, o que é reforçado por Oliveira (2017), quando afirma que a falta de condições de trabalho adequadas, seja pela infraestrutura inadequada ou pela falta de recursos e de pessoal, influenciam muito, pois são fatores que fazem os colaboradores sentirem-se incapazes ou sobrecarregados.

### **Relacionamento Interpessoal**

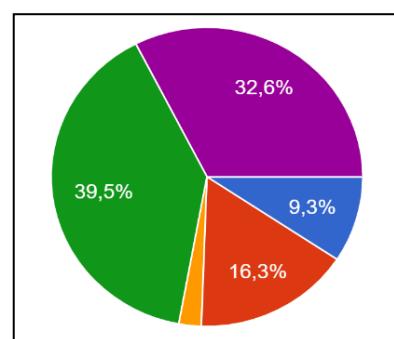
Referente ao constructo relacionamento interpessoal, os dados estão expostos nas figuras 12, 13, 14 e 15.

**Figura 12 - "Eu e meus companheiros trabalhamos juntos como uma equipe?"**



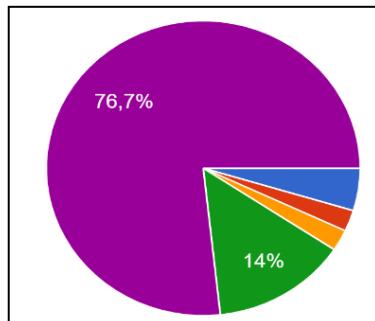
Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 13 - "Existe uma boa troca de informações entre os setores da Secretaria?"**



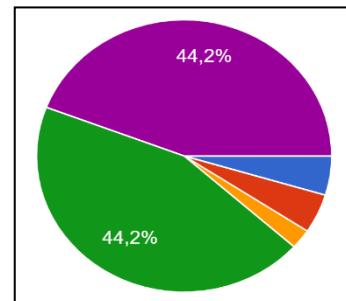
Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 14 -** "O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades no setor?"



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 15 -** "As posturas e atitudes profissionais dos meus colegas são compatíveis e adequadas com o ambiente de trabalho?"



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

#### Legenda

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Referente aos dados sobre trabalho em equipe, 69,8% dos entrevistados concordam totalmente com essa afirmativa. Porém, quando se questiona a troca de informações entre os setores, percebe-se uma diferença maior, considerando as porcentagens 32,6% para "concordo totalmente", 39,5% para "concordo parcialmente", 16,3% para "discordo parcialmente" e 9,3% para "discordo totalmente". Quando o assunto é sobre se o relacionamento com os colegas de trabalho favorece a execução das atividades no setor, somados os fatores mais positivos, "concordam totalmente" e "concordam parcialmente", temos 90,7% de afirmação.

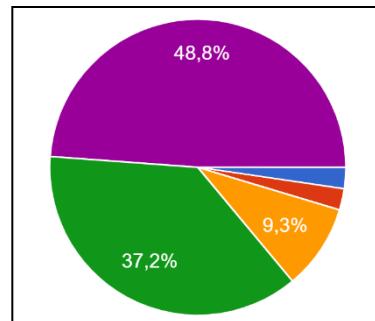
Finalizando o constructo relacionamento interpessoal, foi questionado se as posturas e atitudes profissionais eram compatíveis com o trabalho e, somados, "discordo parcialmente" e "discordo totalmente" ficam com 9,4%. Poucos consideram negativamente a questão do comportamento dos colegas, porém reconhece-se, pelos 44,2% que concordam parcialmente com a pergunta, que determinadas atividades dos colegas são consideradas inapropriadas para o ambiente de trabalho, o que pode prejudicar a execução das atividades laborais, conforme encontrado nas literaturas de

Chiavenato (2003) e Rizzatti (2002) sobre a relação de reciprocidade das relações e que, para relacionamentos duráveis, as interações frequentes proporcionam incentivos para que as pessoas se ajudem.

### Satisfação Pessoal

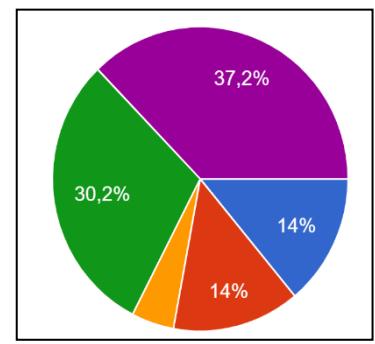
Os resultados apresentados nas figuras 16, 17, e 18 abordam o fator satisfação pessoal.

**Figura 16** - "Considero que obtive ou estou obtendo sucesso na vida profissional?"



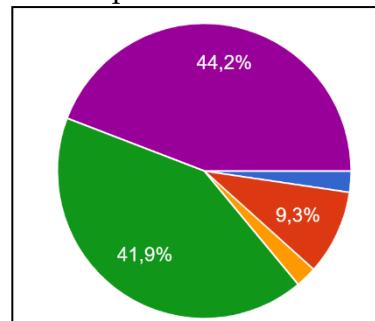
Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 17** - "A secretaria reconhece e valoriza a contribuição de cada servidor?"



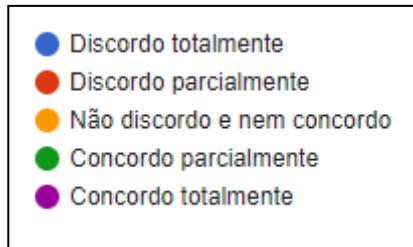
Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 18** - "Considero que minhas competências estão sendo bem aproveitadas pelo setor?"



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

### Legenda

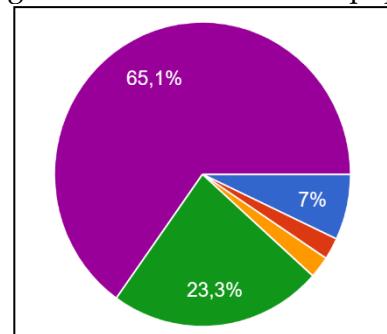


Referente ao sentimento de sucesso profissional, 86% concordam total ou parcialmente, o que representa 37 participantes da entrevista. Entretanto, esse número se reduz para 67,4%, ou 29 entrevistados, quando questionados sobre o sentimento de reconhecimento e valorização individual exercido pela Secretaria. O reconhecimento e valorização profissional possui um índice de desacordo total ou parcialmente de 28%, podendo ser justificado pela ausência de política de cargos e salários e a dificuldade de crescimento na carreira pública municipal. As diferenças entre os resultados obtidos pela dimensão satisfação pessoal pode ser justificada pelas abordagens de Luz (2003) e Rizzatti (1995), que relacionam o clima com a satisfação frente os estímulos organizacionais e que são percebidas ou experimentadas e refletem o estado de ânimo em um determinado momento, inferido das impressões subjetivas.

### Relacionamento com o(s) líder(es)

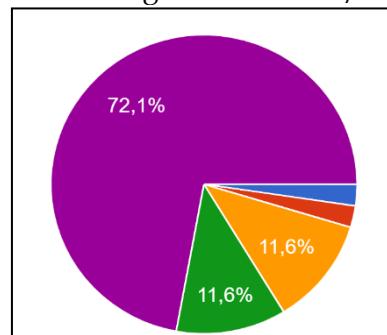
Além do relacionamento interpessoal, foram abordados alguns pontos sobre o relacionamento com os líderes (Figuras 19 a 26).

**Figura 19 - "Os gestores são acessíveis à equipe de trabalho?"**



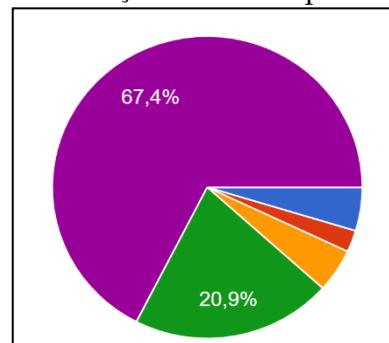
Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 20 - "Eu confio no meu gestor imediato/superior hierárquico?"**



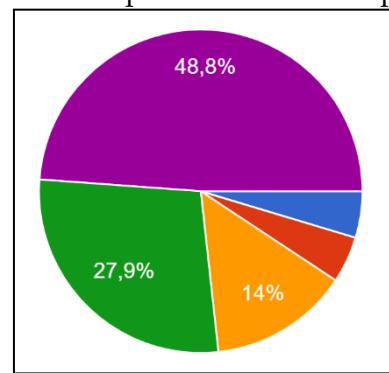
Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 22 - "Os meios de comunicação utilizados pelo meu gestor são adequados?"**



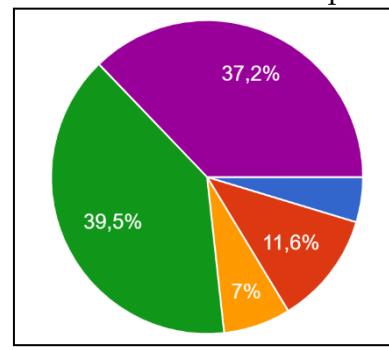
Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 21 - "Há abertura para novas ideias e pontos de vista?"**



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

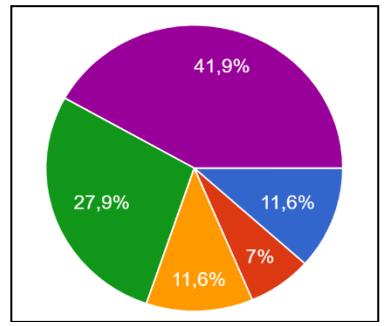
**Figura 21 - "As decisões são compartilhadas?"**



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

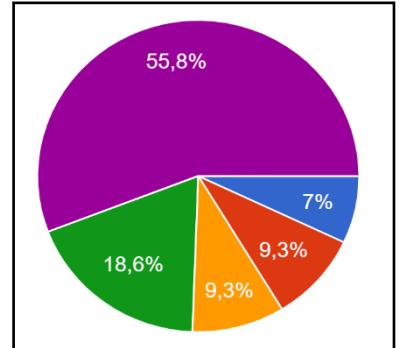


**Figura 22 - "Os servidores têm acesso aos resultados obtidos pela Secretaria?"**



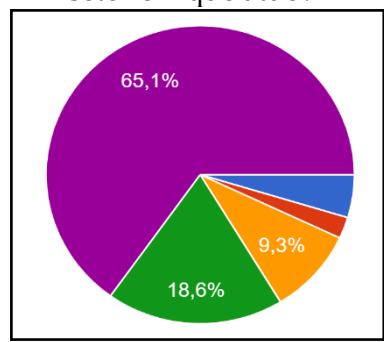
Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 23 - "Me sinto à vontade para dar feedbacks aos gestores?"**



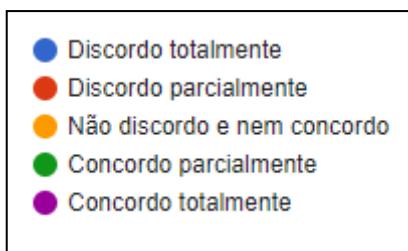
Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 24 - "O meu gestor imediato me impulsiona a atingir as metas organizacionais do setor em que atuo?"**



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

### Legenda



As figuras apresentam aspectos da honestidade e credibilidade das chefias e do estilo de liderança. Para os questionamentos sobre acessibilidade da equipe aos gestores, confiabilidade no superior hierárquico, uso de meios de comunicação adequados pelos gestores e impulsionamento para atingir as metas organizacionais, os dados apresentam valores superiores a 65% de concordância “integral” para todas as quatro indagações. Quanto aos dados referentes aos quesitos sobre decisões compartilhadas, aberturas para novas ideias e pontos de vistas e acesso aos resultados obtidos pela Secretaria, os valores de concordância integral já caem para menos de 49% em cada um destes interrogações.

Analizando a perspectiva dos respondentes, considera-se que há um bom relacionamento com as chefias, porém a comunicação organizacional está comprometida, em contraponto ao exposto por Bowditch e Buono (2016), que falam sobre a importância da comunicação, uma vez que os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando e o bom relacionamento entre os gestores e servidores propiciará o desenvolvimento da organização, conforme Barbosa (2004).

A Tabela 2 traz uma síntese dos resultados das seis dimensões, levando em consideração apenas o eixo geral.

**Tabela 2:** Síntese das avaliações por dimensões

Dimensão	Concordo Totalment e	Concordo Parcialmente	Não Discordo e Nem Concordo	Discordo Parcialment e	Discordo Totalment e
Imagen Institucional	62,0%	23,3%	5,4%	7,8%	1,6%
Política de Recursos Humanos	50%	27,9%	6,4%	8,2%	7,6%
Organização e Condições de Trabalho	48,0%	31,8%	2,3%	13,2%	4,7%
Relacionamento Interpessoal	55,8%	29,7%	2,9%	6,4%	5,3%
Satisfação Pessoal	43,4%	36,4%	5,4%	8,5%	6,2%
Comportamento das Chefias	56,7%	23,5%	8,7%	5,2%	5,8%

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

As seis dimensões estudadas, agrupadas na Tabela 2, apresentam os resultados globais, considerando as médias aritméticas dos resultados dos questionamentos, para demonstrar a percepção geral em cada uma das abordagens estudadas. Política de recursos humanos e organização e condições de trabalho são as dimensões que apresentam valores globais menos favoráveis - superiores a 15%, considerando os resultados "discordo total ou parcialmente". Já com relação aos valores globais mais favoráveis com "concordo total ou parcialmente", encontramos as dimensões imagem institucional e relacionamento pessoal, ambas com resultado superior a 85%.

## CONCLUSÃO

A pesquisa de clima organizacional desenvolvida constituiu um dos primeiros passos para o amadurecimento das práticas de gestão de pessoas na instituição em questão. Como contribuição, o presente trabalho oferece conhecimentos vivenciados pelos colaboradores no órgão e inicia um processo de dedicação à manutenção do clima organizacional que engloba todos os trabalhadores.

Além de atender aos interesses do órgão gestor da Política de Assistência Social, pretendeu-se despertar a consciência de outros órgãos, funcionários e gestores, principalmente da Prefeitura de Ubá, quanto à importância do olhar atento para dentro das instituições e identificar, por meio da visão dos funcionários, a qualidade do clima organizacional e sua influência no trabalho.

Com este trabalho, pode-se perceber como a pesquisa de clima na organização também é fundamental para a melhoria do ambiente interno nos órgãos públicos. Os dados poderão permitir uma mudança direta no ambiente de trabalho, sem implicar aumento de despesas ou exigir mudança legislativa no curto prazo. Em médio e longo prazo, a falta de estímulos causada pela pouca preocupação com treinamento profissional, a política de comunicação e a inexistência de um plano de carreiras podem ser fatores que favoreçam o sentimento negativo dos servidores, ocasionando desmotivação e diminuição do desempenho no trabalho.

Ainda que preliminarmente, é possível perceber e evidenciar que, apesar de os superiores hierárquicos parecerem acessíveis e transmitirem confiabilidade as equipes, os resultados do trabalho da Secretaria parecem não ser transmitidos a todos e as decisões e aberturas para novas ideias e pontos de vistas, geralmente, são centralizadas. Além disso, o aproveitamento das competências individuais pode ser considerado mal aproveitado e, portanto, causar resistência dos servidores quanto as atividades que devem ser executadas.

Por consequente, pode-se considerar que o relacionamento interpessoal nos diversos sentidos hierárquicos é razoavelmente bom, porém as comunicações organizacionais perante os feedbacks, conquistas e resultados precisa ganhar atenção dos gestores.

Quanto às limitações da pesquisa, a análise estatística abordou apenas as variáveis individualmente, de forma superficial, não averiguando a existência de relações entre elas, ou de qual forma podem desempenhar influência real entre si.

Considerando a perspectiva de pesquisas futuras, sugere-se verificar em que medida a implementação da pesquisa do clima organizacional promoveu melhorias na instituição, assim como abordar com mais detalhes a relação entre as percepções do

ambiente e os vínculos destes com a instituição, bem como o quanto e de que forma essas diferenças atuam na motivação e no contexto do trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BALDUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Bol. - Acad. Paul. Psicol.** [online], 2007, v. 27, n. 2, p. 133-147.
- BARBOSA, F. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BITTENCOURT, O. J. A. **Uma proposta de assessoria de comunicação para o Campus Juiz de Fora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais**. Juiz de Fora: UFJF, 2012. 62 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social) Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2012.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. Trad.: José Henrique Lamendorf. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010
- CASTRO, R. B. **Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública**. Bahia, 26 set. 2006. EnANPAD. Disponível em:  
[http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/10/enanpad2006-apsa-1840.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-apsa-1840.pdf). Acesso em: 06 jun. 2022.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, C. F. et al. **Clima organizacional**: um estudo comparativo entre modelos de avaliação de clima em instituições de ensino superior. Disponível em:  
[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/745\\_Artigo%20Clima%20organizacional.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/745_Artigo%20Clima%20organizacional.pdf) Acesso em: 07 maio 2022.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: [s. n.], 2010.
- FLEURY, M. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HASCHE, M. **Clima sem rodeios**. Rio de Janeiro: Singular, 2011.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, L. O. **Gestão de pessoas aplicada ao setor público**. Porto Alegre: Sagah, 2017.
- PAULA, A. P. V.; QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. **Revista Psicologia - Organizações e Trabalho**, Brasília,

v. 15, n. 4, out./dez. 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v15n4/v15n4a04.pdf>. Acesso em: 21 maio 2022.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Florianópolis: UFSC, 1995. 297 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 1995.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais**. Florianópolis: UFSC, 2002. 305 f. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2002.

RODRIGUES, A. W.; R. NETO, M. T.; G. FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública** [online]. 2014, v. 48, n. 1 pp. 253-273. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>. Acesso em: 23 maio 2022.