

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

GISLAINE GRASSI UGGIONI

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA GERÊNCIA
ADMINISTRATIVA E DE RECURSOS HUMANOS DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE CRICIÚMA**

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2010

GISLAINE GRASSI UGGIONI

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA GERÊNCIA
ADMINISTRATIVA E DE RECURSOS HUMANOS DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE CRICIÚMA**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Esp. Giovana da Silveira

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2010

GISLAINE GRASSI UGGIONI

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA GERÊNCIA
ADMINISTRATIVA E DE RECURSOS HUMANOS DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE CRICIÚMA**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(^a) Giovana da Silveira - Especialista - Unesc - Orientador

Prof. Edison Uggioni - Mestre - Unesc

Prof. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa - Mestre - Unesc

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Valmir e Lenir, razão maior de minha existência e exemplo de amor e de vida com que fui criada.

A meu namorado, Renato, pelos momentos ausentes e pelo amor que continuamos cultivando.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou os meus passos até este momento e que mesmo me afastando dele por alguns períodos, ele nunca se afastou de mim.

Agradeço também de forma grandiosa os meus pais, Valmir e Lenir, que são a razão de minha existência e por terem me fornecido condições para me tornar a mulher que sou e por muitas vezes terem se sacrificado para me dar tudo que precisei.

A minha orientadora Giovana da Silveira, pelo tempo, paciência e ensinamentos a mim dedicados.

Aos meus amigos de faculdade, Ângela, Afonso, Danielle e Francielli, que estiveram sempre dispostos a me ouvir e a me ajudar da maneira que podiam. Amigos estes que mesmo longe irei guardar para sempre em meu coração.

Aos meus colegas de trabalho, por todas as dicas, conselhos, apoio e cumplicidade. Obrigada pela amizade e confiança.

Os meus mais sinceros agradecimentos a Renato, meu namorado. Pela força, compreensão e apoio nas horas difíceis. Que me ajudou a acreditar que eu era capaz e por ter compartilhado bons e maus momentos ao meu lado.

“A maior recompensa do nosso trabalho não é o que nos pagam por ele, mas em que ele nos transforma.”

John Ruskin

RESUMO

UGGIONI, Gislaine Grassi. **Diagnóstico do clima organizacional na Gerência Administrativa e de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Criciúma.** 2010. 72 folhas. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O presente trabalho tem como objetivo fazer o diagnóstico do Clima Organizacional e propor melhorias para a Gerência Administrativa e de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Criciúma. Buscando entender as relações internas e as necessidades dos colaboradores do setor analisado. Devido ao aumento da competitividade dos dias atuais, torna-se necessário para as organizações manterem seus colaboradores motivados. Assim, para que as empresas consigam alcançar o sucesso e a eficiência, deve acrescentar em suas estratégias e estrutura funcional um importante item, a Gestão de Clima Organizacional, ou seja, precisam administrar o ambiente de trabalho de forma que mantenham o clima organizacional sempre positivo, fazendo com que os membros estejam sempre motivados, interessados, envolvidos com as atividades, fazer com que haja a participação de todos nos assuntos relacionados à empresa. Portanto, através desta pesquisa será possível compreender todos os aspectos, tanto os positivos quanto os negativos que influenciam no Clima Organizacional, oferecendo idéias para aumentar o nível de motivação e por consequência a produtividade da administração pública.

Palavras-chave: Clima organizacional. Gestão de Pessoas. Cultura Organizacional. Organizações Públicas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Hierarquias das Necessidades de Maslow.....	18
Figura 2 – Prefeitura Municipal de Criciúma.....	37
Figura 3 – Idade.....	38
Figura 4 – Formação.....	39
Figura 5 – Tempo de atuação na administração pública.....	40
Figura 6 – Tempo de atuação no setor.....	41
Figura 7 – Dificuldades sanadas em tempo hábil.....	42
Figura 8 – Promessas cumpridas.....	43
Figura 9 – Atualização dos procedimentos de trabalho.....	44
Figura 10 – Atualização das ferramentas de trabalho.....	45
Figura 11 – Realização de treinamento.....	46
Figura 12 – Valorização de novas idéias.....	47
Figura 13 – Informações para execução de tarefas.....	48
Figura 14 – Programas de incentivo.....	49
Figura 15 – Adequação da função à capacidade.....	50
Figura 16 – Carga de trabalho.....	51
Figura 17 – Participação nas decisões administrativas.....	52
Figura 18 – Atualizações de assuntos relacionados ao trabalho.....	53
Figura 19 – Reconhecimento profissional.....	54
Figura 20 – Cansaço ao final do dia.....	55
Figura 21 – Estabelecimento de metas de desempenho.....	56
Figura 22 – Possibilidades de promoção.....	57
Figura 23 – Mudanças no setor.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Idade	38
Tabela 2 - Formação	39
Tabela 3 - Tempo de atuação na administração pública	40
Tabela 4 - Tempo de atuação no setor	40
Tabela 5 - Dificuldades sanadas em tempo hábil	41
Tabela 6 - Promessas cumpridas.....	42
Tabela 7 - Atualização dos procedimentos de trabalhos.....	43
Tabela 8 - Atualização das ferramentas de trabalho.....	44
Tabela 9 - Realização de treinamento	45
Tabela 10 - Valorização de novas idéias	46
Tabela 11 - Informações para execução de tarefas	47
Tabela 12 - Programas de incentivo	48
Tabela 13 - Adequação da função à capacidade.....	49
Tabela 14 - Carga de trabalho	50
Tabela 15 - Participação nas decisões administrativas	51
Tabela 16 - Atualizações de assuntos relacionados ao trabalho	52
Tabela 17 - Reconhecimento profissional	53
Tabela 18 - Cansaço ao final do dia.....	54
Tabela 19 - Estabelecimento de metas de desempenho	55
Tabela 20 - Possibilidades de promoção	56
Tabela 21 - Mudanças no setor.....	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT – Consolidação das leis de trabalho

FGTS – Fundo de garantia por tempo de serviço

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 TEMA.....	12
1.2 PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 AS ORGANIZAÇÕES.....	14
2.1.1 Tipos de Organizações.....	14
2.2 CONSTITUIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	15
2.2.1 Recursos físicos	15
2.2.2 Recursos financeiros	16
2.3 PESSOAS.....	16
2.3.1 Relação intrapessoal	16
2.3.2 Relação interpessoal	17
2.3.3 Necessidades	17
2.3.4 Motivação	19
2.4 GESTÃO DE PESSOAS	20
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.5.1 Liderança.....	22
2.5.2 Comunicação	23
2.5.3 Treinamento e Desenvolvimento de pessoal	25
2.5.4 Capacitação	25
2.5.5 Comportamento organizacional	26
2.6 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	27
2.6.1 Serviço público no Brasil.....	28
2.6.2 Cultura nas organizações públicas	29
2.6.3 Servidor público, funcionário público e empregado público	30
2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	34

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica	34
3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo	35
3.1.3 Pesquisa Exploratória	35
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA	35
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	36
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	36
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	37
3.6 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA	37
4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....	38
4.1 SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	58
5 CONCLUSÃO.....	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE	68

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Clima Organizacional vem se destacando cada vez mais nos dias de hoje. Ela tornou-se uma ferramenta necessária para o bom desenvolvimento das organizações, ferramenta esta que é utilizada para gerenciar as pessoas de forma adequada. Existe uma relação direta entre o clima do ambiente de trabalho e a produtividade, desempenho dos funcionários e conseqüentemente a lucratividade da organização.

O Clima Organizacional é a forma pela qual os funcionários enxergam o ambiente de trabalho. Para manter um clima favorável tanto para o desempenho da empresa quanto para o bem estar dos colaboradores vem sendo adotado esta ferramenta como estratégia nas organizações pra que as mesmas se mantenham competitivas no mercado.

As organizações passaram a valorizar seus membros, ou seja, seu capital humano. Quando as pessoas estão motivadas, elas passam a se envolver com mais entusiasmo nas atividades da empresa, se envolvem na busca de soluções para os problemas e conseqüentemente melhoram o desempenho da empresa trazendo mais lucros.

Através do diagnóstico do Clima Organizacional é possível analisar quais os pontos que necessitam ser modificados pelo gestor para que os funcionários tenham maior qualidade no seu ambiente de trabalho. Para isso é necessário discutir novas estratégias, mudar o que não está correto e manter os pontos que tragam resultados positivos.

Então, percebe-se que a boa Gestão do Clima Organizacional é de extrema importância para o bom funcionamento de uma organização. A má Gestão do Clima Organizacional pode trazer prejuízos consideráveis para a empresa, como a perda de talentos, retrabalho, desperdícios, queda da assiduidade, queda da produtividade e queda da motivação.

Enfim, para as empresas garantirem uma situação confortável no mercado, melhorando sua produtividade, devem investir na melhoria de seu Clima Organizacional. E para isso é necessário investir em programas práticos capazes de mudar o interior das pessoas.

1.1 TEMA

Diagnóstico do Clima Organizacional na Gerência Administrativa e de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Criciúma.

1.2 PROBLEMA

A Administração pública Municipal deve atender os anseios da comunidade a fim de suprir as necessidades desta.

Em um primeiro instante, é fundamental que exista um atendimento excelente entre estes dois elementos: entidade pública e comunidade. A comunidade, ou seja, as pessoas que a formam, devem perceber que as pessoas da prefeitura estão ali para servi-las. Sendo assim, os funcionários do Paço Municipal devem trabalhar em um ambiente que tenha um clima adequado para todos que ali convivem. O que se questiona é: Quais e como interferem os fatores no clima organizacional da Gerência Administrativa e de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Criciúma?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que interferem no clima organizacional de uma entidade pública e como este clima interfere no desempenho dos trabalhadores.

1.3.2 Objetivos Específicos

Apresenta-se a seguir os objetivos específicos a serem alcançados com a realização deste documento:

- Identificar os fatores formadores do clima organizacional na Gerência Administrativa e de Recursos Humanos;
- Medir o grau de satisfação dos colaboradores sobre os fatores do clima organizacional;

- Propor metodologia adequada de ferramentas para implantar melhorias no clima organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA

A opção de fazer um diagnóstico do clima organizacional desta instituição surgiu após observar acontecimentos e problemas referentes à falta de comunicação, dificuldade de relacionamento interpessoal, falta de motivação e comprometimento por parte dos colaboradores.

O clima organizacional é um indicador que mostra indiretamente o nível de motivação dos colaboradores em relação aos valores, comunicação interna, relações entre pessoas. Enfim, é o reflexo da cultura da organização da empresa.

A preservação de um clima organizacional adequado às pessoas e à entidade traz um bom ambiente de trabalho, fazendo com que seus colaboradores trabalhem mais empenhados, trazendo conseqüentemente mais produtividade e qualidade para a empresa. Com este trabalho, a pesquisadora irá adquirir a experiência na área na qual trabalha, podendo contribuir no desenvolvimento de técnicas para auxiliar a melhoria do clima organizacional dentro da entidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente, as organizações estão buscando a excelência, para isso torna-se necessário o investimento nos recursos humanos, parte fundamental de uma organização. Para manter estes colaboradores motivados, a empresa deve investir em capacitação.

Devido à concentração dos esforços em manter os colaboradores sempre em primeiro lugar, há uma preocupação maior com a satisfação. Esta é uma das ferramentas para a avaliação do clima organizacional e da motivação.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

Foi na década de 50 que a expressão organização passou a ser utilizada, ou seja, neste momento o trabalhador não era mais visto de maneira isolada (CHIAVENATO, 1999).

Para Hall, o conceito de organização:

É uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos (HALL, 1984, p. 23).

Conforme Montana (2003, p.170), “organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa”.

2.1.1 Tipos de Organizações

Segundo Chiavenato (1999), os tipos de organizações existentes são: organização linear, organização funcional e organização linha-staff.

A organização linear é uma das mais antigas e simples: entre os subordinados e seus superiores existe uma linha direta e com uma única autoridade.

A comunicação é sempre formal e ocorre para cima ou inversamente, sendo que esta organização possui poucos níveis de especialidades (CHIAVENATO, 1999).

Um outro tipo de organização é a funcional, sendo que neste tipo o nível de especialidades são maiores e mais evidentes. Nesta, existe uma preocupação menor com a autoridade e é possível uma comunicação com todos os níveis é tornando-se mais fácil e ágil. Destaca-se que a comunicação neste tipo de organização é mais informal e ocorre em todas as direções (CHIAVENATO, 1999).

A última, porém não menos importante, a organização linha-staff é a soma da organização linear e funcional. Possui predominância na vertical, onde busca tirar apenas as vantagens das duas organizações (linear e funcional) (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Chiavenato (2000), a comunicação é formal entre os subordinados e superiores. Neste tipo de organização separam-se os órgãos de linha, que são os órgãos executivos de funções básicas e órgãos de apoio da organização. O outro órgão é o de staff, que são os assessores e consultores que prestam serviços à organização.

2. 2 CONSTITUIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Destaca-se que uma organização não é formada apenas por pessoas, além disso, somam-se os equipamentos, máquinas, recursos financeiros. Conclui-se então que organização é a união de todos estes itens para alcançar um objetivo comum (CHIAVENATO, 1999).

A seguir serão demonstrados os itens que constituem uma organização, que são os recursos físicos, os recursos financeiros e as pessoas.

2.2.1 Recursos físicos

Os recursos físicos possibilitam que a empresa transforme a matéria-prima em produto ou serviço. Os recursos físicos utilizados para esta produção são as instalações da empresa (arranjo físico, tamanho, localização, especialização, políticas de manutenção), equipamentos (quais equipamentos, qual o grau da automação, da flexibilidade e da versatilidade), máquinas, matérias-primas, edifícios, tecnologias e o capital humano (CORRÊA E GIANESI, 2008).

2.2.2 Recursos financeiros

Recursos financeiros são os recursos monetários que uma organização possui e que poderão ser utilizados no financiamento da atividade atual ou para a realização de novos investimentos (BRAGA, 1992).

2.3 PESSOAS

Atualmente existe a preocupação com as pessoas dentro de algumas organizações, afinal são elas que trazem riquezas para a empresa. O maior patrimônio que a empresa possui são as pessoas, aquelas que fazem com que as organizações funcionem e se desenvolvam adequadamente, isso quando as mesmas trabalham satisfeitas (CHIAVENATO, 1999).

Para Chiavenato (2004), após a descoberta da individualidade, algumas organizações estão investindo na valorização de cada funcionário para aproveitar o que cada um tem de melhor.

2.3.1 Relação intrapessoal

Relação intrapessoal consiste na relação que estabelece entre os indivíduos. Cada pessoa tem uma história, uma maneira de agir diferenciada dos demais, tanto na sua vida pessoal quanto no seu ambiente de trabalho. Algumas pessoas preocupam-se mais com seu desenvolvimento pessoal, algumas pessoas menos, algumas pessoas estão dispostas a ouvir mais, já outras não. Enfim, cada pessoa é única e tem suas próprias prioridades (BOM SUCESSO, 1997).

Destaca-se que as maiores dificuldades entre as pessoas é a falta de objetivos pessoais, dificuldade em descrever prioridades e dificuldades em ouvir. Isso interfere na relação do colaborador com os demais colegas em seu ambiente de trabalho (BOM SUCESSO, 1997).

Bom Sucesso (1997) afirma que mesmo o colaborador tendo uma boa situação financeira, conforto, um bom emprego e estabilidade, pode estar devastado por uma angústia emocional.

Portanto, a relação intrapessoal incide na capacidade que cada indivíduo tem de conhecer a si mesmo, controlar suas emoções, conduzir seus sentimentos, conhecer suas habilidades e usá-las da melhor maneira possível.

2.3.2 Relação interpessoal

Relação interpessoal é a afinidade que se estabelece com as outras pessoas. Esta relação mostra a capacidade que uma pessoa tem de entender as intenções, motivações, necessidades e desejos de outras pessoas que estão ao seu redor (BOM SUCESSO, 1997).

De acordo com Bom Sucesso (1997), é no trabalho que as pessoas interagem e transformam o ambiente onde estão estabelecendo relações interpessoais para reforçar sua própria identidade e contribuir com o desenvolvimento dos demais.

Quando houver cooperação, haverá sempre a satisfação de ambos os lados. A convivência e a eventualmente a dependência do outro nem sempre é confortável no ambiente de trabalho, mas o relacionamento interpessoal deve tornar-se harmonioso, permitindo assim o trabalho cooperativo (BOM SUCESSO, 1997).

Neste tipo de relação sempre existirá alguém melhor ou um vencedor, então alguém deverá abdicar do seu “eu” e pensar no bem maior que é o “nós”. Desta forma os colaboradores perceberam que esta é a melhor alternativa para um benefício comum (BOM SUCESSO, 1997).

Portanto, quando a relação interpessoal é eficaz em uma organização, haverá melhora no desempenho das equipes, aumentando a produtividade e a harmonia entre as pessoas.

2.3.3 Necessidades

O conhecimento da teoria de Maslow é necessário e importante para o ambiente de trabalho, pois mostram que os seres humanos não necessitam apenas de recompensas ou elogios, elas possuem necessidades que devem ser respeitadas por seus gestores (GIL, 2001).

Como pode-se perceber na figura a seguir:



Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Faria (2008, s/p)

Gil (2001) destaca as necessidades humanas conforme a teoria de Maslow, dentre elas:

- Necessidades fisiológicas: são as necessidades básicas que qualquer ser humano precisa para sobreviver e ter qualidade de vida. Por exemplo: respirar, descanso, alimento, água, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
- Necessidade de segurança: proteção que a pessoa necessita contra perigos reais ou imaginários e da privação de suas necessidades básicas. Constitui a preocupação com a estabilidade do emprego, com o futuro e com suas propriedades, ou seja, a preocupação com danos físicos e emocionais;
- Necessidades sociais: é a necessidade de estar ao lado de outras pessoas, de fazer parte de um grupo, ou seja, necessidade de ser aceito pela sociedade;
- Necessidade de estima: necessidade de autoconfiança, de reconhecimento pessoal e de ser aceito pelos outros;

- **Necessidades de Auto-realização:** esta necessidade faz com que a pessoas desenvolva ao máximo seu próprio potencial. As pessoas se desenvolvem ao longo da vida.

No entanto, cada colaborador possui uma necessidade específica, e caberá ao gestor identificá-la e encontrar a melhor forma para suprir esta necessidade.

2.3.4 Motivação

Um fator essencial para o ser humano trabalhar em qualquer ambiente, é a motivação, que:

Estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade (GIL, 2001, p.202).

Para o clima organizacional ser favorável, os colaboradores devem estar com suas necessidades satisfeitas. Assim, conseqüentemente trabalharão mais empenhados e comprometidos, trazendo maior produtividade, qualidade e lucro para a organização. Além disso, diminuirá o número de faltas e atrasos (BRUM, 2005).

Atitudes simples como esclarecer a forma adequada para a realização de suas funções, reconhecimento por uma atividade bem realizada, envolver os colaboradores nas decisões da empresa, um gestor de bom humor, trará motivação aos colaboradores (BRUM, 2005).

A motivação não depende apenas do funcionário, mas também de seu gerente que lhe deve oferecer um ambiente de trabalho, respeitando suas necessidades e buscando condições melhores de trabalho. Portanto, um líder pode despertar a motivação de um colaborador. É função do gestor, identificar fatores que estimulem a motivação dos colaboradores.

Gil (2001) afirma que a motivação é a iniciativa para obter o comprometimento e é mais fácil para as organizações encontrarem pessoas competentes do que pessoas comprometidas.

Pelo fato de as pessoas passarem grande parte de suas vidas dentro de uma organização, podendo considerar ela sua segunda casa, deve-se tornar este ambiente agradável para a convivência com as demais pessoas. Fazer com que o

ambiente seja tranquilo para facilitar o trabalho em equipe, aumentando a cooperação entre os colaboradores (GIL, 2001).

As empresas podem desenvolver a motivação de seus colaboradores de diversas formas, como criar o dia da piada, criar grupos de teatros, realizarem palestras motivacionais, realizar festas para integrar a equipe. Estes tipos de atitude, por parte dos gestores e organizações, irão manter o bom humor no ambiente de trabalho (GIL, 2001).

Enfim, motivar um funcionário não é apenas lhe oferecer um alto salário, mas sim lhe oferecer recompensas e reconhecimentos por um trabalho bem feito (GIL, 2001).

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

Com o passar dos anos, ocorreram mudanças na maneira de se pensar em relação ao departamento de recursos humanos. Antigamente os funcionários deveriam ser obedientes e teriam que realizar suas tarefas sem pestanejar. Já os chefes teriam que manter o controle de forma autoritária. Hoje diversas organizações percebem que seus funcionários devem ser vistos não mais como uma máquina, e sim como um colaborador e a chefia agora se tornou gestor (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Gil (2001, p. 51):

O gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. No entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas.

A gestão de pessoas tem como objetivo valorizar o ser humano dentro de uma organização, através da capacitação, da participação, do envolvimento e desenvolvimento dos funcionários. Os funcionários devem ser vistos como companheiros, desta forma irão aumentar a produtividade e se preocuparão mais em cumprir suas metas, ou seja, estará sempre disposto a encarar os desafios do setor (CHIAVENATO, 1999).

Para Chiavenato (2004), a gestão de pessoas passará por diversas mudanças, e para isso o administrador terá que entender e superar estes obstáculos criados por esta mudança. Para isso, a empresa terá de ser flexível, deverá manter seus colaboradores sempre capacitados para desempenhar suas funções e fazer

com que todos (organização e funcionários) trabalhem juntos, formando uma equipe que busca um único objetivo.

Gestão de pessoas não consiste apenas em recrutar e selecionar pessoas para atuar em uma organização, e sim desenvolver todas as atividades relacionadas com o treinamento e desenvolvimento de pessoas, cargos e salários, benefícios, segurança do trabalho e questões trabalhistas (CHIAVENATO, 2004).

O profissional de gestão de pessoas deve-se empenhar em aplicar seus conhecimentos para fazer melhorias dentro da organização, buscar estratégias para combater os problemas, visar à qualidade no atendimento dos clientes, desenvolverem métodos para manter os colaboradores satisfeitos, diminuir a rotatividade e diminuir o número de faltas (CHIAVENATO, 2004).

Portanto, gerir pessoas significa conhecer os colaboradores e permitir que as pessoas certas estejam nos cargos certos. Não é apenas criar sistemas de benefícios, desenvolver relatórios e realizar outras atividades rotineiras.

A atividade de gestão de pessoas é executada por todos os gestores que a organização possui, junto com a colaboração do setor de recursos humanos, com a intenção de alcançar os objetivos maiores da empresa, combinando as necessidades da organização e dos colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é composta por uma série de fatores, como crenças, políticas internas, políticas externas, valores éticos, valores morais, hábitos e princípios. Enfim, é o conjunto de atributos físicos e psicossociais que existe dentro da organização.

De acordo com Gil (2001, p. 42):

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.

Gil (2001) mostra os elementos formadores da cultura organizacional, e dentre eles destacam-se os valores, que consistem na forma como a empresa entende seus objetivos principais. As crenças que são os fatores que a empresa

interpreta como verdadeiro. E as normas que são as regras escritas pela a organização que mostra como deve ser o comportamento correto dos colaboradores.

Cada organização possui sua própria cultura, o que acaba interferindo no modo de agir dos seus colaboradores. A cultura da organização mostra o que deve ser feito e o que deve ser evitado por seus membros. Do mesmo jeito que uma pessoa possui uma personalidade, a organização possui uma cultura e a mesma tem uma maneira particular e única de existir e a mesma deve ser respeitada por seus integrantes (LUZ, 2003).

A cultura organizacional ajusta-se conforme acontecem as transformações do meio onde está localizada. Vergasta (2001) diz que “a cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história, os seus atores e com a conjuntura”.

O espelho da organização é a sua cultura, afinal é ela que mostra o modo que é realizado sua gestão, como ocorre a administração de seus funcionários e clientes e como ela conduz seus negócios. E é o líder que tem a missão de criar e sustentar a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2004).

No entanto, como a organização esta inserida em um ambiente que passa por constantes mudanças e transformações, ela deve estar preparada e disposta a mudar e se adaptar ao novo ambiente que irá surgir. Sendo que esta mudança pode ocorrer tanto no ambiente externo como no ambiente interno da organização (LUZ, 2003).

Portanto, o fator pelo qual faz com que os membros de uma organização se mantenham unidos nos processos de trabalho e influenciam no modo de cada colaborador agir quando está no seu ambiente de trabalho é a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2003).

2.5.1 Liderança

Liderança consiste no ato de conduzir um grupo de colaboradores, para que os mesmos passem a gerar resultados positivos dentro da organização. O líder influencia seus colaboradores de forma ética e oferece uma direção, para que eles trabalhem motivados e satisfeitos para alcançar os objetivos e metas da organização.

Alguns estudiosos afirmam que a liderança é algo nato, que ao nascer a pessoa já possui as características que formam um líder. Porém, é necessário que os líderes estejam em constante treinamento e desenvolvimento, para que possam exercer seu papel de maneira adequada e consigam atuar na resolução de problemas de forma correta e ágil (GIL, 2001).

O líder tem a função de influenciar as pessoas, ou seja, fazer com que estas pessoas estejam motivadas e satisfeitas para por em prática os objetivos definidos pela organização. Não basta apenas o líder fazer com que o subordinado alcance os objetivos da empresa, mas sim fazer com que o subordinado cumpra suas tarefas por vontade própria, sem acontecer à imposição ou obrigação (GIL, 2001).

Quando a liderança é bem desenvolvida, consegue-se transformar o clima organizacional, deixando o ambiente mais favorável. Liderança não consiste em exercer poder sobre os colaboradores, e sim influenciar as pessoas para que elas façam o que o líder deseja (GIL, 2001).

Os líderes que conseguirem exercer influência sobre os delegados de maneira correta, irão poder contar sempre com seus colaboradores, pois eles sentirão que o seu líder realmente necessita de sua ajuda para alcançar os objetivos da organização.

Para Gil (2001), o papel do líder dentro das organizações é desenvolver táticas, controlar o desempenho e atitudes dos colaboradores, fazer a correção quando a conduta do funcionário não é a esperada e definir as estratégias que serão utilizadas.

Portanto, o sinal de uma boa liderança é quando os seus seguidores atingem seu potencial máximo, alcançam os resultados esperados e estão motivados para atingir os objetivos traçados pela organização.

2.5.2 Comunicação

A comunicação tem um papel de suma importância dentro de uma organização, pois é através dela que os gestores transmitem de forma oral e formal as tarefas que seus colaboradores devem realizar e de que forma.

Conseqüentemente, havendo uma comunicação clara e correta, os colaboradores irão realizar suas tarefas de forma adequada, evitando erros (CHIAVENATO, 2004).

Dentro de uma organização, a comunicação tem a função de fazer circular todas as informações e conhecimentos, tanto entre gerentes e subordinados, como entre apenas os colaboradores de um mesmo nível.

Chiavenato (2004, p. 462) diz que “toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade”. Portanto, todo gestor além de todas as habilidades necessárias para desempenhar sua função, deve comunicar-se de maneira clara com seus subordinados, para que não haja uma compreensão incorreta da mensagem e ocorram problemas no desenvolvimento das atividades da empresa.

O processo de comunicação deve ser valorizado e disponibilizado de forma adequada, para que todo o quadro funcional da organização esteja integrado. No entanto, não apenas os gestores atuam neste processo, os empregados também atuam na função de manter a empresa sempre bem informada.

Berlo (1963 apud GIL, 2001, p.73) afirma que “o processo de comunicação envolve os seguintes ingredientes: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor”.

Onde o emissor toma a iniciativa de comunicar-se, é onde se inicia o processo. Já o codificador é o instrumento utilizado para exteriorizar a mensagem. A mensagem é a expressão da idéia que o emissor necessita comunicar para os demais. O canal é a forma e/ou instrumento pela qual a mensagem será transmitida para as pessoas. Decodificar é decifrar, compreender, entender a mensagem que foi transmitida. E por fim, o receptor é quem receberá e interpretará a mensagem e devolver uma resposta ao emissor (GIL, 2001).

O mesmo autor ainda afirma que o processo de comunicação só será bem sucedido quando a interpretação do receptor ajustar-se com a definição do emissor. E a comunicação não deverá sofrer ruídos ao longo do processo de comunicação, pois irá interferir no resultado final.

Enfim, toda a organização deve ter um processo de comunicação claro e objetivo, para que todas as pessoas possam relacionar-se adequadamente e serem compreendidas de maneira eficaz.

2.5.3 Treinamento e Desenvolvimento de pessoal

O treinamento e desenvolvimento de pessoal é a preparação que o colaborador obtém para realizar as tarefas para qual foi designado de forma excelente, diminuindo o número de erros (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Vargas (1996, p. 126):

[...] treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

O treinamento e o desenvolvimento não devem ser realizados apenas a nível operacional, mas também a nível gerencial. E não deve ser visto como uma despesa para a instituição e sim como um investimento que trará conhecimento para os colaboradores e conseqüentemente afetará de maneira positiva os resultados (BEKIN, 2005).

Conforme Chiavenato (1999, p. 295) “o treinamento é orientado para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]”. A organização deve desenvolver uma estratégia eficiente para preparar e desenvolver o treinamento e desenvolvimento.

Pode-se destacar que se as pessoas não são treinadas adequadamente para exercer sua função, acabarão por ficar insatisfeitas, afetando de maneira drástica o clima organizacional.

Existe uma maior preocupação atualmente com o treinamento devido a forte concorrência, avanços tecnológicos e o constante aumento da demanda no mercado, que acaba exigindo dos funcionários maior qualificação para o desenvolvimento das tarefas (ROBBINS, 2002).

Enfim, o processo de treinamento e desenvolvimento deve tornar-se contínuo dentro das organizações, pois reflete no sucesso da organização.

2.5.4 Capacitação

As organizações estão buscando a excelência e para isso torna-se necessário a capacitação e reciclagem continuada do capital humano da empresa. A capacitação não deve ser realizada apenas na intenção de suprir as necessidades

ocasionadas pelas transformações no ambiente de trabalho, deve ser utilizada para desenvolver o próprio colaborador, para que ele se sinta melhor como ser humano, e aprimore seus conhecimentos (VARGAS, 1996).

As pessoas que alcançam o sucesso geralmente são aquelas que buscam seu constante desenvolvimento pessoal e profissional. Para isso não importa o cargo que se é ocupado, operacional ou gerencial, capacitar-se é fundamental.

Atualmente, cabe ao profissional a busca constante pela capacitação. O colaborador deve conhecer e utilizar seus pontos fortes, e em relação aos seus pontos fracos, deverá desenvolvê-los e sempre buscar a aprendizagem (CHIAVENATO, 1999).

A capacitação torna-se tão importante atualmente, pois é através dela que se tem uma maior possibilidade de acesso a oportunidades de trabalho, observando-se que o mesmo está em constante mudança. A capacitação trabalha todas as capacidades do ser humano, tanto as básicas como as mais específicas (VARGAS, 1996).

Enfim, a capacitação profissional tem o objetivo de propiciar às pessoas a atualização de seus conhecimentos para atuar no mercado de trabalho.

2.5.5 Comportamento organizacional

O Comportamento Organizacional é o estudo do comportamento humano com destaque nas ações e atitudes dos indivíduos e grupos no ambiente das organizações e como esse comportamento influencia o desempenho dessas empresas, com o objetivo de alcançar maior produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade.

Existem dois fatores importantes que determinam o comportamento humano nas organizações, os fatores macro e micro. O fator macro menciona a cultura, classe social a qual se está inserido, família, amigos, experiência e leituras. Já o fator micro consiste nos valores, crenças, atitudes, emoções, competências e a motivação de cada um (CHIAVENATO, 2003).

Portanto, não importa se a empresa pode utilizar as melhores tecnologias e os melhores equipamentos, até porque estes instrumentos os concorrentes podem

usar também. Então a diferença estará no capital humano que a organização possui (CHIAVENATO, 2003).

O comportamento organizacional também se resume na prática da pessoa em compreender a outra. Afinal o colaborador deve aprender a conviver e dialogar com seus colegas. Além disso, o estudo do comportamento organizacional tem a preocupação de saber qual o nível de influência que as pessoas possuem sobre as organizações e qual a influência das organizações sobre seus colaboradores (CHIAVENATO, 2003).

Enfim, o comportamento organizacional consiste na conduta humana, suas habilidades e o impacto que essas habilidades exercem dentro de uma organização. O estudo do comportamento organizacional tem o objetivo de prever, explicar, compreender e modificar o comportamento das pessoas dentro das empresas.

2.6 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A administração pública tem o objetivo de prestar serviços à sociedade de maneira eficiente. As organizações públicas auxiliam nas necessidades básicas da sociedade e utilizam sistemas dinâmicos e complexos, devido à burocracia exagerada para seu funcionamento. Os mesmos são inter-relacionados e interdependentes, estes envolvem informações, as estruturas da organização, as pessoas e a tecnologia (DIAS, 1998).

As organizações públicas possuem características semelhantes às organizações privadas, os que as diferenciam são as tenacidades às regras e a rotina, valorização, respeito à hierarquia, apego ao poder e centralização do poder decisório. Estas diferenças interferem nos processos internos, nos processos de mudança, na constituição dos valores e das crenças da organização pública (DIAS, 1998).

Segundo o autor Martelane (1991) a administração pública possui dois corpos funcionais distintos, o permanente e o não permanente. O permanente é constituído pelos profissionais de carreira e o não permanente é formado pelos administradores políticos. Sendo que os profissionais não permanentes podem ser substituídos a qualquer momento, gerando muitas vezes conflitos.

Segundo Dussault (1992, p.13):

“As organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.”

Portanto, as organizações públicas oferecem atividades como saúde, educação e moradia destinadas à satisfação da coletividade em geral e estão submetidas ao poder político. Destacando que existem limitações dos recursos por elas recebidos e quando estes recursos estão disponíveis dependem da decisão política e da capacidade econômica do Estado (MARTELANE, 1991).

2.6.1 Serviço público no Brasil

O serviço público no Brasil teve início em 1808, com a chegada da família real portuguesa ao nosso país. Devido à necessidade de conduzir o país de forma correta conforme a diplomacia real começou-se a pensar então em trabalho administrativo. Após a independência, o Brasil tornou-se império, posteriormente virou república e ao longo da histórica política do país, eram os servidores que ajudavam na administração (MELLO, 2007).

A administração pública no Brasil, formou-se em três modelos de gestão, são elas: patrimonialista, burocrática e gerencial.

A administração patrimonialista, de regime autoritário, foi marcada pela posse de poder para poucas pessoas. Sendo que não havia diferenciação entre bens públicos e bens privados, o dinheiro público era utilizado como patrimônio particular dos governantes, foi então que surgiu a corrupção, nepotismo e o abuso de poder (INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO, Curso de Desenvolvimento gerencial, 2006).

Já a administração burocrática teve origem na primeira metade do século XX e tinha base na racionalidade, onde foram criadas leis e as mesmas passaram a ser cumpridas. Porém, este modelo criou formalidades excessivas no setor público, melhorando os meios e se esquecendo dos resultados, que era a principal meta do modelo burocrático (INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO, Curso de Desenvolvimento gerencial, 2006).

Por fim a administração pública gerencial iniciou-se na segunda metade do século XX junto com a evolução econômica e social do estado. Este modelo estabeleceu uma evolução no histórico da administração pública, com foco na eficiência e eficácia. Portanto, esse modelo de administração visou a redução dos custos da administração pública e tinha o objetivo de ampliar a qualidade dos serviços públicos (INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO, Curso de Desenvolvimento gerencial, 2006).

No ano de 1967 aconteceram mudanças na gestão administrativa de nosso país, com a publicação do Decreto – Lei 200/1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Foi a partir deste ponto que a burocracia foi superada e foram estabelecidos princípios que permitiam o planejamento, a gestão orçamentária, a descentralização e a coordenação das atividades administrativas e o controle dos resultados (CASTRO, 2007).

2.6.2 Cultura nas organizações públicas

A cultura organizacional em uma empresa consiste em uma série de elementos comportamentais, práticas e ações que caracterizam o funcionamento de uma empresa (PEREIRA, 1997).

No entanto, existem diferenças de cultura entre empresas privadas e empresas públicas. Em uma empresa privada a transformação é administrada pelas leis de mercado, existe a preocupação dos membros em manterem seus empregos e quando surge à possibilidade de segurança para os membros, os mesmos aceitam as mudanças com mais facilidade, dando novos aspectos a cultura organizacional (PEREIRA, 1997).

Já em uma empresa pública as leis de mercado não são aplicáveis aos seus processos e existe maior segurança para os membros devido á estabilidade no emprego, tornando as mudanças na cultura mais difícil. Existe essa dificuldade para enfrentar as mudanças culturais nas organizações públicas devido à insatisfação da sociedade em relação aos serviços prestados. Portanto, nota-se que a cultura em uma organização pública é legalista e extremamente burocrática (PEREIRA, 1997).

De acordo com Pereira (1997), a organização pública é necessária para o bom funcionamento da sociedade, elas são criadas para cumprir deveres com a sociedade, sendo que estes deveres caracterizam a formação da cultura organizacional. As mesmas não seguem as leis de mercado, seguem leis orgânicas que são rígidas e burocráticas (leis de nível municipal).

Devido a estas leis rígidas e que dificilmente são alteradas, reforçam a permanência de uma cultura que não aceita transformações. A postura conservadora nas atividades das organizações públicas vem se arrastando ao longo dos tempos. Uma característica forte das mudanças culturais nas empresas públicas é a lentidão (PEREIRA, 1997).

O maior problema cultural nos órgãos públicos é o fato que a cada eleição (quatro anos) toda a estrutura é modificada. A cada novo governo, as políticas mudam e essas mudanças ocorrem com base nas políticas partidárias e não com base na política da organização (PEREIRA, 1997).

Outro fato que afeta a capacidade produtiva dos membros da organização são os posicionamentos políticos partidários. A maioria das posições ocupadas nestes órgãos são cargos políticos. Essa situação incomoda o restante dos servidores que possuem posições diferentes, que acarreta a falta de cooperação dos funcionários, prejudicando a cultura organizacional (PEREIRA, 1997).

Enfim, enquanto o setor privado sofre influencias do mercado, o setor público as influencias surgem dos anseios dos cidadãos. A cultura nas organizações públicas é levada à burocracia, com características centralizadas e rígidas. Como a cultura tem tendência de ser perpetua, torna-se necessário para a transformação desta cultura um processo de construção social intensa (PEREIRA, 1997).

2.6.3 Servidor público, funcionário público e empregado público

Existem diferenças entre servidores públicos, funcionários públicos e empregados públicos em nosso país.

O funcionário público é todo membro de uma administração estatal, ou seja, aqueles que pertencem a vínculos com entidades governamentais, entidades político-administrativas, enfim é todo empregado com vinculo empregatício com uma empresa pública. O pagamento dos funcionários públicos advém da arrecadação

pública de impostos e não precisam ser aprovados em concursos públicos, ou seja, exercem funções públicas através de indicações. São exemplos de funcionários públicos os ministros, secretários e todas as funções de abrangência municipal, estadual e federal (MARTINS, 2002).

Já o servidor público, é regido por estatuto próprio, ou seja, regime estatutário. Esses funcionários públicos não têm carteira de trabalho assinada, são nomeados e não fazem jus ao FGTS(Fundo de Garantia por Tempo de Serviço). Para tornar-se um servidor é necessário a realização de um concurso público e ser aprovado. O servidor público abrange os funcionários da administração, tanto indireta quanto direta, sejam funcionários de empresas públicas e privadas, concessionárias ou permissionárias de serviços públicos (MARTINS, 2002).

Os empregados públicos também são membros que passaram por um concurso público. Cita-se como exemplo os funcionários da administração pública indireta, ou seja, os correios, Petrobrás, a Cemig (Empresa de Energia de Minas Gerais), essas empresas públicas podem ser municipais, estaduais ou até mesmo federais. Estes servidores são regidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), os mesmos possuem carteira de trabalho assinada e fazem jus ao FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) (MARTINS, 2002).

No entanto, nenhuma das modalidades citadas acima, oferecem estabilidade plena aos seus funcionários. Porém, os servidores públicos, que são os estatutários, para que sejam exonerados (esses não são demitidos) de suas funções é necessário instaurar inquérito administrativo para que se faça a apuração dos fatos, e é garantido o direito de defesa para os mesmos. Já os empregados públicos (regidos pela CLT, Consolidação das Leis do Trabalho), podem ser demitidos a qualquer momento. Somente em alguns casos é exigida a abertura de um processo administrativo (MARTINS, 2002).

2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2003), o clima organizacional tem relação com o nível de motivação dos funcionários: quanto maior o nível de satisfação e motivação, maior será o interesse e a produtividade dos colaboradores em relação ao seu trabalho.

Para Champion (apud LUZ, 2003 p. 10):

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

Entende-se que o Clima Organizacional é uma ferramenta administrativa, utilizada pelos gestores para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa. Geralmente o estudo do clima organizacional é utilizado por grandes empresas, porém nada impede que seja realizado nas demais empresas (LUZ, 2003).

O clima organizacional nada mais é que a percepção que o funcionário tem do seu ambiente de trabalho e se estes fatores observados irão afetar a motivação e a satisfação do mesmo. No entanto, sabe-se que o clima da organização não depende apenas dos colaboradores ou da liderança, mas depende também da estrutura física que a empresa possui e de suas condições financeiras (CHIAVENATO, 1999).

As organizações se preocupam em investir em um clima organizacional adequado, para que seus funcionários estejam satisfeitos com seu ambiente de trabalho, motivados, que tenham uma boa relação interpessoal, melhorem sua comunicação e que aumentem o nível de qualidade da entidade e que os clientes fiquem satisfeitos (CHIAVENATO, 1999).

Os líderes tem papel fundamental na motivação de seus subordinados. Chiavenato (1999) diz que se o líder demonstrar que está satisfeito e de bom humor, os colaboradores consequentemente irão apresentar um nível de satisfação superior, mantendo maior desempenho nas suas funções.

Chiavenato (2003, p. 107), acredita que o clima organizacional depende das propriedades motivacionais do ambiente de trabalho, sendo que o clima organizacional depende de seis fatores:

- Estrutura da organização: afetam as pessoas sobre as restrições no seu ambiente de trabalho, como regras excessivas e autoridade abusiva;

- Responsabilidade: produz o sentimento de força para a tomada de decisões sem depender da chefia;
- Riscos: iniciativa para enfrentar os desafios, superar obstáculos para alcançar um objetivo;
- Recompensas: ser recompensado quando realizar bem alguma tarefa, ao invés de receber críticas e punições de seus superiores;
- Calor e apoio: ajuda constante por parte da organização, saber que sempre terá seus superiores lhe oferecendo apoio;
- Conflito: quando a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos.

O estudo do clima organizacional tem, portanto, a função de detectar desvios de satisfação, desvios de comportamento, dificuldades nas relações interpessoais e intrapessoais que afetam o desempenho da organização.

Existem inúmeros tipos e subtipos de clima organizacionais, dentre estes se destaca o clima desumano, onde a tecnologia recebe atenção excessiva; clima tenso, onde existe muita pressão para que se faça cumprir normas rígidas, burocráticas, que caso não sejam cumpridas ocorrerá punições ou até mesmo demissões. E existe também o clima de tranquilidade e confiança, onde existe respeito e afeto, sem se esquecer do trabalho e dos princípios (CHIAVENATO, 2003).

Então, conclui-se que a maioria das organizações investe na obtenção de um clima organizacional favorável, onde os colaboradores estejam motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho, com líderes capacitados para o cargo, que tenham uma boa relação interpessoal, aumentando conseqüentemente a produção e agilizando as tomadas de decisões (CHIAVENATO, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conhecimento científico remete-se à apuração e à constatação para explicar de modo racional aquilo que se observa. Este tipo de conhecimento necessita de provas concretas, sustenta-se na metodologia e na racionalidade. Este tipo de conhecimento é real, pois lida com fatos (LAKATOS e MARCONI, 2005).

Dentro do conhecimento científico, tem-se a metodologia, onde Andrade (2005) afirma que é “o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

No presente estudo foi utilizada, como base, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva e a pesquisa de levantamento de dados.

Além dos tipos de pesquisas utilizados, ainda existem outras diversas. São elas: pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa quase-experimental, estudo de caso, pesquisa ação, pesquisa etnográfica, construção de teoria, discurso do sujeito coletivo, pesquisa de avaliação, pesquisa diagnóstico e pesquisa historiográfica (MARTINS, 2009).

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa de abordagem bibliográfica tem como base o levantamento e análise de teorias que já foram publicadas sobre um determinado tema. Tem por objetivo coletar informações que são necessárias para desenvolver o estudo (ANDRADE, 2005).

Já Martins (2009), diz que a pesquisa bibliográfica torna-se necessária para qualquer estudo científico. A mesma busca analisar e explicar um determinado estudo em base de dados já existentes ou publicadas.

Para Lakatos e Marconi (2005), a pesquisa bibliográfica não consiste apenas em copiar o que foi dito ou escrito sobre um tema, mas resumir para alcançar novas conclusões.

3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo

Para Lakatos e Marconi (2005), a pesquisa do tipo descritiva tem o objetivo de observar, registrar e analisar os dados sem entrar diretamente no conteúdo. Neste tipo de pesquisa não haverá a interferência de quem está realizando o estudo, a intenção é perceber com que frequência o fenômeno analisado acontece.

Portanto, o objetivo primordial deste tipo de pesquisa é descrever as características de determinadas populações, como a descrição das características de determinados grupos, organizações e levantamento de opiniões (GIL, 2002).

3.1.3 Pesquisa Exploratória

Gil (2002) afirma que a pesquisa exploratória tem o objetivo de familiarizar o problema, ou seja, torná-lo explícito. Para a realização deste tipo de pesquisa torna-se necessário o levantamento bibliográfico sobre o problema pesquisado.

Enfim, a pesquisa exploratória é utilizada para realizar um estudo preliminar do objetivo da pesquisa e por fim irá avaliar conceitos existentes para serem aplicados ao problema e sugerir uma melhoria (LAKATOS e MARCONI, 2005).

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Existem duas abordagens de pesquisa, quantitativa e qualitativa. No presente estudo serão desenvolvidas ambas as abordagens de pesquisa, quantitativa e qualitativa.

A pesquisa quantitativa é utilizada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. Este tipo de abordagem consiste em quantificar estas opiniões e dados, utilizado na forma de coleta de informações, além do emprego de recursos e técnicas de estatísticas (GIL, 1991).

O objetivo da abordagem quantitativa é apropriado para pesquisas que podem ser mensuradas e quantificadas a partir de amostras numéricas relacionados a conceitos cotidianos (MARTINS, 2009).

Enquanto isso, a abordagem qualitativa tem uma preocupação maior em entender e descrever o comportamento humano. Este tipo de abordagem investe no processo e não apenas no resultado (MARTINS, 2009).

A abordagem qualitativa é usada quando a intenção é buscar entendimento sobre a natureza geral de uma questão, ou seja, busca significados, aspirações e motivos que não podem ser reduzidos a variáveis (GIL, 1991).

Estes tipos de abordagens foram escolhidos para obter informações em relação a um problema e após quantificá-lo e qualificá-lo para que se possa fazer uma análise mais profunda.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A Prefeitura Municipal de Criciúma dispõem de 311 funcionários no Paço Municipal. E a Gerência Administrativa e de Recursos Humanos conta com 24 funcionários, sendo que o setor inteiro estará envolvido no estudo, dando assim maior credibilidade aos dados. Destacando que a pesquisadora também faz parte do setor, mas não fez parte da pesquisa. Portanto, a amostra é intencional não probabilística. Destaca-se que dos 24 funcionários, 6 deles são concursados, 6 estagiários, 7 são de cargos comissionados, 2 estabilizados e 3 CLT.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Serão utilizados como instrumento de coleta de dados um questionário fechadas com escala Likert¹, que terá como propósito realizar o diagnóstico do Clima Organizacional na Gerência Administrativa e de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Criciúma, para avaliar o nível de satisfação e motivação dos funcionários.

O questionário é um instrumento popular de pesquisa, que tem como objetivo coletar dados para a realização de uma pesquisa social. Consiste em um conjunto de perguntas relacionadas a um determinado tema.

¹ A Escala de Likert é uma escala de respostas utilizadas geralmente em questionários. Quando os perguntados respondem pesquisas com este tipo de escala, os mesmos especificam sua resposta com uma afirmação (LAKATOS e MARCONI, 2005).

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A análise dos dados consiste em elaborar uma crítica do resultado obtido pela coleta dos dados. Já para a interpretação, torna-se necessário a elaboração de um raciocínio crítico mais elaborado sobre o estudo analisado. Tanto a análise como as interpretações estão interligadas (LAKATOS e MARCONI, 2005).

Esta etapa do projeto apresenta a análise do conteúdo dos questionários aplicados aos funcionários da Gerência Administrativa e de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Criciúma.

A análise será baseada a partir dos conceitos abordados na revisão bibliográfica e a análise do conteúdo dos questionários.

3.6 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente onde a pesquisa foi realizada foi a Gerência Administrativa e de Recursos Humanos, localizada no Paço Municipal Marcos Rovaris / Prefeitura Municipal de Criciúma, administração pública municipal localiza-se na Rua Domênico Sônego, 542 - Bairro Santa Bárbara, Criciúma/SC.



Figura 2: Prefeitura Municipal de Criciúma

Fonte: Lucas Colombo

4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

A seguir, relacionam-se os resultados que foram obtidos através da pesquisa realizada com os membros da Gerência Administrativa e de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Criciúma.

A pesquisa foi estruturada com 21 perguntas, buscando a avaliação do clima organizacional. Foram entrevistados os 23 colaboradores do setor, ou seja, 100% dos funcionários responderam à pesquisa. O questionário foi aplicado nos dias 15 e 16 de outubro do ano corrente.

Tabela 1: Idade

OPÇÕES	TOTAL	%
16-20	3	13%
21-30	12	53%
31-50	6	26%
MAIS DE 50	2	8%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

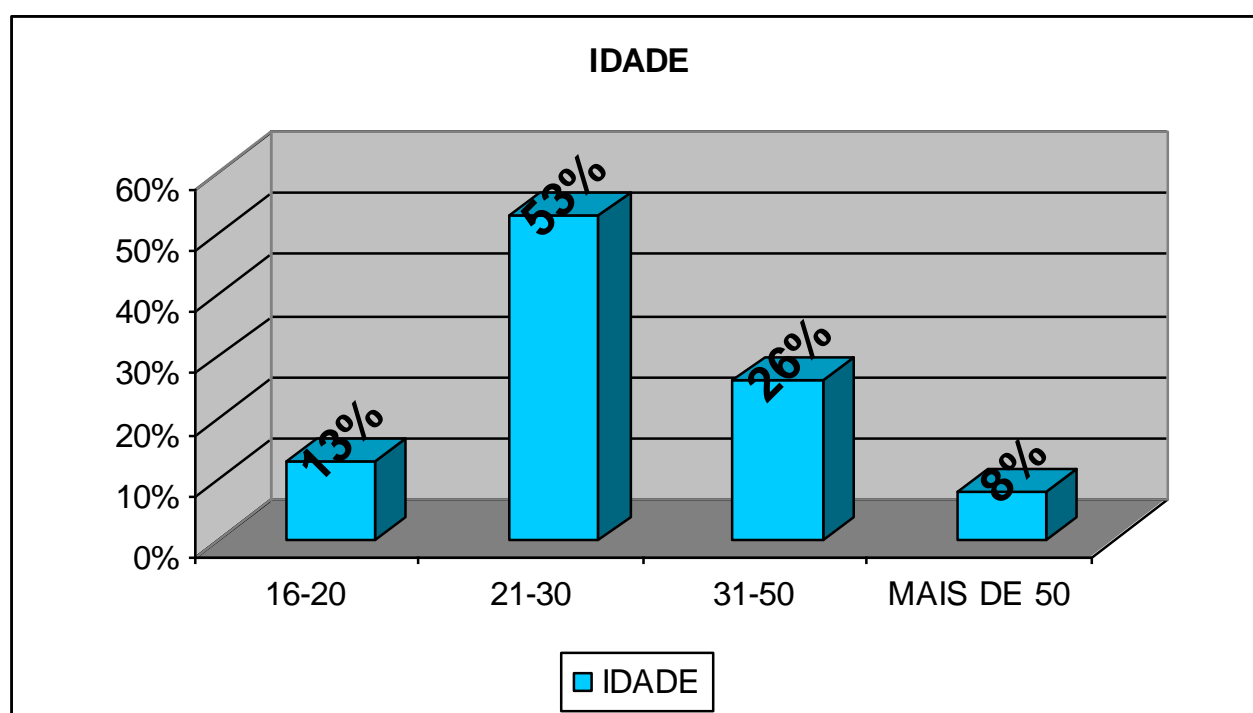


Figura 3: Idade

Fonte: Dados da pesquisadora

Com 53% a faixa etária de 21 a 30 anos foi à maioria dos entrevistados. Torna-se necessário esta questão para que se tenha conhecimento do perfil dos membros que formam a Gerência Administrativa e de Recursos Humanos, se neste setor prevalecem pessoas com maior ou menor maturidade cronológica.

Tabela 2: Formação

OPÇÕES	TOTAL	%
ENSINO FUNDAMENTAL	0	0%
ENSINO MEDIO	8	34%
GRADUAÇÃO	9	40%
PÓS-GRADUAÇÃO	6	26%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

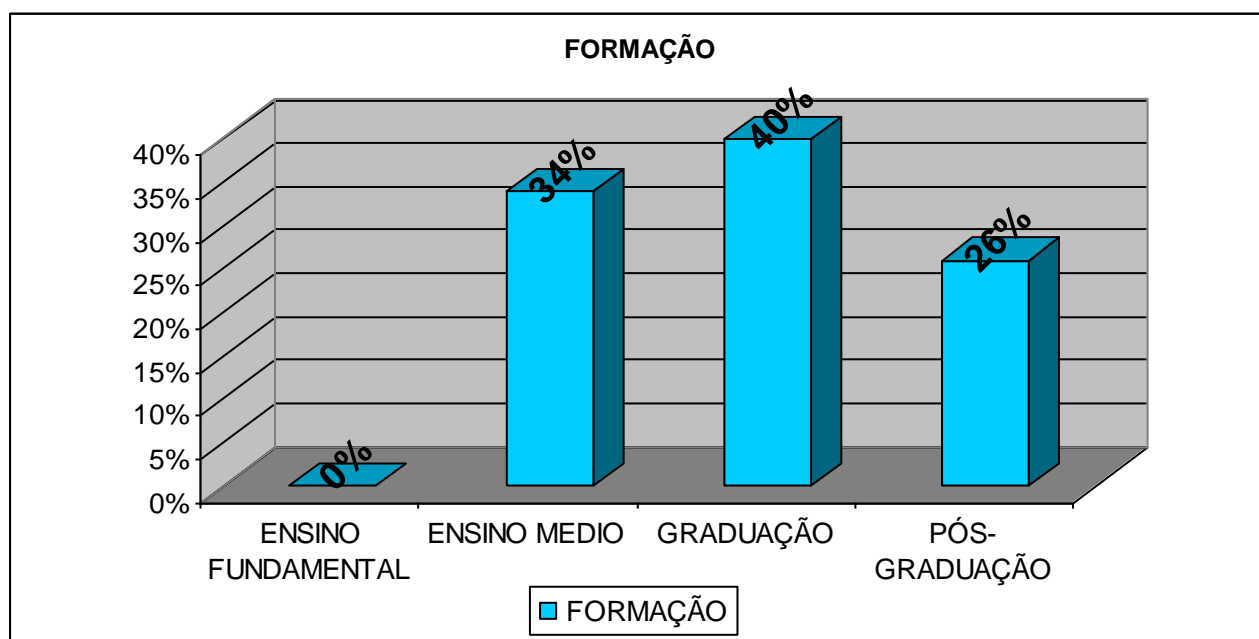


Figura 4: Formação

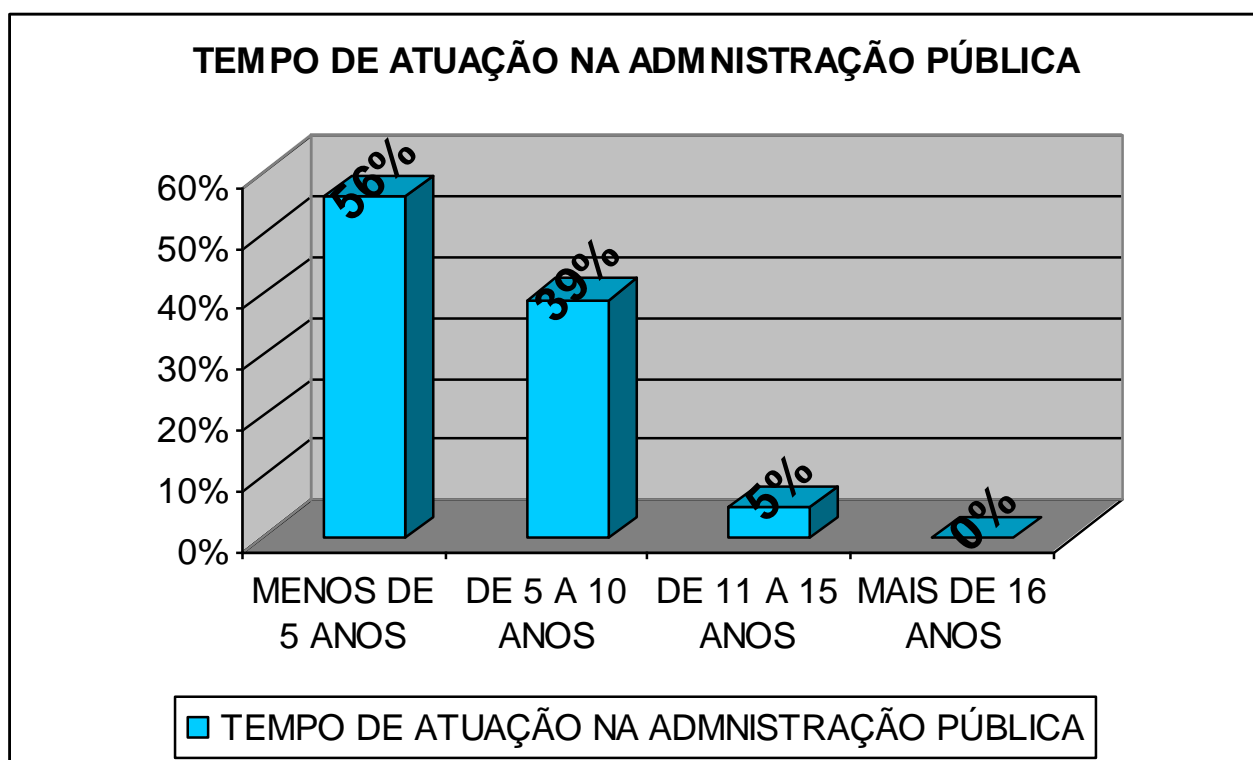
Fonte: Dados da pesquisadora

Na realização da pesquisa, constatou-se que todos os entrevistados têm no mínimo o ensino médio, sendo que a maioria (40%) possui o ensino superior e 26% pós-graduação. Diante disto obtem-se um perfil da formação educacional dos funcionários da Gerencia Administrativa e de Recursos Humanos.

Tabela 3: Tempo de atuação na administração pública

OPÇÕES	TOTAL	%
MENOS DE 5 ANOS	13	56%
DE 5 A 10 ANOS	9	39%
DE 11 A 15 ANOS	1	5%
MAIS DE 16 ANOS	0	0%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 5:** Tempo de atuação na administração pública

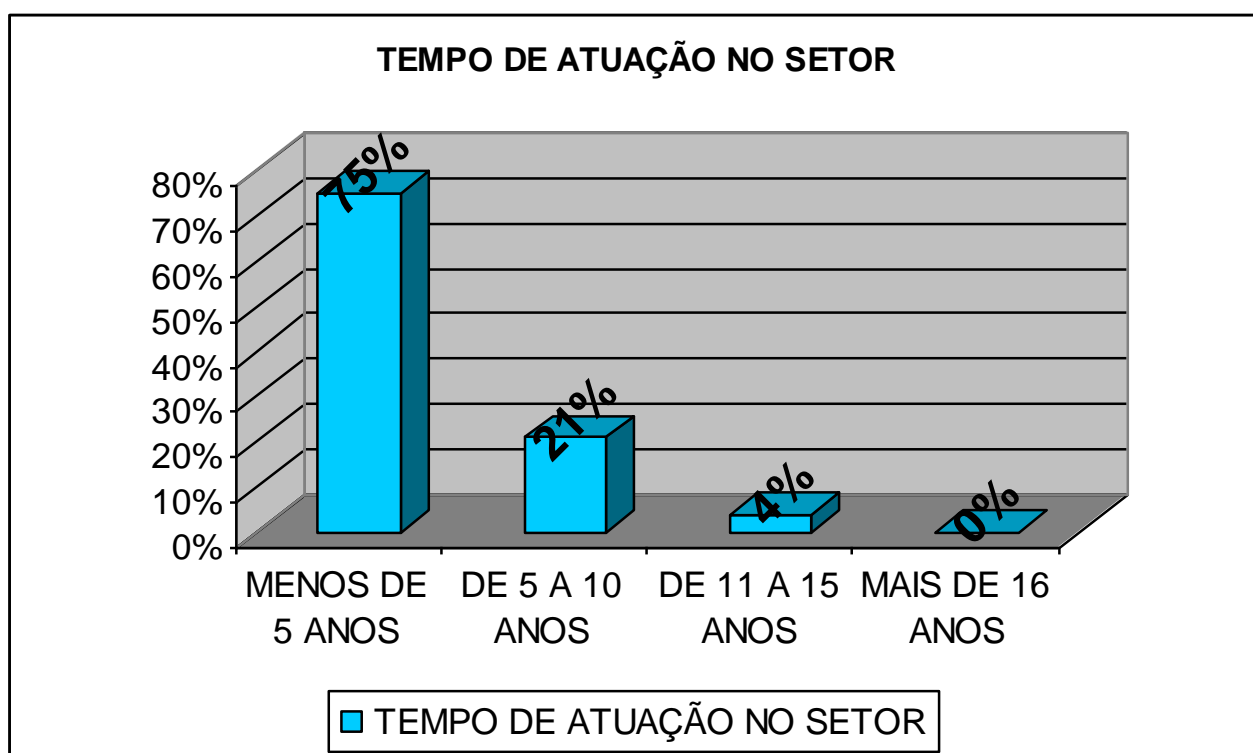
Fonte: Dados da pesquisadora

Observou-se que com cerca de 56% dos entrevistados, ou seja, a maioria dos funcionários atuam na administração pública a menos de 5 anos, demonstrando o tempo de experiência profissional na área pública. Destaca-se também que nenhum dos colaboradores trabalha a mais de 16 anos no setor público.

Tabela 4: Tempo de atuação no setor

OPÇÕES	TOTAL	%
MENOS DE 5 ANOS	17	75%
DE 5 A 10 ANOS	5	21%
DE 11 A 15 ANOS	1	4%
MAIS DE 16 ANOS	0	0%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 6:** Tempo de atuação no setor

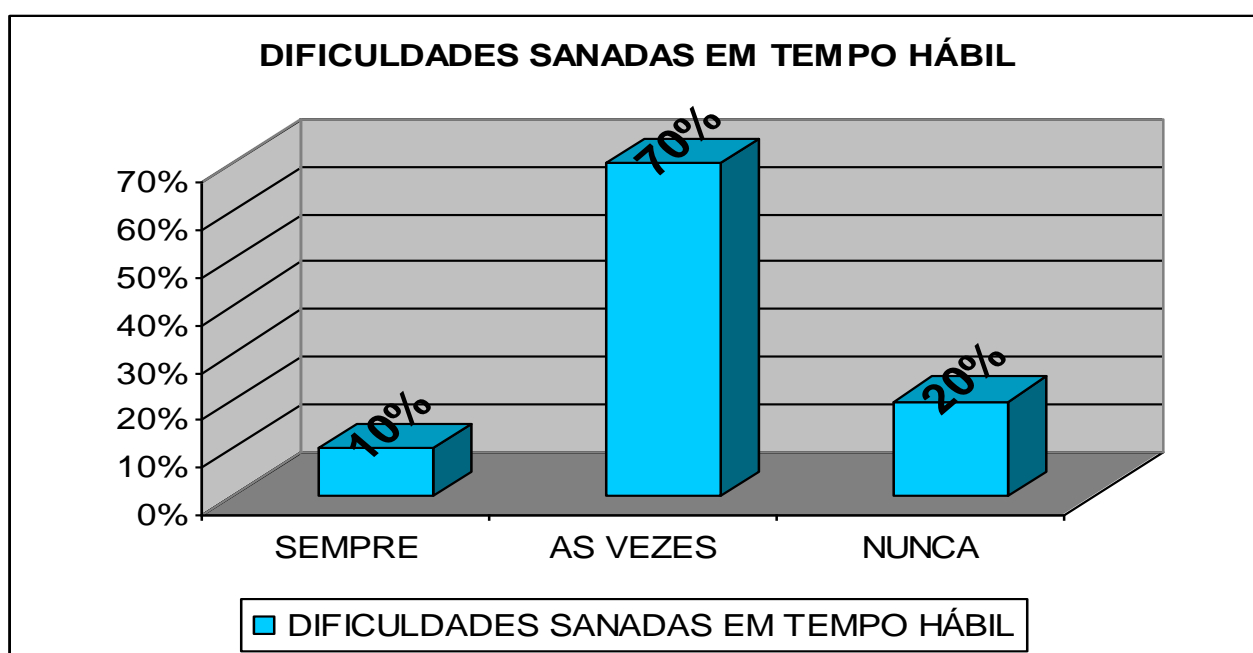
Fonte: Dados da pesquisadora

A maioria dos funcionários entrevistados, ou seja, cerca de 75%, trabalham na gerência administrativa de recursos humanos menos de 5 anos. Observa-se também que nenhum entrevistado está mais de 16 anos no setor e analisando este item em conjunto com o anterior, percebe-se que os funcionários passaram a atuar no setor público diretamente da Gerência Administrativa e de Recursos Humanos. Enfim, não há membros com um período longo de atuação no setor. Esta informação torna-se necessária para analisar a experiência de cada colaborador dentro do departamento.

Tabela 5: Dificuldades sanadas em tempo hábil

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	3	10%
ÀS VEZES	18	70%
NUNCA	2	20%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 7:** Dificuldades sanadas em tempo hábil

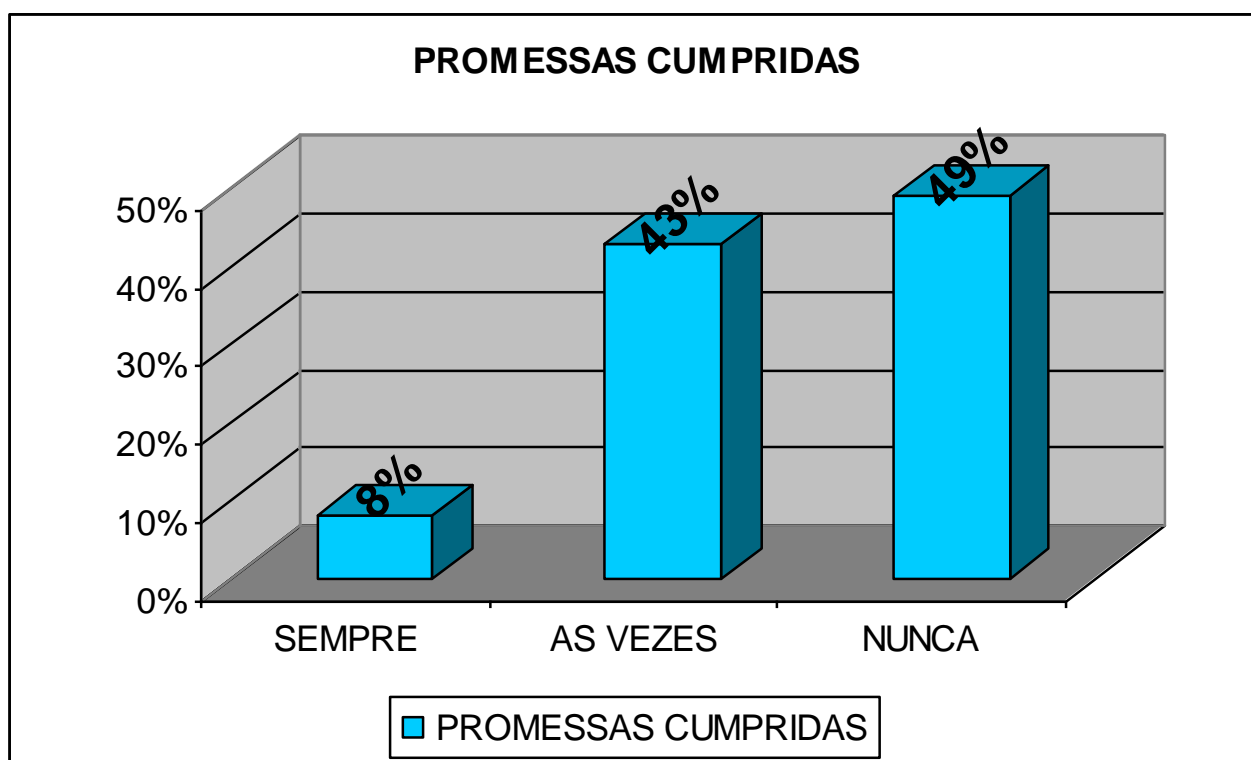
Fonte: Dados da pesquisadora

Este questionamento foi realizado com a finalidade de saber se as dificuldades do setor são sanadas em tempo hábil, e observou-se que em 70% das ocasiões estas dificuldades às vezes são sanadas e que em 20% elas não são sanadas, o que pode comprometer o desempenho profissional do servidor público.

Tabela 6: Promessas cumpridas

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	2	8%
AS VEZES	10	43%
NUNCA	11	49%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 8:** Promessas cumpridas

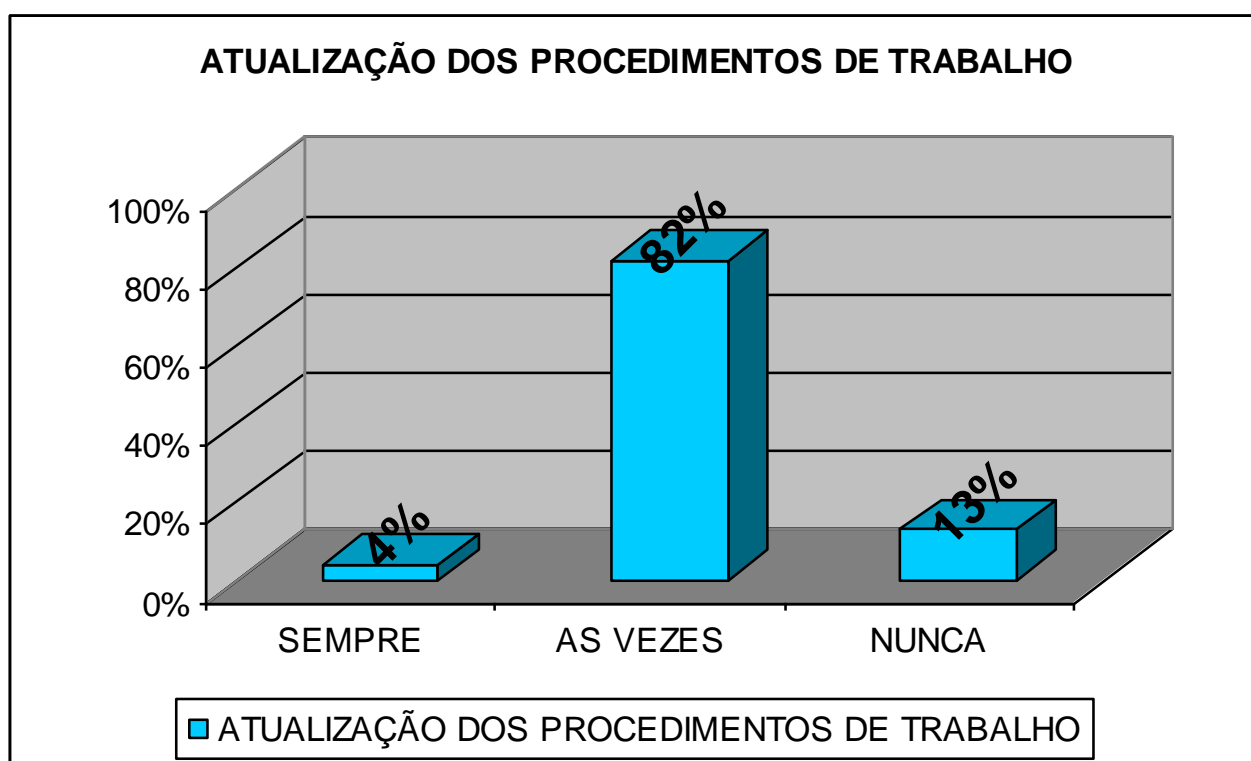
Fonte: Dados da pesquisadora

De acordo com o resultado obtido neste item, em 49% das ocasiões as promessas realizadas pela administração não são cumpridas. É necessário este questionamento para observar se os funcionários estão satisfeitos em relação ao atendimento de suas reivindicações.

Tabela 7: Atualização dos procedimentos de trabalho

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	1	4%
ÀS VEZES	19	82%
NUNCA	3	13%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 9:** Atualização dos procedimentos de trabalho

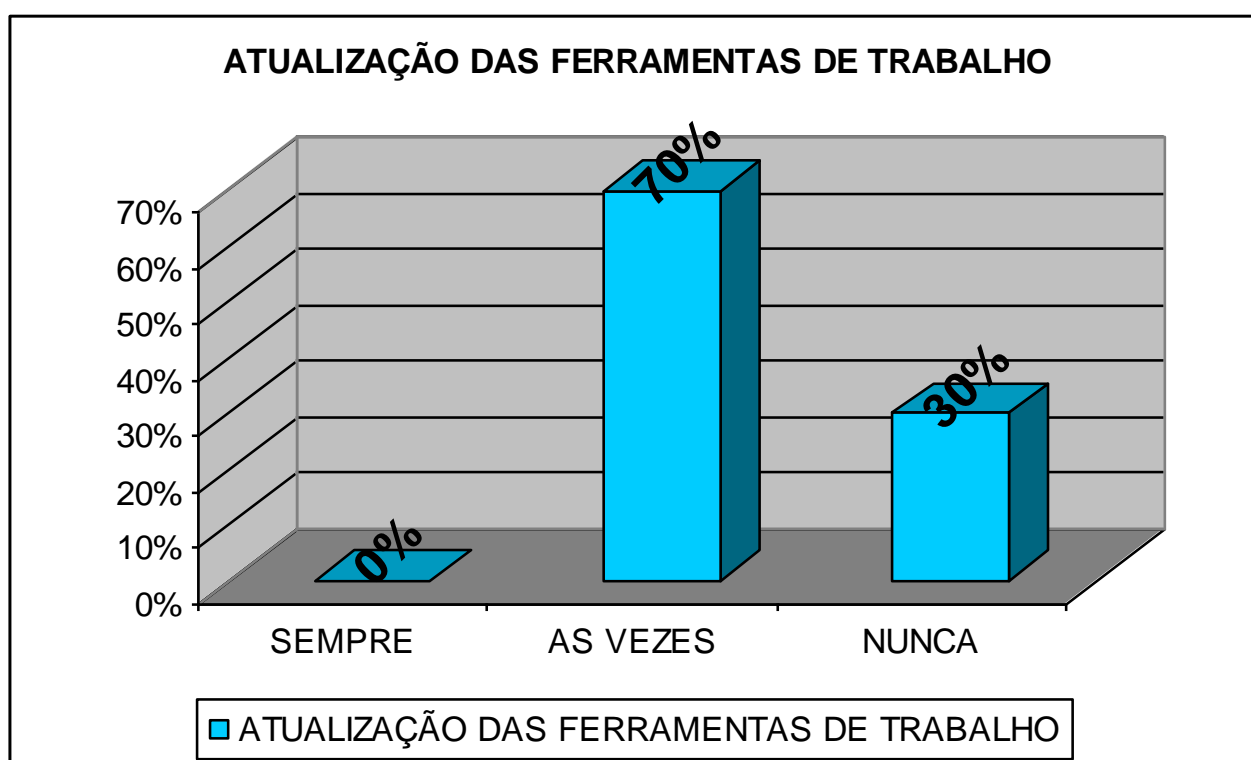
Fonte: Dados da pesquisadora

Em relação à atualização dos procedimentos de trabalho, nem sempre esta é realizada. Cerca de 82% dos entrevistados responderam que as vezes isto ocorre.

Tabela 8: Atualização das ferramentas de trabalho

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	0	0%
ÀS VEZES	16	70%
NUNCA	7	30%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 10:** Atualização das ferramentas de trabalho

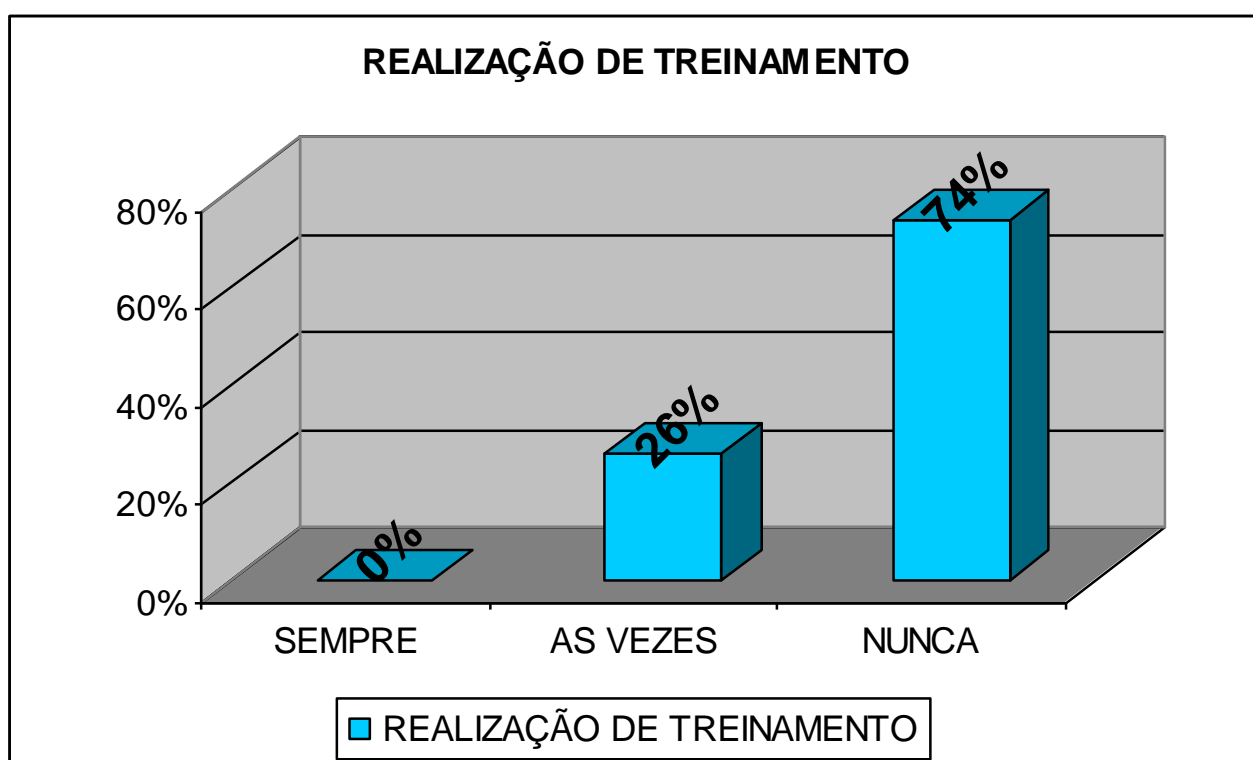
Fonte: Dados da pesquisadora

De acordo com as respostas obtidas nesta questão, percebeu-se que 70% dos entrevistados afirmaram que às vezes é realizada a atualização das ferramentas de trabalho e 30% afirmaram que nunca é realizado este tipo de atualização.

Tabela 9: Realização de treinamento

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	0	0%
ÀS VEZES	6	26%
NUNCA	17	74%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 11:** Realização de treinamento

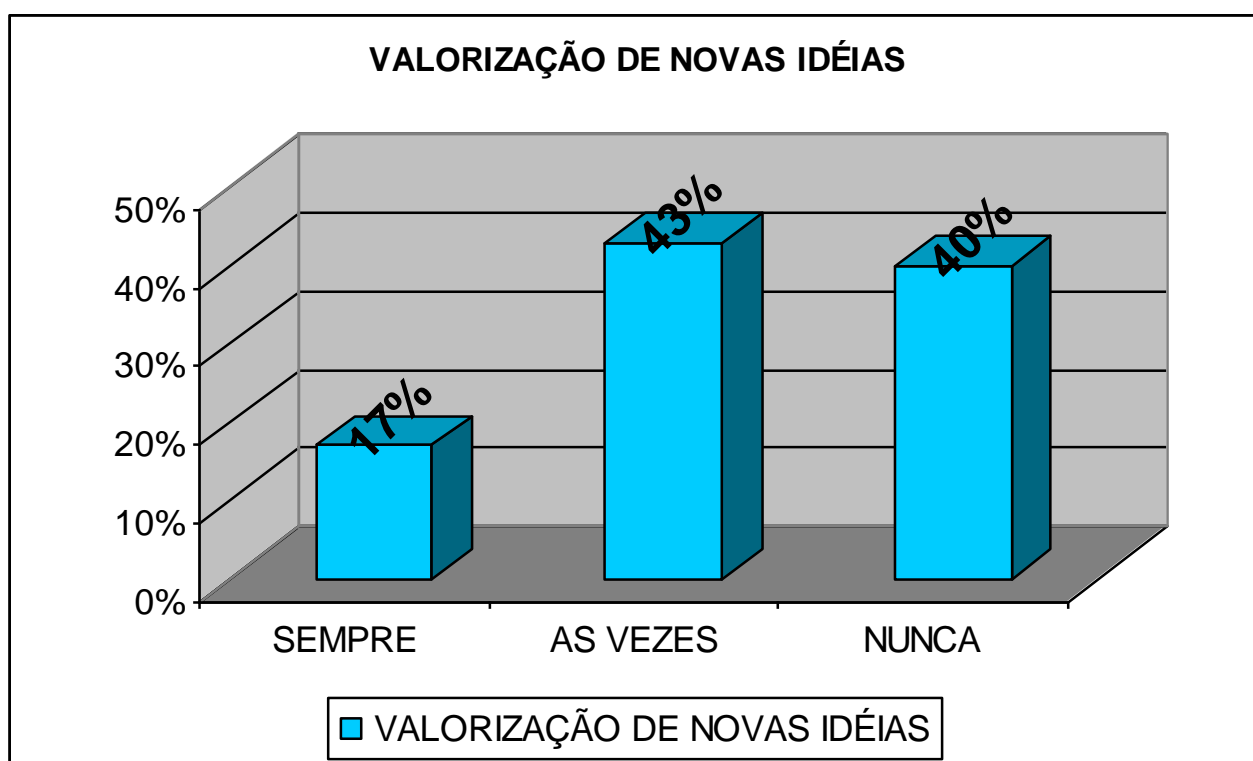
Fonte: Dados da pesquisadora

Constatou-se a partir deste questionamento, que a maioria dos entrevistados, cerca de 74% da população do setor, afirmaram que nunca ocorrem treinamentos, o que pode impactar negativamente na atuação do profissional.

Tabela 10: Valorização de novas idéias

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	4	17%
ÀS VEZES	10	43%
NUNCA	9	40%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 12:** Valorização de novas idéias

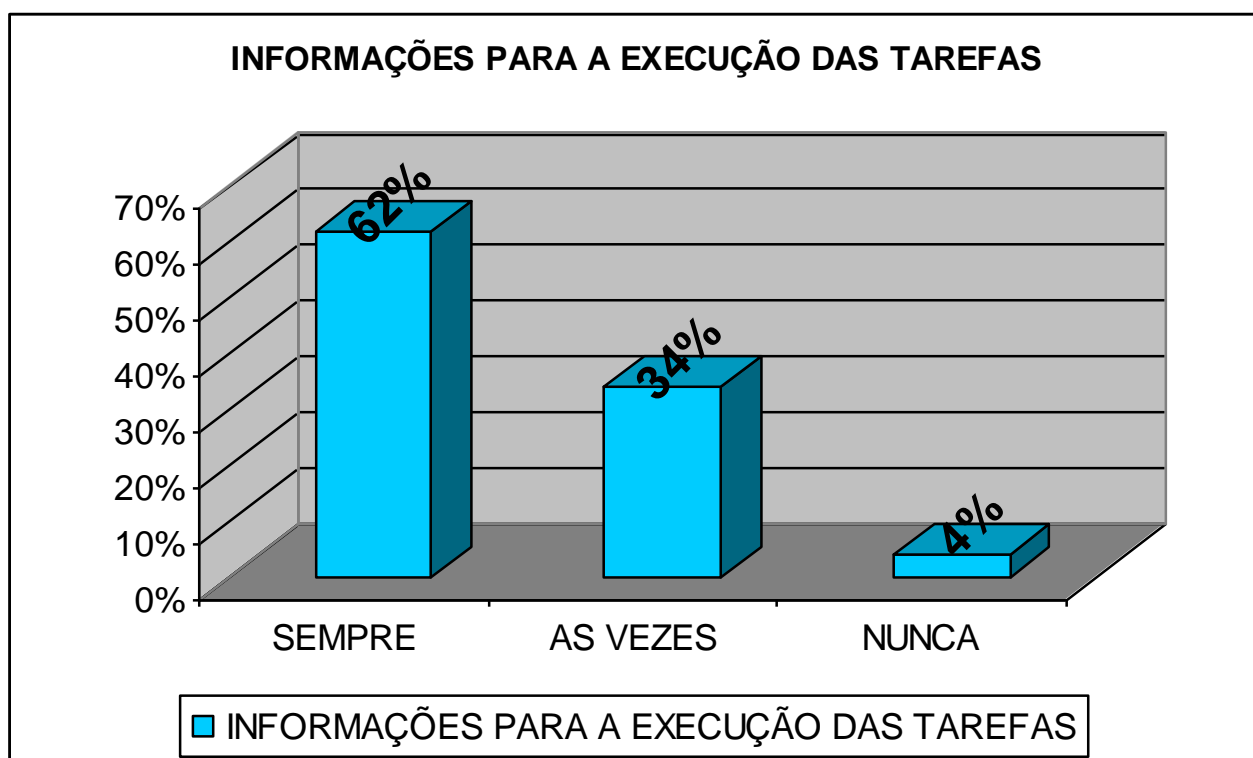
Fonte: Dados da pesquisadora

Observou-se neste item, que a maioria dos colaboradores (43%) respondeu que às vezes existe a valorização de novas idéias e 40% dos entrevistados afirmaram que nunca acontece a valorização de novas idéias.

Tabela 11: Informações para execução das tarefas

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	14	62%
ÀS VEZES	8	34%
NUNCA	1	4%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 13:** Informações para a execução das tarefas

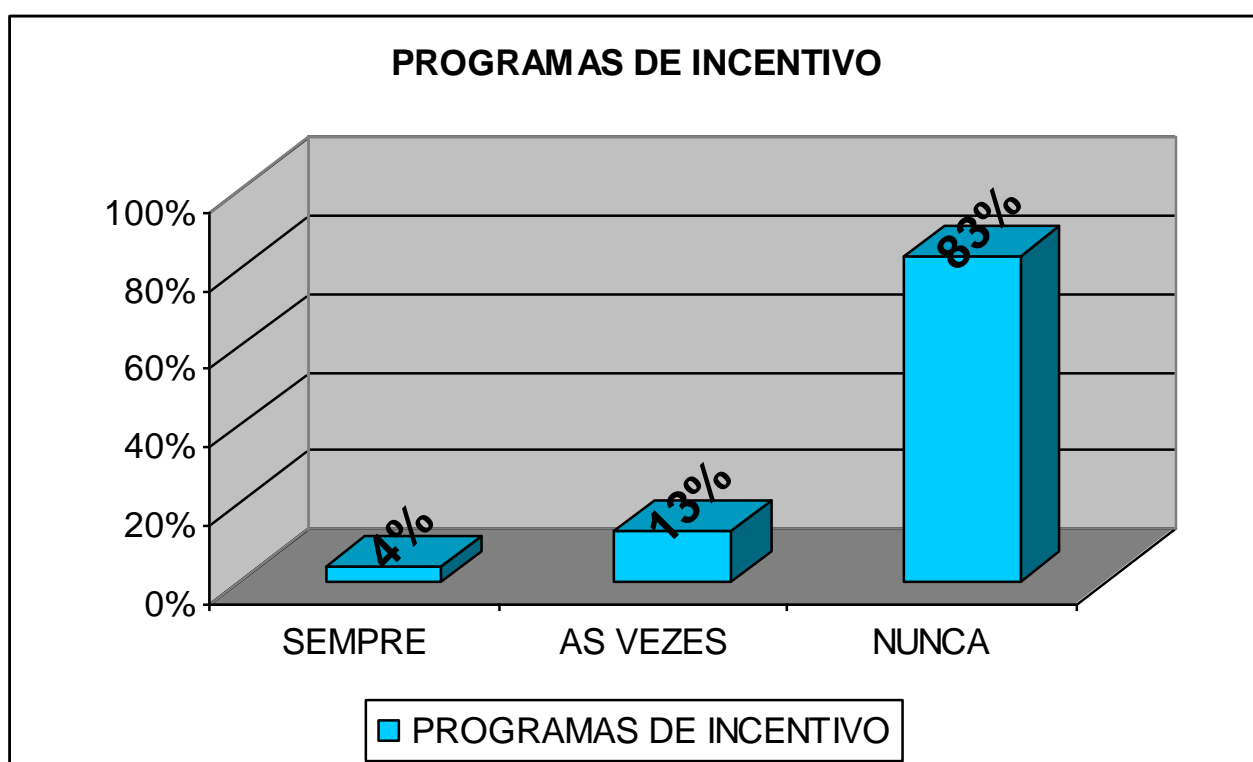
Fonte: Dados da pesquisadora

Através deste questionamento, observou-se que na maioria das vezes (62%), são passadas de forma correta as informações para a execução das tarefas. Quando as informações são passadas de forma correta não ocorre desperdício de tempo na execução e nem erros.

Tabela 12: Programas de incentivo

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	1	4%
ÀS VEZES	3	13%
NUNCA	19	83%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 14:** Programas de incentivo

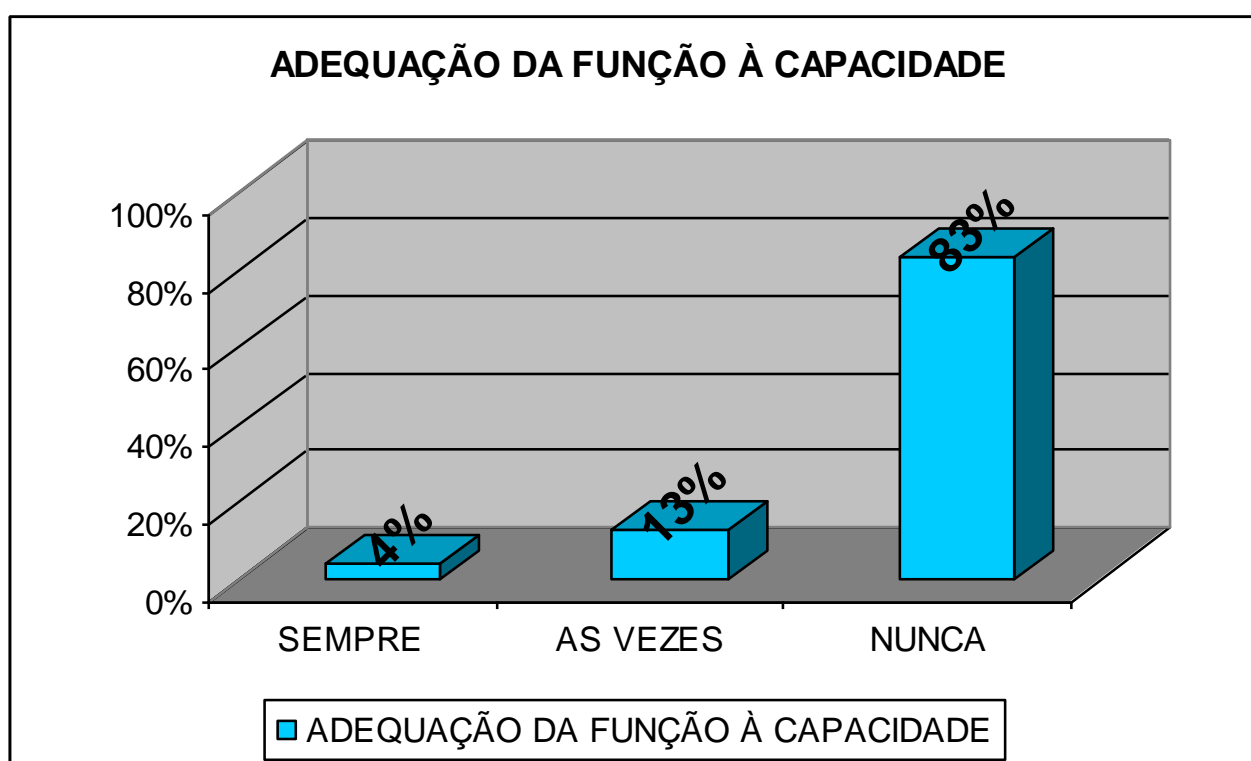
Fonte: Dados da pesquisadora

Neste item, 83% dos entrevistados afirmaram que nunca acontecem programas de incentivo no setor, demonstrando a insatisfação dos funcionários quanto a este quesito.

Tabela 13: Adequação da função à capacidade

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	1	4%
ÀS VEZES	10	13%
NUNCA	12	83%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 15:** Funções adequadas à capacidade

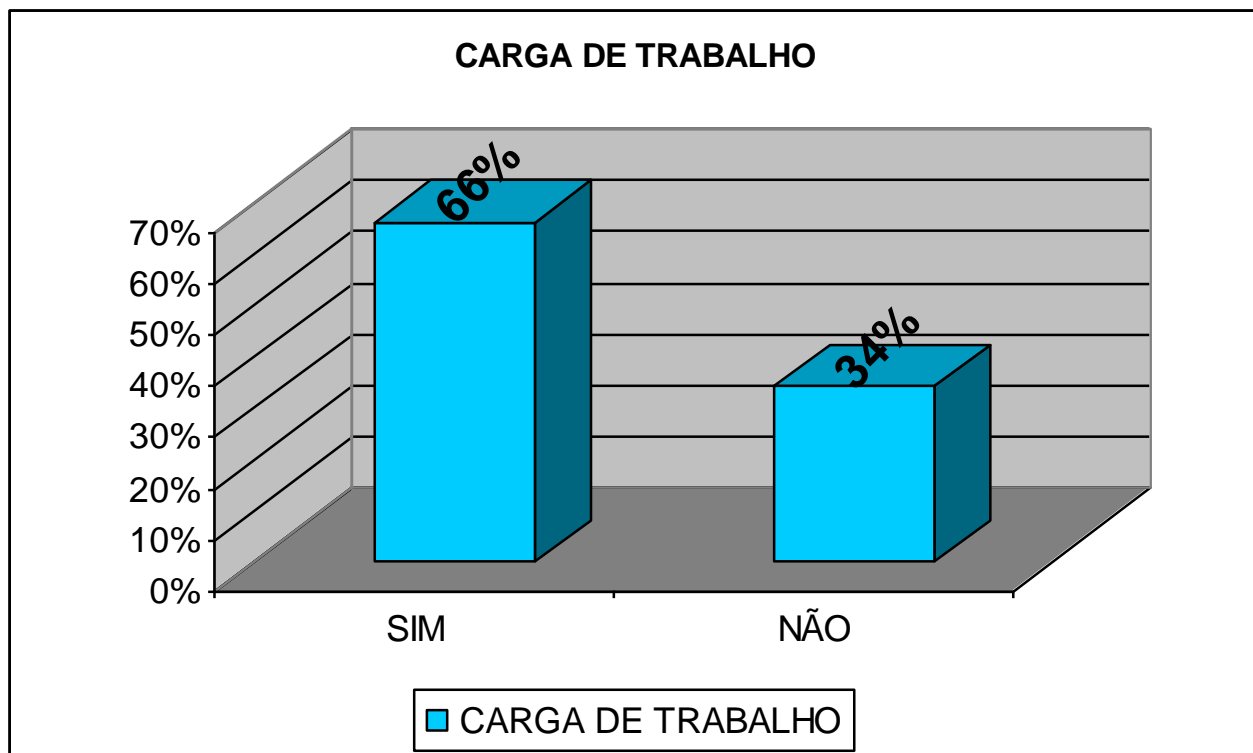
Fonte: Dados da pesquisadora

Esse questionamento mostra que a maioria dos entrevistados (83%) relatou que as funções não são adequadas a capacidade das pessoas. Torna-se interessante esta informação para analisar se quando a pessoa é contratada, se a mesma tem capacidade para realizar as tarefas para qual é designada. Isto pode ocorrer devido ao que foi relatado na figura 9, a falta de treinamento.

Tabela 14: Carga de trabalho

OPÇÕES	TOTAL	%
SIM	15	66%
NÃO	8	34%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 16:** Carga de trabalho

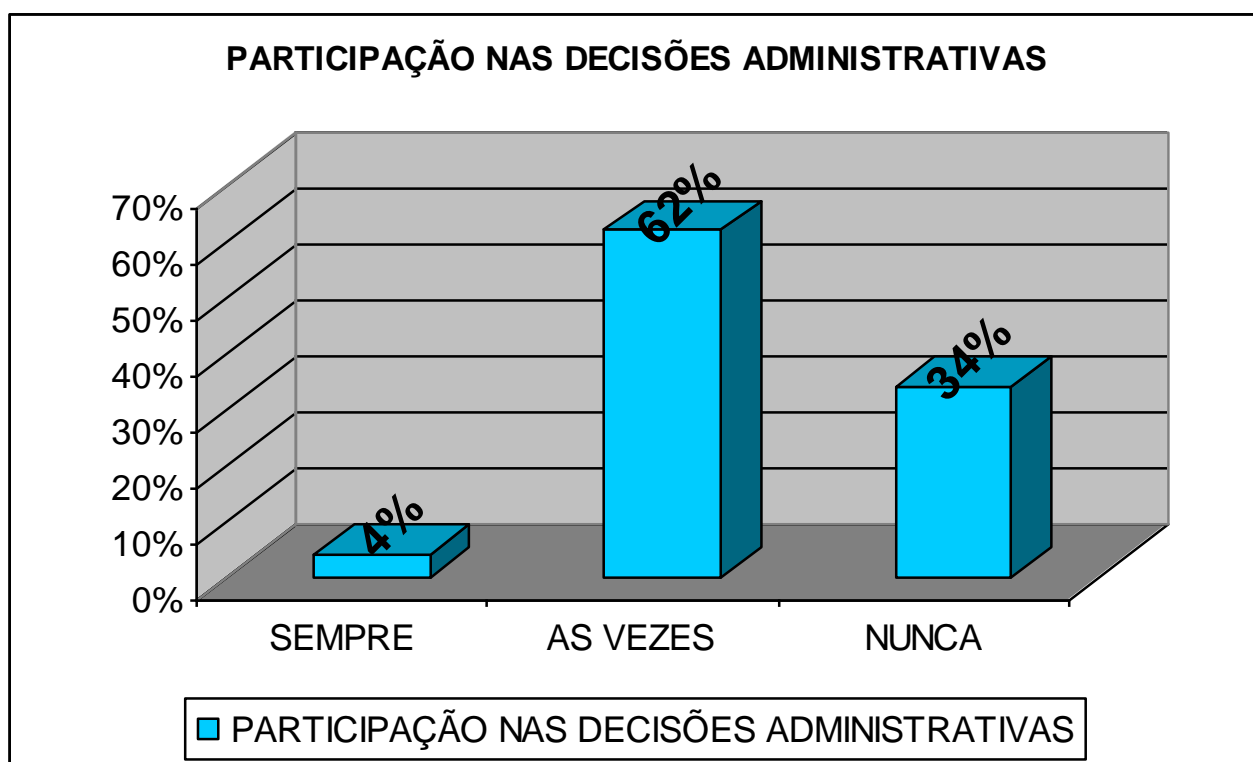
Fonte: Dados da pesquisadora

A maioria dos entrevistados afirmou que a carga de trabalho vigente é adequada, demonstrando que as tarefas estão distribuídas de acordo com a capacidade laborativa dos funcionários dentro da jornada de trabalho.

Tabela 15: Participação nas decisões administrativas

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	1	4%
ÀS VEZES	14	62%
NUNCA	8	34%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 17:** Participação nas decisões administrativas

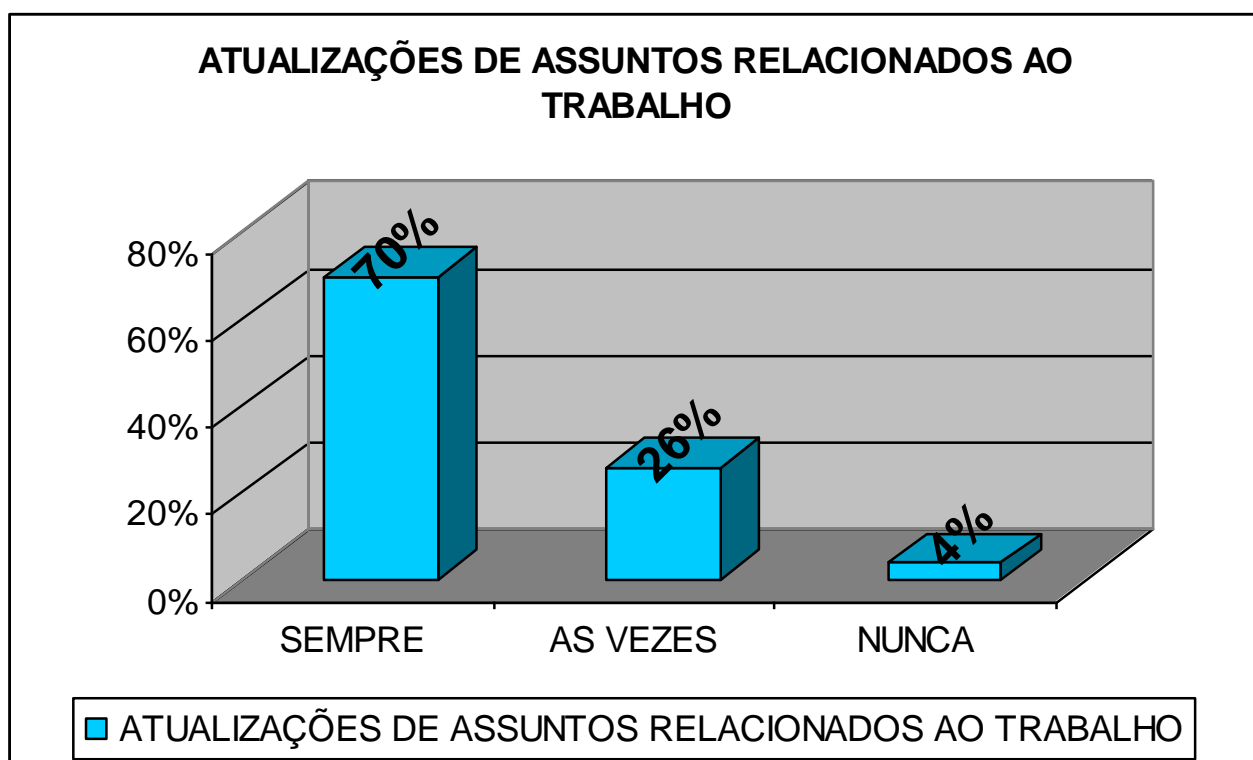
Fonte: Dados da pesquisadora

A partir desta questão, observou-se que 62% dos entrevistados afirmaram que às vezes eles participam nas decisões administrativas do setor e 34% relataram que nunca participam das decisões. Quando o funcionário participa das decisões administrativas ele sente-se mais engajado nas tarefas do setor.

Tabela 16: Atualizações de assuntos relacionados ao trabalho

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	16	70%
ÀS VEZES	6	26%
NUNCA	1	4%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 18:** Atualizações de assuntos relacionados ao trabalho

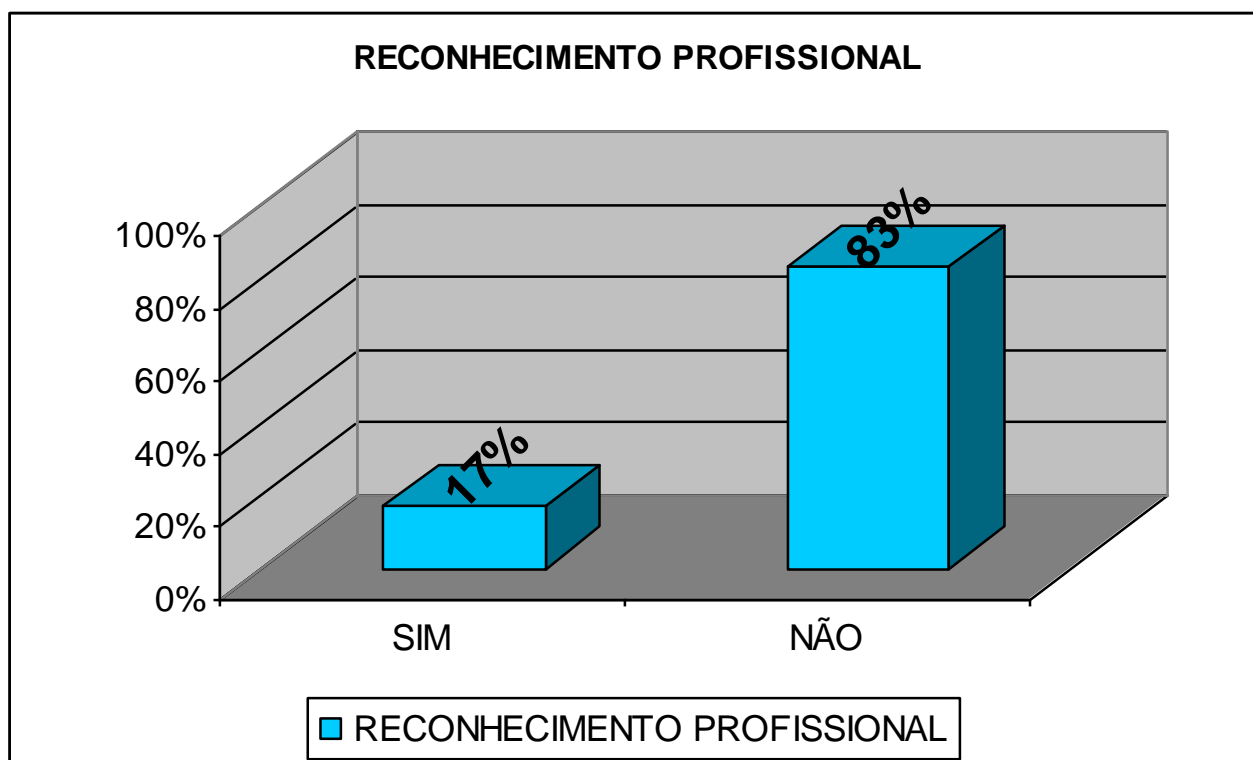
Fonte: Dados da pesquisadora

Quando questionados sobre a frequência que cada um atualiza-se sobre assuntos relacionados ao trabalho, 70% dos entrevistados, ou seja, a maioria afirmou que sempre se atualizam. A partir do momento que o funcionário busca atualizar-se sobre os assuntos pertinentes ao seu trabalho, ele está aprimorando seus conhecimentos, podendo oferecer mais ao setor.

Tabela 17: Reconhecimento profissional

OPÇÕES	TOTAL	%
SIM	4	17%
NÃO	19	83%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 19:** Reconhecimento profissional

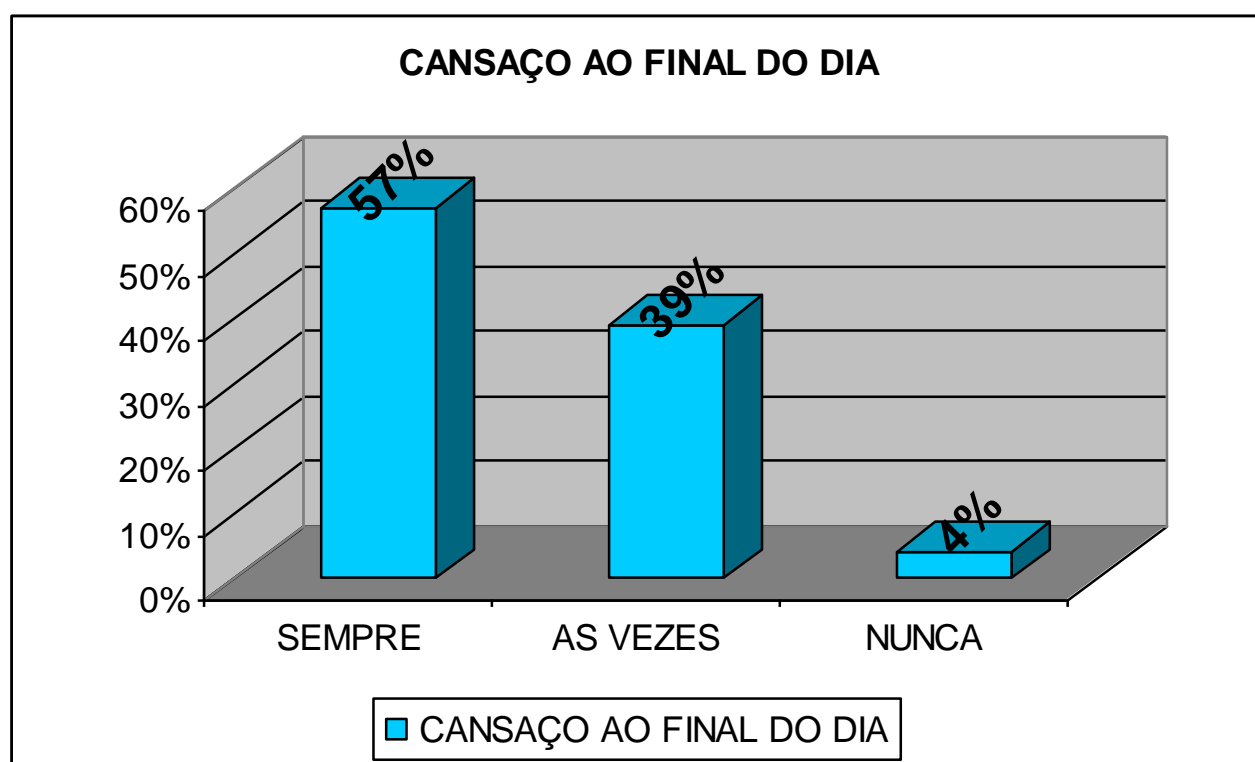
Fonte: Dados da pesquisadora

Essa pergunta foi realizada para analisar se os funcionários são reconhecidos profissionalmente. Constatou-se que 83% dos entrevistados afirmaram que não existe reconhecimento no setor. Sem reconhecimento os profissionais não se sentem motivados para desempenhar suas funções.

Tabela 18: Cansaço ao final do dia

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	13	57%
ÀS VEZES	9	39%
NUNCA	1	4%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 20:** Cansaço ao final do dia

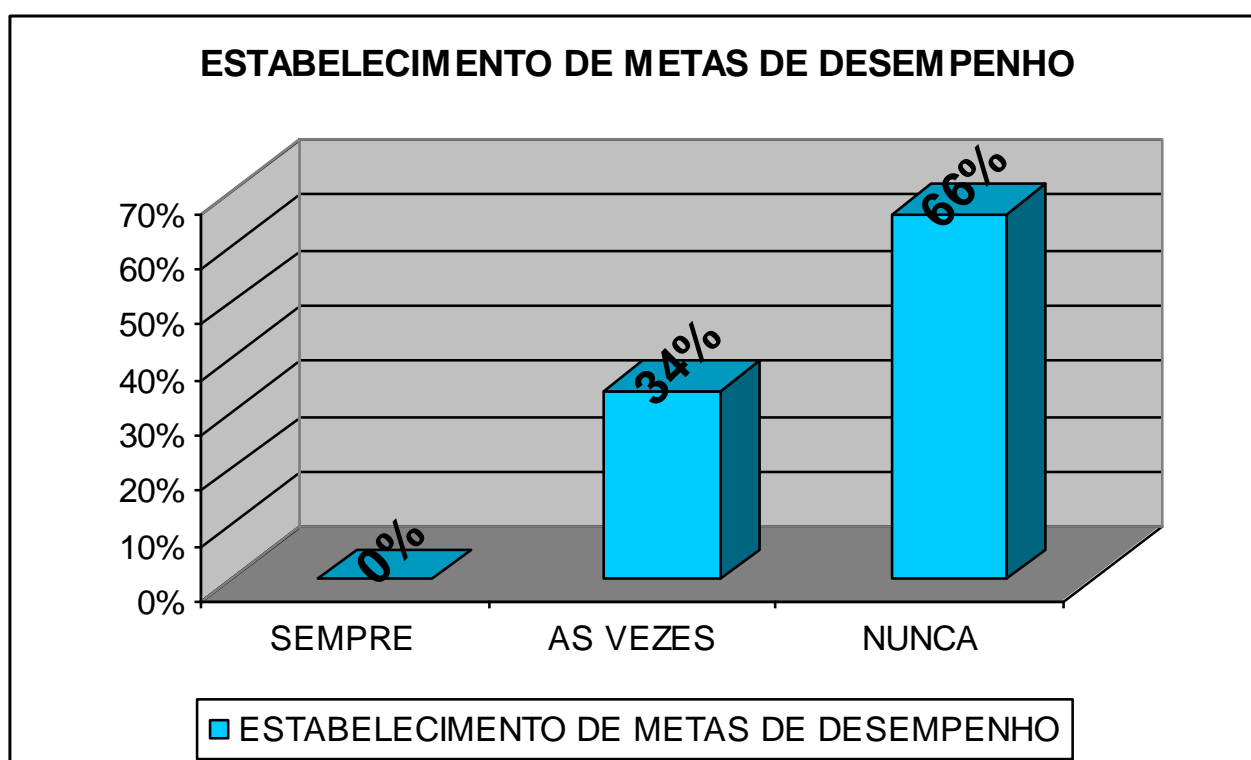
Fonte: Dados da pesquisadora

Cerca de 57% dos entrevistados afirmaram que se sentem cansados ao final do expediente de trabalho. Entretanto, comparando as respostas obtidas neste item com a figura 14, observa-se que há uma divergência quanto a equação quantidade de trabalho e carga horária, uma vez que 66% dos entrevistados responderam anteriormente que a carga de trabalho é adequada.

Tabela 19: Estabelecimento de metas de desempenho

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	0	0%
ÀS VEZES	8	34%
NUNCA	15	66%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 21:** Estabelecimento de metas de desempenho

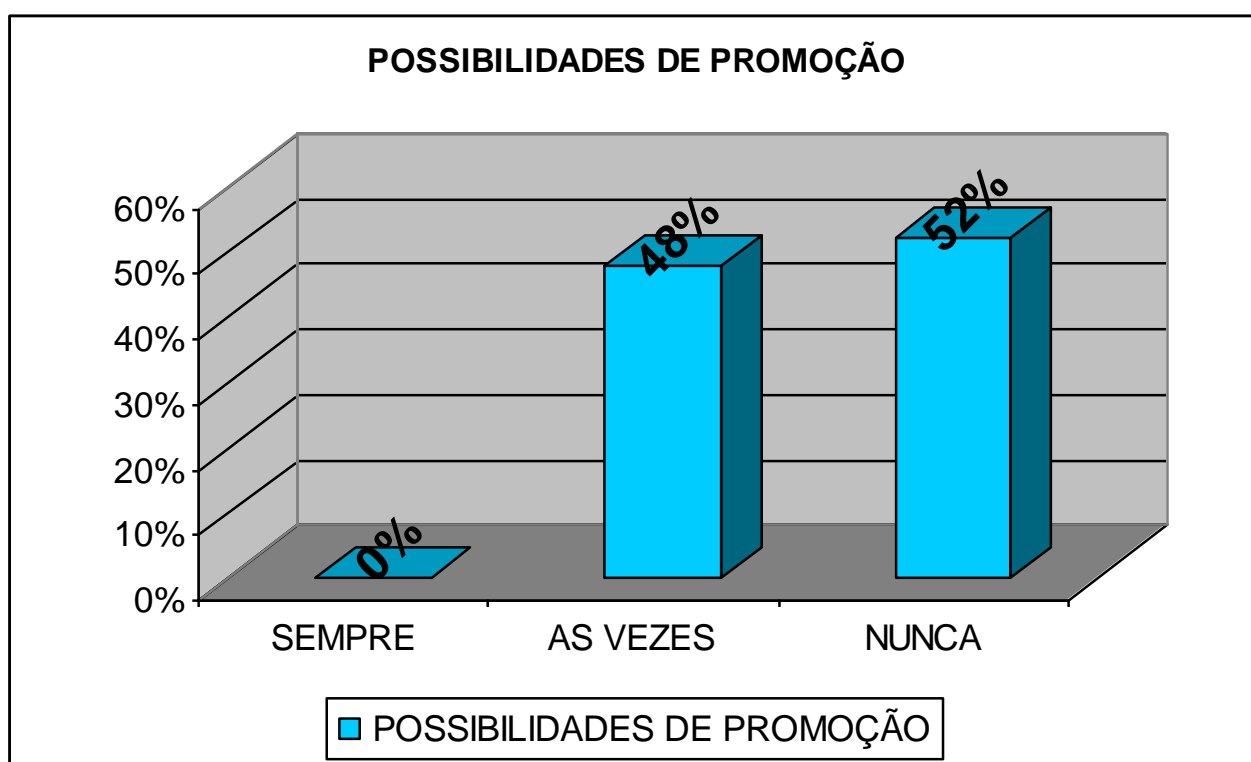
Fonte: Dados da pesquisadora

Observou-se através deste item que a maioria dos entrevistados (66%) relataram que nunca é oferecido metas de desempenho no setor. Quando é disponibilizadas metas de desempenho os colaboradores se esforçam mais para realizar suas tarefas.

Tabela 20: Possibilidades de promoção

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	0	0%
ÀS VEZES	11	48%
NUNCA	12	52%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 22:** Possibilidades de promoção

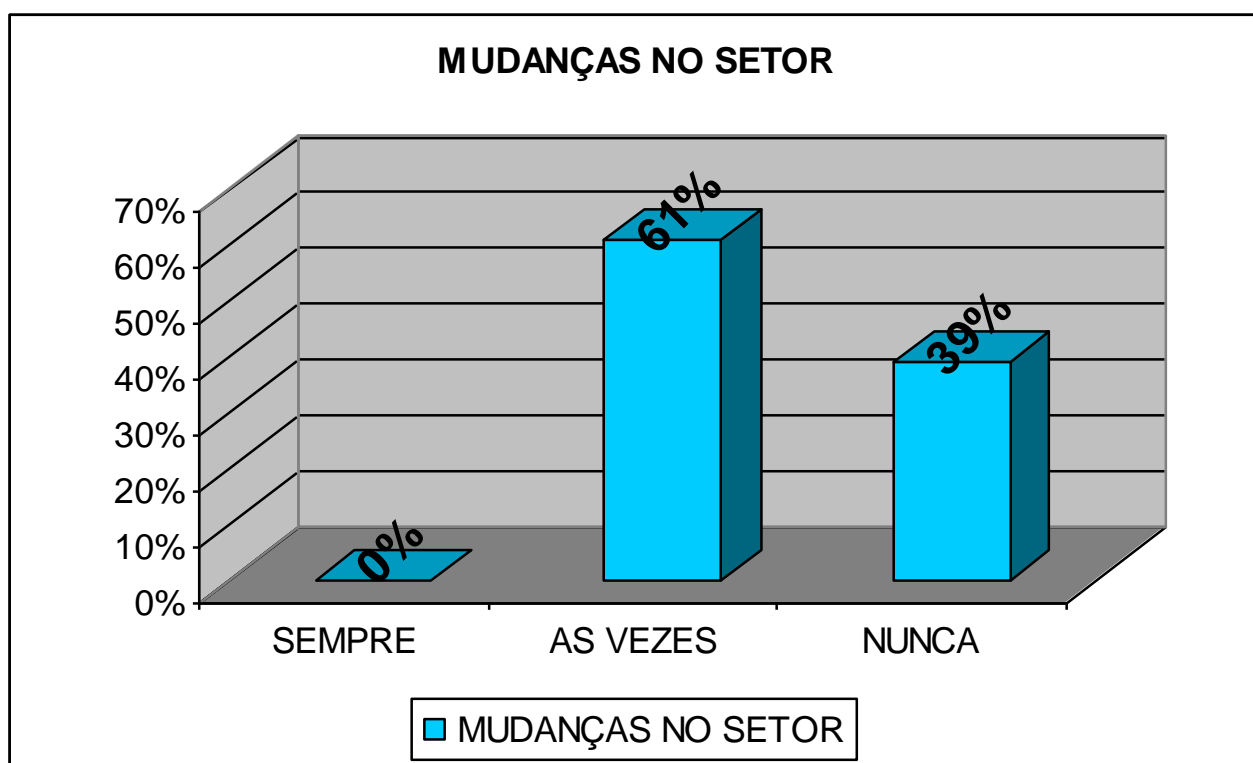
Fonte: Dados da pesquisadora

Neste item observou-se que a maioria dos entrevistados, cerca de 52% afirmaram que nunca existem possibilidades de promoção. Desta forma os colaboradores não têm perspectivas de melhoria do seu cargo, uma vez que o servidor público possui um plano de carreira previsto em lei, com progressiva promoção por tempo de serviço.

Tabela 21: Mudanças no setor

OPÇÕES	TOTAL	%
SEMPRE	0	0%
ÀS VEZES	14	61%
NUNCA	9	39%
TOTAL	23	100%

Fonte: Dados da pesquisadora

**Figura 23:** Mudanças no setor

Fonte: Dados da pesquisadora

De acordo com o resultado obtido neste item, a maioria dos entrevistados relatou que somente às vezes são consultados sobre as mudanças que ocorrem no setor. Desta forma os colaboradores sentem-se inseguros no ambiente de trabalho, pois não sabem o que pode ocorrer.

4.1 SUGESTÕES DE MELHORIAS

A partir dos resultados obtidos no questionário, observou-se a necessidade da realização de melhorias em alguns itens, como:

- Treinamento;
- Atualização dos procedimentos de trabalho;
- Atualização das ferramentas de trabalho;

- Programas de incentivo;
- Estabelecimento de metas de desempenho;
- Reconhecimento profissional;
- Adequação da função à capacidade;
- Informações sobre mudanças no setor;
- Participação nas decisões administrativas;
- Promessas cumpridas;
- Dificuldades sanadas em tempo hábil; e
- Possibilidades de promoção.

Como foi observado na pesquisa, há uma necessidade da elaboração de treinamentos dentro do setor. O treinamento ou desenvolvimento deve ser visto como um investimento e não como um gasto, o mesmo trará retorno garantido, trazendo qualidade e eficiência na realização das tarefas.

O treinamento deverá ser visto como estratégia e não deverá limitar-se apenas ao nível operacional, mas também ao nível gerencial. Quando as pessoas não estão bem preparadas para realizar as tarefas para qual foram designadas, acaba afetando o Clima Organizacional, pois causa dificuldades e insatisfação no desenvolvimento pessoal e também organizacional.

Através da realização do treinamento é possível abranger os aspectos psicológicos dos colaboradores, sendo que sua finalidade além de capacitar os membros para melhorar o desempenho de suas tarefas, integrarem o colaborador dentro do setor e melhorar seu relacionamento interpessoal.

O treinamento deverá ser realizado a cada seis meses e em forma de rodízio, para que todos possam ser capacitados. Primeiramente o gestor deve realizar uma análise de quais os funcionários possuem mais necessidades de serem treinados e quais os recursos disponíveis para a realização do treinamento. Após a capacitação ser realizada o gestor deve fazer a avaliação para ver se os procedimentos foram válidos e bem aproveitados pelos funcionários. Destacando que não apenas os funcionários mais antigos devem receber a capacitação, os novos funcionários que ingressarem na Gerência Administrativa e de Recursos Humanos também deve participar dos treinamentos.

Enfim, através do desenvolvimento tem um papel de extrema importância, pois as organizações procuram enfrentar novos desafios, com isso deve haver a busca pelo aprendizado contínuo.

Outra maneira de melhorar o nível de satisfação no ambiente de trabalho é atualizar os procedimentos e as ferramentas de trabalho. Quanto aos procedimentos, deve haver a atualização constante para que as tarefas sejam realizadas de forma fácil e ágil. O mesmo acontece em relação às ferramentas ou equipamentos de trabalho, elas devem ser atualizadas com frequência para melhor realizar as tarefas.

Para que isso ocorra de forma adequada, deve-se escolher uma pessoa que se torne responsável por analisar a cada mês as necessidades em relação à atualização ou manutenção das ferramentas de trabalho, ou seja, analisar se os equipamentos estão funcionando corretamente ou se precisam de manutenção.

O mesmo deve ocorrer com a atualização dos procedimentos de trabalho, se é possível realizar as tarefas de forma mais prática e rápida, para que não haja desperdício de tempo e matéria-prima. Enfim, analisar se os procedimentos que ainda são realizados manualmente, usando papéis e formulários podem ser informatizados.

Os gestores devem incentivar e valorizar as sugestões de novas idéias por parte de seus colaboradores, isso faz com que eles procurem estar sempre atualizados e engajados nos assuntos pertinentes ao seu ambiente trabalho e buscando novas soluções aos problemas que surgirem.

A sugestão é colocar uma caixa de sugestões, onde os funcionários colocam idéias para melhoria das operações e processos realizados pelo órgão, os colaboradores são as melhores pessoas para identificar possibilidades de melhorias. A cada mês o gestor analisa estas idéias e faz uma reunião para avaliar a melhor idéia, o autor da mesma recebe um prêmio, que pode ser uma folga, ou uma outra forma de benefício.

Os programas de incentivo juntamente com os programas de metas de desempenho e o reconhecimento profissional, são grandes aliados para o sucesso de uma organização. Sabendo que o funcionário é necessário para este sucesso, torna-se interessante utilizar estes tipos de programas para melhorar o nível de satisfação e motivação. Pequenos sinais de reconhecimento, como agradecimento

por um trabalho bem realizado, premiações por melhor e maior desempenho e líderes que promovam uma comunicação clara e objetiva faz com que os colaboradores sintam-se reconhecidos e importantes para o setor onde trabalha.

Sabendo que os programas de incentivo, as metas de desempenho e o reconhecimento profissional é uma forma de motivar os funcionários, para mante-los focados em alcançar seus objetivos. Para isso o gestor deverá analisar o desempenho de seus colaboradores e nas reuniões que serão realizadas mensalmente, dentro do horário de expediente, destacar em público o funcionário que melhor desenvolveu suas atividades, o reconhecendo profissionalmente. Deve-se colocar em um ambiente de convívio de todos dentro do setor, um quadro do melhor funcionário do mês. Sendo que, o colaborador que for destacado em maior número de meses, ao final do ano receba um prêmio de seu gestor, seja um presente, folgas em épocas festivas ou um outro benefício.

Uma outra maneira para melhorar o clima organizacional dentro do setor é delegar funções adequadas às capacidades de cada pessoa. Sendo que a partir do momento que a pessoa recebe treinamento ela é capacitada para realizar as tarefas para qual foi designado, porém também deve-se levar em conta a formação educacional do membro, para que o mesmo atue na área de seu conhecimento.

Para isso, ao funcionário ingressar no setor, o gestor deverá analisar qual o melhor cargo para o perfil do novo membro. Caso o funcionário não se encaixe em nenhuma posição, o gestor deverá realizar um treinamento para preparar o mesmo para realizar suas tarefas e se habituar ao ambiente de trabalho.

O gestor deve manter seus colaboradores informados sobre as possíveis mudanças que poderão ocorrer dentro do setor, para que os mesmo sintam-se seguros e se preparem tanto psicologicamente quanto fisicamente. Qualquer mudança dentro do setor interfere no comportamento dos funcionários. Portanto, é necessário que o gestor comunique seus colaboradores sobre qualquer mudança no ambiente de trabalho.

Deverá ser de responsabilidade de o gerente informar seus colaboradores das mudanças que ocorrerão no departamento, assim que o gerente perceber a necessidade de realizar mudanças deverá imediatamente passar aos demais membros, para que não ocorram surpresas.

Outro ponto que deve ser analisado e revisto é a participação dos funcionários nas decisões administrativas. O gestor deve mostrar ao colaborador que ele é importante para o setor e que ele deve estar atento a todas as decisões tomadas.

Quando o gestor tiver que tomar alguma decisão administrativa, para que não tome muito tempo, ele poderá a qualquer momento, pedir a atenção de todos durante o expediente e fazer a comunicação da decisão aos funcionários. Nada muito formal, não tem a necessidade de convocar uma reunião.

Alguns pontos que se mostraram negativos dentro do departamento e devem ser analisados foi em relação às promessas feitas que não são cumpridas e as dificuldades que não são sanadas em tempo hábil. Isso traz um impacto negativo no clima organizacional, os colaboradores perdem a confiança no gestor. Deve-se analisar o que é feito e dito, para que nenhuma promessa seja feita e depois não seja cumprida, e que se busque soluções práticas.

Para evitar a demora na solução das dificuldades, o gestor deverá escolher um colaborador para analisar as dificuldades do setor e que diariamente irá lhe passar o que foi observado, desta forma o gerente fará uma análise das dificuldades e irá buscar a solução da mesma, para que no dia seguinte o problema não se repita.

Quanto à possibilidade de promoção, os servidores públicos estão submetidos a um plano de carreira, o que impede a possibilidade de promoção. Porém, o gestor junto às autoridades maiores, pode criar possibilidades que se assemelham a uma promoção, como premiações por metas atingidas, bônus por tarefas realizadas, gratificações em geral. Isto fará com que os funcionários sintam-se mais motivados a realizarem suas tarefas de forma correta e mais rápida.

Portanto, acima estão expostas sugestões para melhorias do clima organizacional na Gerência Administrativa e de Recursos Humanos. Estes irão melhorar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores, fazendo com que os mesmos trabalhem mais empenhados.

5 CONCLUSÃO

Gerenciar o Clima Organizacional é uma ação estratégica, a partir do momento que as organizações procuram administrar seu clima, elas estão em busca de um melhor ambiente de trabalho para seus membros, fazendo com que os mesmos mantenham-se motivados e envolvidos com seu trabalho.

Um Clima Organizacional adequado é necessário e importante no cotidiano das atividades realizadas no setor, pois reflete no nível de satisfação dos colaboradores e na produtividade em relação ao seu trabalho.

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo realizar o Diagnóstico do Clima Organizacional na Prefeitura Municipal de Criciúma, sendo que de acordo com os resultados obtidos na pesquisa realizada junto aos funcionários do departamento, constatou-se que o clima dentro do departamento é insatisfatório.

Destaca-se que os objetivos específicos propostos neste trabalho foram alcançados a partir de todas as análises realizadas e informações obtidas durante a realização do diagnóstico de clima organizacional do departamento e também através da pesquisa bibliográfica que trouxe maiores conhecimentos em relação ao assunto, fatores estes que contribuíram para a conclusão do trabalho.

Considerando os resultados obtidos através da pesquisa, verificou-se que nos quesitos que mostraram a insatisfação dos funcionários foram os referentes a treinamento, atualização de procedimentos e ferramentas de trabalho, a valorização de novas idéias, programas de incentivo, programas de metas de desempenho, reconhecimento profissional, delegação de funções adequadas às capacidades dos membros, solução das dificuldades, promessas cumpridas, decisões administrativas, mudanças no setor e em relação à promoção.

Havendo assim a necessidade do gestor discutir junto a seus colaboradores as sugestões de melhorias e assim alcançar um nível de satisfação superior, conseqüentemente melhorando o clima organizacional. É função do gerente conversar com seus colaboradores e implantar melhorias no departamento que irão afetar positivamente no clima organizacional. Ele deve buscar apoio junto a autoridades maiores para realizar esta mudança.

Portanto, a avaliação do Clima Organizacional, permite que a entidade perceba qual a visão do colaborador em relação aos aspectos que influenciam seu

bem estar no seu espaço de trabalho. Este diagnóstico ainda permite visualizar as melhorias que podem ser realizadas no cumprimento dos serviços e no comprometimento dos colaboradores, fazendo com que conseqüentemente isso influencie na rentabilidade e produtividade do setor.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 2005.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. 1. ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1992.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encanto seu cliente interno**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. **Sistema de controle interno: uma perspectiva do modelo de gestão Pública Gerencial**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed.rev. Rio de Janeiro: Elsevier,2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas,2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

CORREA, H.L.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M.; **Planejamento, Programação e Controle da Produção. MRP II/ ERP: conceitos, uso e implantação: base para SAP, Oracle Applications e outros softwares integrados de gestão**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da**

Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DUSSAULT, G. **A gestão dos serviços públicos de saúde:** características e exigências. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

FARIA, Carlos Alberto de. As nossas necessidades e os nossos desejos. **Boletim Eletrônico Semanal-Bes.** Disponível em: http://www.merkatus.com.br/10_boletim/112.htm. Acesso em: 25 de junho de 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

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

HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos.** 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO, Curso de Desenvolvimento Gerencial, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 1995.

MARTELANE, R. **O relacionamento entre os corpos permanentes e não-permanentes na organização pública** — um modelo. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 15., 1991, Salvador, BA, *Anais...* Salvador: Anpad, 1991.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação para ciências sociais aplicadas.** 2 ed. São Paulo, 2009.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho.** São Paulo: Jurídico Atlas, 2002.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** 23. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs e João Gabriel Marques da Fonseca. **Faces da Decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. Makron Books do Brasil Editora LTDA, 1997.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos**. Revista de Administração, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr/jul.1996.

VERGASTA, Patrícia Dantas. **Cultura e aprendizagem organizacional**. 2001. Disponível em: <<http://www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t20001310.html>>. Acesso em: 8 mai. 2010.

APÊNDICE

O questionário a seguir faz parte de uma pesquisa a qual servirá para a conclusão do curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Que tem como tema “Diagnóstico do clima organizacional na gerência administrativa e de recursos humanos da prefeitura”, peço por gentileza que responda com o máximo de honestidade.

1 – IDADE:

- 16 - 20;
- 21 – 30;
- 31 – 50;
- Mais de 50 anos.

2 – FORMAÇÃO:

- Ensino fundamental;
- Ensino médio;
- Graduação;
- Pós-Graduação.

3 – TEMPO QUE ATUA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

- Menos de 5 anos;
- De 5 a 10 anos;
- De 11 a 15 anos;
- Mais de 16 anos.

4 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO SETOR?

- Menos de 5 anos;
- De 5 a 10 anos;
- De 11 a 15 anos;
- Mais de 16 anos.

5 – AS DIFICULDADES SÃO SANADAS EM TEMPO HÁBIL?

- Sempre;
- As vezes;
- Nunca.

6 – AS PROMESSAS SÃO CUMPRIDAS?

- () Sempre;
- () As vezes;
- () Nunca.

7 - OS PROCEDIMENTOS DE TRABALHO SÃO ATUALIZADOS (MODERNIZADOS)?

- () Sempre;
- () As vezes;
- () Nunca.

8 - OS MEIOS (FERRAMENTAS) DE TRABALHO SÃO ADEQUADOS?

- () Sempre;
- () As vezes;
- () Nunca.

9 – É REALIZADO TREINAMENTO CONSTANTE?

- () Sempre;
- () As vezes;
- () Nunca.

10 – EXISTE A VALORIZAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS?

- () Sempre;
- () As vezes;
- () Nunca.

11- É FORNECIDO INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA A EXECUÇÃO DAS TAREFAS?

- () Sempre;
- () As vezes;
- () Nunca.

12 – A ENTIDADE PROMOVE PROGRAMAS DE INCENTIVO?

- Sempre;
- As vezes;
- Nunca.

13 - OS FUNCIONÁRIOS OCUPAM FUNÇÕES PARA AS QUAIS ESTÃO CAPACITADOS?

- Sempre;
- As vezes;
- Nunca.

14 - A CARGA DE TRABALHO É ADEQUADA?

- Sim;
- Não.

15 – EXISTE PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES ADMINISTRATIVAS?

- Sempre;
- As vezes;
- Nunca.

16 - PROCURA ATUALIZAR-SE SOBRE ASSUNTOS PERTINENTES AS SUAS TAREFAS?

- Sempre;
- As vezes;
- Nunca.

17 - HÁ RECONHECIMENTO PROFISSIONAL?

- Sim;
- Não.

18 - SENTE-SE CANSADO AO FINAL DO EXPEDIENTE?

- Sempre;
- As vezes;

Nunca.

19 – EXISTEM METAS DE DESEMPENHO?

Sempre;

As vezes;

Nunca.

20 - EXISTEM POSSIBILIDADES DE PROMOÇÃO?

Sempre;

As vezes;

Nunca.

21 - É CONSULTADO SOBRE MUDANÇAS NO SETOR?

Sempre;

As vezes;

Nunca.