



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS (NAEA)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO

**ARLEY DUARTE DOS SANTOS**

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA DE  
ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE BREVES**

Breves, PA  
2016

**ARLEY DUARTE DOS SANTOS**

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA DE  
ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE BREVES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) da Universidade Federal do Pará (UFPA), como requisito para Qualificação do Título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Adagenor Lobato Ribeiro

Breves, PA  
2016

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)  
Biblioteca do NAEA

---

Santos, Arley Duarte dos

Avaliação do Clima Organizacional na Secretaria de Administração do Município de Breves / Arley Duarte dos Santos; Orientador, Adagenor Lobato Ribeiro. – 2016.

121 f.: il.; 29 cm.

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Belém, 2016.

1. Comportamento organizacional – Breves (PA). 2. Ambiente de trabalho. 3. Cultura organizacional – Breves (PA). 4. Fator Motivacional. I. Ribeiro, Adagenor Lobato, Orientador. II. Título

---

CDD 658.4098115

ARLEY DUARTE DOS SANTOS

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA DE  
ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE BREVES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) da Universidade Federal do Pará (UFPA), como requisito para Qualificação do Título de Mestre em Gestão Pública.

**Apresentado em: 06/05/2016**

**Banca Examinadora:**

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Adagenor Lobato Ribeiro  
Orientador – NAEA/UFPA

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ponciana Freire de Aguiar  
Examinador Interno – NAEA/UFPA

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Rinaldo Ribeiro Moraes  
Examinador Externo – UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

Dedico este trabalho à cidade de Breves-PA, que me acolheu, que me possibilitou maturidade e crescimento profissional, e principalmente dá-me a condição diária do pão de cada dia para minha família, meu bem maior. E aos servidores públicos municipais de Breves, cidadãos que fazem do serviço público municipal um motivo de orgulho em servir. Dedico ainda a minha mãe Miriam Duarte, minha Esposa Trycia Duarte e ao coração da minha alma Aysha Duarte, mulheres de minha vida, aos meus filhos Artur Duarte, Acauã Duarte e Gabriel Santos, homens que Deus me deu para que eu os faça melhores, pai do que fui.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida, por sua infinita misericórdia em minha vida, por sua permissão em conseguir esta vitória, por me qualificar e capacitar nesta jornada intelectual.

Agradeço ao Prof. Dr. Carlos André, por ter me apresentado este maravilhoso tema e em seu nome agradecer a todos os professores do NAEA, que se dispuseram e não mediram esforços em compartilhar educação construtiva e de qualidade.

Agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro, que, com muita sabedoria, paciência, técnica, humildade, didática e o compromisso em educar, não me deixou nesta reta final desamparado. Reitero meus sentimentos sinceros de agradecimentos, de respeito e apreço pelo Sr. Muito Obrigado!

Agradecimentos especialíssimos a minha esposa e companheira Trycia Massoud Rabelo Duarte, que me apoiou, ajudou, incentivou, aturou e me respeitou nestes dois difíceis anos. Você, com muito amor e paciência supriu minhas inúmeras ausências.

Agradeço aos meus amigos, aos meus alunos, a minha família profissional e, na pessoa do meu amigo João Paulo M. Gonçalves, agradecer por nossas vitórias, nossos erros, pela construção de um clima organizacional satisfatório em nossa organização, meu muito obrigado! Agradeço à Prefeitura Municipal de Breves, na pessoa de minha colega neste mestrado, a Secretária de Administração de Breves, Sra. Maila Machado Costa, que teve muita paciência e zelo por este servidor público municipal de Breves.

À Universidade Federal do Pará (UFPA). Ao Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), obrigado!

Agradecer ao meu amigo, Mestre em Gestão Pública, Pedro Paulo Menino. Amigos de infância. Amigos que venceram a pobreza e as iniquidades desta vida via Educação.

Agradecer ainda a todos que direta ou indiretamente me ajudaram no transcurso de minha jornada como ser humano.

Muito Obrigado!

E aconteceu que chegando perto de Jericó, estava um cego assentado junto do caminho, mendigando. E ouvindo passar a multidão, perguntou o que era aquilo. E disseram-lhe que Jesus Nazareno passava. Então **clamou**, dizendo: **Jesus, filho de Davi, tem misericórdia de mim.** E os que iam passando repreendiam-no para que se calasse; mas ele clamava ainda mais: **Filho de Davi, tem misericórdia de mim!** Então Jesus, parando, mandou que lhe trouxessem; e, chegando ele, perguntou-lhe, dizendo: Que queres que te faça? E ele disse: Senhor que eu veja. E Jesus lhe disse: Vê; a tua fé te salvou. (LUCAS 18,<sup>35-42</sup>)

## RESUMO

O propósito da presente investigação é avaliar o Clima Organizacional da Secretaria de Administração do Município de Breves, buscando conhecer alguns aspectos ou fatores (Comunicação, Estilo da Chefia, Relacionamento Interpessoal, Desempenho e Qualidade, Ambiente e Condições de Trabalho, Imagem da Secretaria de Administração, Sentido de Realização, Política de RH e Benefícios, Qualidade de Vida e Saúde) que influenciam na satisfação dos servidores municipais dessa secretaria. Adota-se, como base teórica, conceitos relacionados à gestão de pessoas, cultura e clima organizacional, desdobrado no processo motivacional dos servidores. A metodologia de trabalho utilizada é de natureza bibliográfica, documental e de pesquisa de campo, com aplicação de *survey*, em que um conjunto de categorias analíticas foi explorado. Os resultados do trabalho revelam que, dentro dos nove fatores pesquisados, seis apontam para um Clima Organizacional Positivo dentro da Secretaria de Administração, enquanto que em dois há a necessidade de se melhorar o clima organizacional na secretaria estudada. Aponta ainda a pesquisa que no fator Política de RH e Benefícios reside o maior desafio do clima organizacional desse ente municipal e precisa urgentemente ser modificado. Em conclusão, foi possível perceber que o clima organizacional da secretaria estudada apontada por seus servidores é satisfatório. Sugere-se, ainda e ao final, novas direções para pesquisas futuras, de forma mais aprofundada na temática.

**Palavras Chave:** Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Fator Motivacional. Secretaria de Administração do Município de Breves.



## **ABSTRACT**

The purpose of the research is to evaluate the organizational climate of Secretariat for Administration of Breves municipality searching to know some aspects or factors (communication, leadership style, interpersonal relationship, performance and quality, ambient and work conditions, image of Secretariat for Administration, sense of accomplishment, HR policy and benefits, quality of life, and health.) that influences in a satisfaction of secretariat municipal servers. Is adopted as theoretical bases, concepts related to people management, culture, organizational climate unfolded in the servers motivational process.

The working methodology used is of bibliographical character, documental and field research with application of survey, which a set of analytic categories was explored. The results of the work reveals that within the nine factors searched, six of them point for organizational climate in the Secretariat for Administration, whereas two of these factors exist the necessity to improve the organizational climate in the researched secretariat. It also reports that the factor HR policy and benefits reside the biggest challenge of organizational climate of this municipal entity and urgently need to be modified. In conclusion, was possible to note that the organizational climate in a secretariat studied pointed by their servers is satisfactory. Its also suggested by the end new directions for future researches, through more deeply in the theme.

**Key words:** Organizational Climate. Organizational Culture. Motivational Factor. Secretariat for Administration of Breves Municipality.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-	As cinco fases evolutivas da administração de recursos humanos no Brasil.....	36
Figura 2-	Processo de Desenvolvimento da Cultura Organizacional.....	45
Figura 3-	Modelo de desempenho organizacional.....	47
Figura 4-	Hierarquia de tomadores de decisão baseados em informações.....	49
Organograma5-	Novo organograma da SEAD – Breves.....	65
Organograma 6-	Organograma real da SEAD.....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Os princípios da administração pública.....	32
Quadro 2-	A evolução da Gestão dos Recursos Humanos.....	35
Quadro 3-	A evolução da gestão de pessoas.....	41
Quadro 4-	Fator Comunicação.....	69
Quadro 5-	Fator Estilo de Chefia.....	73
Quadro 6-	Fator Relacionamento Interpessoal.....	75
Quadro 7-	Fator Desempenho e Qualidade.....	77
Quadro 8-	Fator Ambiente e Condições de Trabalho.....	79
Quadro 9-	Fator Imagem da Secretaria de Administração.....	81
Quadro 10-	Fator Sentido de Realização.....	85
Quadro 11-	Fator Política de RH e Benefícios.....	87
Quadro 12-	Fator Qualidade de Vida.....	92

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-	Representação gráfica dos números de respostas da comunicação.....	70
Gráfico 2-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 01.....	70
Gráfico 3-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 02.....	71
Gráfico 4-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 03.....	71
Gráfico 5-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 04.....	72
Gráfico 6-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 05.....	72
Gráfico 7-	Representação gráfica dos números de respostas do estilo de chefia...	74
Gráfico 8-	Representação gráfica dos percentuais das respostas do estilo de chefia.....	74
Gráfico 9-	Representação gráfica dos números de respostas sobre relacionamento interpessoal.....	76
Gráfico 10-	Representação gráfica dos percentuais respondidos no fator relacionamento interpessoal.....	76
Gráfico 11-	Representação gráfica dos números de respostas do desempenho e qualidade.....	77
Gráfico 12-	Representação gráfica dos percentuais respondidos no fator de desempenho e qualidade. ....	78
Gráfico 13-	Representação gráfica dos números de respostas sobre o ambiente e as condições de trabalho.....	80
Gráfico 14-	Representação gráfica dos números de respostas da imagem da Secretaria de Administração segundo os entrevistados.....	82
Gráfico 15-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 24.....	82
Gráfico 16-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 25.....	83
Gráfico 17-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 26.....	83
Gráfico 18-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 27.....	84
Gráfico 19-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 28.....	84
Gráfico 20-	Representação gráfica dos números de respostas do sentido de realização dos servidores da SEAD.....	86
Gráfico 21-	Representação gráfica dos números de respostas da política de RH e benefícios.....	88
Gráfico 22-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 34.....	88
Gráfico 23-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 35.....	89

Gráfico 24-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 36.....	89
Gráfico 25-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 37.....	90
Gráfico 26-	Representação gráfica dos respondentes da pergunta 38.....	91
Gráfico 27-	Representação gráfica dos números de respostas da qualidade de vida e saúde do servidor da SEAD.....	92
Gráfico 28-	Representação gráfica dos percentuais respondidos no fator qualidade de vida e saúde.....	93
Gráfico 29-	Fator Comunicação.....	94
Gráfico 30-	Fator Estilo de Chefia.....	95
Gráfico 31-	Fator Relacionamento Interpessoal.....	96
Gráfico 32-	Fator Desempenho e Qualidade.....	97
Gráfico 33-	Fator Ambiente e Condições de Trabalho.....	98
Gráfico 34-	Fator Imagem da Secretaria de Administração.....	99
Gráfico 35-	Fator Sentido de Realização.....	100
Gráfico 36-	Fator Política de RH e Benefícios.....	101
Gráfico 37-	Fator Qualidade de Vida.....	102

## LISTA DE SIGLAS

CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
DORT	Doenças Osteomusculares Relacionados com o Trabalho
HUPAA	Hospital Universitário Professor Alberto Antunes
LER	Lesão por Esforços Repetitivos
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NAEA	Núcleo de Altos estudos Amazônicos
NGP	Nova Gestão Pública
NRs	Normas Regulamentadoras
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
SEAD	Secretaria de Administração do Município de Breves
SMEP	Secretaria Municipal de Educação do Espírito Santo
SEMOPI	Secretaria Municipal de Obras Públicas e Infraestrutura
UFPA	Universidade Federal do Pará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>1.1</b>	<b>Contexto</b> .....	16
<b>1.2</b>	<b>Problema da Pesquisa</b> .....	19
<b>1.3</b>	<b>Hipótese da Pesquisa</b> .....	20
<b>1.4</b>	<b>Objetivo da Pesquisa</b> .....	21
1.4.1	Objetivos Específicos.....	21
<b>1.5</b>	<b>Justificativa</b> .....	21
<b>1.6</b>	<b>Estrutura do Trabalho</b> .....	23
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	24
<b>2.1</b>	<b>Clima Organizacional na Gestão Pública</b> .....	24
2.1.1	As Origens e as Importâncias em se Estudar Clima Organizacional.....	24
2.1.2	Definições e Conceitos de Clima Organizacional.....	27
<b>2.2</b>	<b>Gestão de Pessoas no Serviço Público</b> .....	33
2.2.1	A Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil.....	35
2.2.2	Tendências e desafios da gestão de pessoas no setor público.....	37
<b>2.3</b>	<b>Cultura Organizacional no setor público</b> .....	41
2.3.1	Diferenças e Relações entre os construtos de Cultura e Clima Organizacionais...	45
<b>3</b>	<b>ABORDAGEM METODOLOGICA</b> .....	48
<b>3.1</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b> .....	48
<b>3.2</b>	<b>Dados obtidos</b> .....	50
3.2.1	Comunicação.....	50
3.2.2	Estilo de Chefia.....	52
3.2.3	Relacionamento Interpessoal.....	54
3.2.4	Desempenho e Qualidade.....	55
3.2.5	Ambiente e Condições de Trabalho.....	55
3.2.6	Imagem da Secretaria de Administração.....	57
3.2.7	Sentido de Realização.....	58
3.2.8	Política de RH e Benefícios.....	59
3.2.9	Qualidade de Vida.....	60
<b>3.3</b>	<b>Forma de obtenção de dados</b> .....	61
<b>3.4</b>	<b>População da Pesquisa</b> .....	62
3.4.1	Calculando a amostra.....	62
<b>3.5</b>	<b>Tratamento e análise dos dados</b> .....	63
<b>3.6</b>	<b>Instrumento de pesquisa de campo</b> .....	64
<b>3.7</b>	<b>Estrutura Organizacional da Secretaria de Administração do Município de Breves</b> .....	64
<b>3.8</b>	<b>Limitações da Pesquisa</b> .....	66

<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....</b>	<b>68</b>
<b>4.1</b>	<b>Comunicação.....</b>	<b>68</b>
<b>4.2</b>	<b>Estilo de Chefia.....</b>	<b>73</b>
<b>4.3</b>	<b>Relacionamento Interpessoal.....</b>	<b>75</b>
<b>4.4</b>	<b>Desempenho e Qualidade.....</b>	<b>76</b>
<b>4.5</b>	<b>Ambiente e Condições de Trabalho.....</b>	<b>78</b>
<b>4.6</b>	<b>Imagem da Secretaria de Administração.....</b>	<b>81</b>
<b>4.7</b>	<b>Sentido de Realização.....</b>	<b>85</b>
<b>4.8</b>	<b>Política de RH e Benefícios.....</b>	<b>87</b>
<b>4.9</b>	<b>Qualidade de Vida.....</b>	<b>91</b>
<b>4.10</b>	<b>Resultados e Discussões por fator da investigação de clima organizacional da SEAD.....</b>	<b>93</b>
<b>5</b>	<b>RECOMENDAÇÕES, CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....</b>	<b>103</b>
<b>5.1</b>	<b>Recomendações.....</b>	<b>103</b>
5.1.1	No fator comunicação.....	103
5.1.2	No fator ambiente e condições de trabalho.....	103
5.1.3	No fator política de RH e benefícios.....	104
<b>5.2</b>	<b>Conclusões.....</b>	<b>104</b>
<b>5.3</b>	<b>Sugestões para Realização de Trabalhos Futuro.....</b>	<b>106</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>116</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto

A conjuntura sociopolítica e econômica contemporânea exige o entendimento da mudança que se iniciou com a Nova Gestão Pública (NGP) na década de 1970 e que resultou no modelo de gestão moderna. A crise fiscal da década de 1980 direcionou vários esforços na produção de um governo melhor. Práticas de austeridade fiscal, de aumento da produtividade pública e inserções de mecanismos alternativos foram testadas nesse período, como a terceirização e a inserção do modelo de qualidade do setor privado dentro do setor público.

Concomitantemente, os administradores públicos foram cobrados a prestarem contas e a aumentarem o desempenho dos entes públicos, obrigando a uma redefinição das estruturas burocráticas em suas missões organizacionais, com a integração de fluxos e a descentralização da tomada de decisão. Isso posto, tem-se então a Nova Gestão Pública (*New Public Management*). Para Marini e Falcão

A denominada nova gestão pública – um conjunto de tecnologias gerenciais inovadoras aplicadas ao Estado e suas organizações – é o modelo de gestão da era da reforma do Estado. Iniciou-se a serviço de um ideal neoliberal de enxugamento, controle e eficiência, preconizando a aplicação de tecnologia gerencial privada no setor público, mas logo se expandiu em múltiplas direções, buscando melhorar a qualidade dos serviços e políticas públicas, bem como tornar o Estado mais sólido, democrático e cidadão (MARINI; FALCÃO, 2012, p. 18).

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que mede a percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho. Conhecer essa realidade facilita o entendimento sobre o sentimento que os trabalhadores têm sobre a organização e o impacto sobre sua motivação. Ao responder uma pesquisa de clima organizacional, os servidores públicos expressam suas preocupações em relação ao ambiente de trabalho, o que pode ser compreendido como uma preocupação compartilhada em um dado momento quanto ao ambiente de trabalho. MÓL (2010) ensina que o clima organizacional é influenciado por um amplo conjunto de fatores, entre eles a liderança, as relações pessoais, a remuneração, a distribuição das tarefas e as condições de trabalho.

Souza (2001) complementa e afirma que clima organizacional resulta das variáveis culturais, devendo ser considerados os valores, os costumes, as tradições e os propósitos daquela organização em particular. Isso é também chamado de caráter de uma organização.

Antoniazi e Stefano (2015) evidenciam que o clima organizacional é afetado por conflitos intraorganizacionais<sup>1</sup>, uma junção de fatores positivos e negativos da organização, e por fatores externos a ele.

Outrora, a gestão de pessoas buscava, entre outros objetivos, alcançar a satisfação e a motivação dos trabalhadores da organização, procurando proporcionar o pleno aproveitamento das pessoas, dispondo-as para que oferecessem um maior rendimento organizacional, expresso em termos de produtividade, com o melhor nível de realização individual e organizacional. O clima, portanto, é resultado de estímulos que afetam o comportamento organizacional que, por sua vez, influencia o desempenho individual e/ou do setor público.

A sociedade em geral e as organizações têm presenciado mudanças de natureza tecnológica, social, cultural, política e econômica que, de maneira constante, rápida e inexorável, vêm modificando os ambientes externos e internos das organizações. O tema Clima Organizacional é hoje objeto de interesse nas diversas áreas no meio acadêmico em razão de que, por meio da análise e suas diversas dimensões, possibilita relacioná-lo com diversos aspectos do comportamento organizacional. Sob a ótica da gestão de pessoas, compreender o clima facilita a elaboração de planejamento dessa gestão.

Outro aspecto importante nesta breve contextualização é a qualidade da prestação do serviço público, o significa dizer que a qualidade do profissional, com relação ao atendimento, está condicionada a realizar, da melhor forma possível, o seu trabalho diário.

Desenvolver um alto nível de qualidade pessoal motiva o indivíduo a se sentir satisfeito diante do seu desempenho, alicerçando, assim, a sua autoestima. O desempenho profissional também está vinculado ao reconhecimento que a pessoa recebe de si mesma e dos outros com quem mantém um relacionamento profissional.

Nessa conjuntura, insere-se a Secretaria de Administração do Município de Breves (SEAD). Compreender o clima organizacional vivenciado nesse ente municipal possibilitará o esclarecimento dos aspectos internos que dificultam o bom desenvolvimento do mesmo. A importância da pesquisa acerca do clima organizacional é relevante para a tomada de consciência de que são as pessoas as responsáveis pela implementação das políticas públicas e a promoção de um clima favorável. O respeito à cidadania dos servidores públicos e demais cidadãos contribuirá para melhorar o desempenho daquele no exercício da função pública, o que, por consequência, dará a possibilidade de gerir com mais eficiência e eficácia as relações advindas do cotidiano do trabalho. Nesse sentido, é importante reconhecer que o clima

---

<sup>1</sup> Intraorganizacionais: que se realiza ou se situa dentro de uma organização.

organizacional pode colaborar para a melhoria da qualidade de vida do homem no trabalho, para a otimização do desempenho das organizações e para o esclarecimento das relações entre esta e outras variáveis do comportamento organizacional (MARTINS, et al., 2004).

Essas realidades, impostas pela NGP, exigem dos gestores maior atenção na construção de um planejamento estratégico que objetive melhorar o atendimento das demandas locais. A identificação e o entendimento dos diversos atores e seus papéis inseridos na sociedade local tendem a facilitar o processo desse planejamento municipal. Nesse contexto, a SEAD precisa estar alinhada com a NGP, direcionando respostas adaptadas a esse novo contexto das organizações públicas, com mudanças que valorizem e desenvolvam continuamente o capital humano advindo dos servidores públicos municipais dessa secretaria e das demais secretarias municipais.

O cotidiano das relações humanas advindas da estrutura organizacional da Secretaria de Administração do Município de Breves precisa ser compreendido conceitualmente em uma perspectiva ampla, considerando que o “Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização” (SIQUEIRA, 2008, p. 29).

Isso posto, a presente dissertação irá analisar um conjunto de fatores que, juntos, serão capazes de avaliar a influência do clima organizacional da Secretaria de Administração do Município de Breves, oportunizando a correção de deficiências em suas relações de trabalho, bem como o fortalecimento dos aspectos internos dessa organização social.

## 1.2 Problema da Pesquisa

No ano de 1990, foi promulgada a Lei Orgânica do Município de Breves que, em seu Art. 1º, dota o Município de [...] “autonomia política, administrativa, financeira e legislativa nos termos assegurados pela Constituição da República Federativa do Brasil”. Dentre as diversas disposições dessa lei, destacamos o Capítulo VI, que versa sobre as normas de planejamento. Dentre os seus seis artigos, salientamos o Art. 137:

O processo de planejamento municipal deverá considerar os aspectos técnicos e políticos, envolvidos na fixação de objetivos, diretrizes e metas para a ação municipal, propiciando que autoridades, técnicos de planejamentos, executores e representantes da sociedade civil, participem do debate sobre os problemas locais e as alternativas para o seu enfrentamento, buscando conciliar interesses e solucionar conflitos. (BREVES, 1990, p. 27).

A busca constante dos objetivos, diretrizes e metas de uma ação municipal possibilitará um melhor planejamento dos diversos segmentos e dos diversos atores. As demandas de Breves serão alcançadas via planificação municipal da oferta eficiente e eficaz dos produtos e serviços públicos demandados à Prefeitura Municipal de Breves.

No ano de 2006, a Prefeitura Municipal de Breves, pelo Decreto 004/2006, criou seu Regimento Interno. Nele, dentre os Órgãos Executivos, está a SEAD, que tem como uma de suas funções precípua gerir o capital humano. Percebe-se a grande responsabilidade dessa secretaria, uma vez que ela se encontra como um dos principais agentes de diálogo e de planejamento da Prefeitura Municipal de Breves. Além disso, o capítulo VI da Lei Orgânica de Breves, em seu Art. 138, diz que “...a gestão municipal precisa ainda realizar com eficiência e eficácia a utilização dos recursos financeiros, técnicos e humanos disponíveis” (LEI ORGÂNICA DE BREVES, 1990, p. 28).

Para Silva (2008), uma competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes de que uma pessoa ou órgão necessita para ser eficaz e eficiente em um vasto campo de atividades administrativas.

Essas situações devem nortear o pensamento sistemático e planejador da SEAD. Os servidores municipais envolvidos nos diferentes processos de prestação de serviços dessa secretaria municipal devem entender muito bem o conceito de *res pública*<sup>2</sup>, para alcançar o objetivo organizacional da mesma.

---

<sup>2</sup> Res publica – é uma expressão latina que significa literalmente “coisa do povo”, “coisa pública”. É a origem da palavra República

As organizações públicas bem como seus agentes devem realizar esforços para convergir os objetivos organizacionais. Boas ações profissionais são fatores determinantes para o sucesso da organização. Maciel e Sá (2007) reforçam, porém, que outros fatores podem influenciar de forma negativa os resultados de ações profissionais e assim afetar os padrões de qualidade e produtividade da organização, tais como: o absenteísmo, condições no ambiente de trabalho que podem prejudicar a saúde física e mental dos servidores, o stress laboral, a baixa produtividade e desempenho no trabalho, a falta de comprometimento com sua organização.

Como esta pesquisa visa analisar os fatores do Clima Organizacional da Secretaria de Administração do Município de Breves, sua influência no ambiente de trabalho e como se dá a gestão de pessoas nela, considera-se aqui o capital humano como fator fundamental para o alcance dos objetivos da SEAD, especialmente nestes tempos de crise econômica, como a atual, iniciada em 2015, em que todo e qualquer esforço das organizações por minimizar custos, aumentar a produtividade e efetivar ações institucionais deve ser reforçada.

Se os atores internos locais – servidores públicos municipais da SEAD – conseguirem entender essas realidades, buscarão melhorar os serviços ofertados à população de Breves. “Os governos e os gestores públicos devem buscar resposta em formas de ações, “produtos” e políticas – em um contexto de demandas complexas e insegurança econômica” (VIDAL, 2011, p. 14).

Diante do exposto, esta pesquisa nortear-se-á pela seguinte pergunta: Quais são os fatores que possibilitam avaliar o clima organizacional no âmbito da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Breves, no sentido de promover a melhoria das entregas dos serviços da secretaria para a população em geral?

Entre as questões norteadoras destacam-se: Qual a relação entre os servidores? Como atuam as chefias na condução dos departamentos? Qual é a avaliação dos servidores quanto aos aspectos relacionados com a remuneração e as condições de trabalho e qualidade de vida ofertadas pela SEAD?

### **1.3 Hipótese da Pesquisa**

Se o conjunto de fatores relacionados ao clima organizacional na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Breves forem avaliados considerando:

a) A relação entre os servidores na condução das tarefas de forma cooperativa e integrada, tomando por base dos princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência);

b) A atuação das chefias na condução dos departamentos tomando base também os princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência);

c) A avaliação dos servidores nos aspectos relacionados a fatores como a comunicação, o estilo de chefia, o relacionamento interpessoal entre outros,

Então, pode-se avaliar, com a obtenção de dados empíricos *in loco*, o clima organizacional na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Breves.

#### **1.4 Objetivo da Pesquisa**

Analisar os fatores do clima organizacional da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Breves e sua influência no ambiente de trabalho.

##### **1.4.1 Objetivos Específicos**

- a) Identificar os fatores relativos ao clima organizacional na estrutura hierárquica da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Breves;
- b) Avaliar o quadro representativo do levantamento do clima organizacional na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Breves; e
- c) Propor ações estratégicas para a solução das dificuldades levantadas visando a melhoria contínua do clima organizacional na secretaria de administração.

#### **1.5 Justificativa**

Esta pesquisa de clima organizacional na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Breves servirá para a primária percepção dessa realidade organizacional num contexto evolutivo, uma vez que verificou-se na literatura atual, na área de administração, que as pesquisas relacionadas ao tema de clima organizacional, em Secretarias Municipais de Administração, não são abordadas com muita constância. Menor ainda é a frequência de

pesquisas de clima organizacional realizadas na área municipal dentro de um contexto marajoara, num cenário amazônico.

Em sua relevância esta pesquisa proporciona uma melhor compreensão das relações compartilhadas entre os indivíduos dessa secretaria municipal, oportunizando a eles evidenciarem suas percepções, sentimentos, motivações e anseios nas relações estabelecidas no ambiente de trabalho.

É importante que os gestores locais compreendam o conceito de clima organizacional, porque é por meio de sua compreensão que eles podem criar um ambiente que facilite a motivação dentro dos órgãos ligados à Secretaria Municipal de Administração de Breves. Souza (1978) salienta que a eficiência da organização pode ser potencializada por intermédio da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos da organização.

Esta pesquisa pode contribuir para que a SEAD avalie com mais frequência a relação servidor x secretaria construída no ambiente de trabalho. Ao compreender o clima organizacional ela poderá direcionar seu planejamento com um olhar atento ao fator humano, proporcionando aos seus servidores um ambiente motivacional favorável à produção de produtos e serviços demandados naquela secretaria, pois entende-se que a busca de efetividade na área de gestão de pessoas melhorará o desempenho funcional de servidores públicos.

Barçante (1995) enfatiza que cada vez mais o sucesso das organizações está interligado com o gerenciamento das relações vivenciadas no ambiente de trabalho, quer sejam relações construídas no ambiente interno ou externo da organização, pois é muito difícil satisfazer os munícipes externos sem que os internos também estejam satisfeitos. A qualidade de uma organização está diretamente ligada às pessoas, mais do que ferramentas, tecnologias, métodos de trabalho; as pessoas sim são as verdadeiras realizadoras capazes de gerar o diferencial nas organizações.

A pesquisa de clima organizacional é viável na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Breves – que passa, em sua atual conjuntura organizacional, por um processo de mudança e reestruturação, com visões a torná-la mais eficaz, eficiente e efetiva – porque a gestão atual dela entende que a mudança dos processos produtivos ali arranjados advém diretamente da motivação e do compromisso de seus servidores.

A implementação de uma prática continuada de avaliação de clima organizacional dentro desta e de outras secretarias municipais dentro de Breves proporcionará o conhecimento do grau de satisfação/insatisfação de seus colaboradores internos. Assim, medidas poderão ser tomadas *in loco*, aproximando cada vez mais do alcance dos objetivos organizacionais.

A pesquisa também desperta o interesse do pesquisador porque o mesmo faz parte dos servidores estáveis lotados na SEAD, e acredita que os resultados deste estudo poderão contribuir para o processo de melhoria da mesma e de todas as outras secretarias do município.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está estruturado da seguinte forma. No capítulo 1, contextualizamos brevemente a nova gestão pública, identificando o problema e a hipótese de nossa pesquisa. Definindo posteriormente os objetivos e a justificativa desta dissertação. No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico de base. Em seguida, no capítulo 3, trabalha-se a abordagem metodológica de apoio. No capítulo, 4 traz-se a análise dos dados coletados. Finaliza-se com o capítulo 5, com as considerações finais.



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será apresentado o resultado da pesquisa bibliográfica desenvolvida na busca de teorias que oportunizassem uma melhor compreensão do tema objeto desta dissertação. Assim, as condições de se arguir sobre o tema desta investigação científica facilitarão a identificação e a personalização dos fatores que influenciam os comportamentos e os relacionamentos vivenciados no cotidiano da organização objeto de estudo. De início, aborda-se elementos pertinentes ao Clima Organizacional na Gestão Pública e alguns conceitos desdobrados do mesmo e, posteriormente, evidencia-se a Gestão de Pessoas no Serviço Público. Finalizando a seção, apresenta-se alguns conceitos relacionados à Cultura Organizacional no Setor Público. Com essa estrutura pretende-se obter a percepção de tais conceitos e realidades científicas já pesquisadas anteriormente, facilitando a identificação das mesmas no processo de avaliação do clima organizacional da Secretaria de Administração do Município de Breves.

### **2.1 Clima Organizacional na Gestão Pública**

#### **2.1.1 As Origens e as Importâncias em se Estudar Clima Organizacional**

Segundo Silva (2003), é no contexto pós Segunda Guerra Mundial que nasce, no mundo acadêmico, a Escola ou Movimento de Relações Humanas, com uma proposta de estudar o clima organizacional que, nesse contexto, é abordado não de forma explícita, mas subjacente às teorias da época sobre o comportamento do homem e as condições de trabalho. “Esse movimento preocupava-se em encontrar formas de humanização do trabalho com as melhorias da produção buscando, principalmente, na psicologia as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo.” (PINHO, 2014, p. 32).

Oliveira (1990) evidencia que Elton Mayo, um dos primeiros cientistas que dedicou seus estudos à compreensão do clima organizacional e o seu fator motivacional no trabalho, realizou na fábrica da Western Electric, em Hawthorne, um experimento onde ele constatou que, para a produtividade da organização, um dos fatores extremamente importantes são as relações interpessoais no ambiente de trabalho e não apenas as condições físicas e de pagamento, como se acreditava anteriormente.

De acordo com o mesmo autor, duas outras figuras dessa época que merecem destaque são Roethlisberger e Dickson (1956), por terem narrado as primeiras experiências da Escola de Relações Humanas, na obra *Management and the Worker*. Eles apontaram, entre outros dados,

que os valores e costumes do grupo são mais importantes aos indivíduos que o compõem do que os benefícios pecuniários, e defenderam o ponto de vista de que o desempenho é positivamente relacionado com a satisfação no trabalho.

Já no trabalho de Litwin e Stringer (1968) se verifica que estes aproveitaram os estudos de Roethlisberger e Dickson e realizaram experiências em três diferentes organizações americanas. Os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou três situações bem distintas em termos de satisfação e desempenho no trabalho. Estes resultados ajudaram a difundir os estudos sobre clima organizacional nas empresas, auxiliando outros estudos do movimento Comportamentalista. Afirmam ainda Koys e Decotiis (1991) que o clima organizacional pode ser definido como a percepção do(s) indivíduo(s) acerca do ambiente de trabalho.

Silva (2003) evidenciou que nesse mesmo período merecem destaque ainda a pesquisa de Pelz; Andrews (1966), realizada com 1.311 cientistas e engenheiros de 11 organizações industriais, governamentais e universitárias, com o intuito de estudar a influência da administração dos laboratórios no desempenho dos indivíduos. A mesma autora ressalta ainda os estudos realizados por Litwin e Stringer (1966), baseados na teoria da motivação humana de McClelland, que identificou e classificou em três as necessidades sociais básicas dos indivíduos: realização, afiliação e poder.

Silva (2003) afirma que, no Brasil, os primeiros estudiosos que se dedicaram ao tema clima organizacional foram Saldanha (1974), Souza (1977) e Rizzatti (1995). Saldanha enfocou o assunto tratando-o por atmosfera organizacional, alertando sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações e do papel da psicologia organizacional nesse processo. Ressaltou ainda a importância do “desenvolvimento de estratégias que possibilitem uma sadia atmosfera organizacional” para as instituições que tenham como objetivo promover o seu desenvolvimento organizacional. Souza, segundo a autora, focou seus estudos na comparação entre o clima organizacional de uma empresa privada, um órgão público e uma universidade, objetivando demonstrar a utilidade da escala Kolb (1971) neste diagnóstico do clima, além de relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira. Silva (2003) finaliza sua análise dos estudos de clima organizacional no Brasil pela perspectiva de Rizzatti (1995), que analisou os fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, na percepção de seus servidores.

Souza (1982 *apud* KELLER; AGUIAR, 2004, p.103-104) menciona a importância do estudo de clima nas organizações ao afirmar que “[...]fornecem um diagnóstico geral da

empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta ‘sentir’ que o clima está mal, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo.

A importância do conceito de clima organizacional, nos dias atuais, começa a tomar outras proporções, na medida em que a crescente globalização e competitividade das organizações impõe que se comece a dar destaque ao indivíduo enquanto membro de uma organização, e a todo o ambiente no qual está envolto.

O sucesso e a eficácia de uma organização dependem, consideravelmente, do seu conhecimento, de fatores organizacionais e da utilização ótima de potenciais dos recursos organizacionais, especialmente por parte dos gestores (ESHRAHGI et al., 2011). Continua o autor, afirmando que a boa utilização dos seus recursos, o conhecimento dos padrões de comportamento da organização e a sua relação com as diferentes dimensões internas e externas favorecem o clima organizacional e desempenham um papel importante dentro de uma organização social.

Bispo (2006) aprofunda mais essa perspectiva quando afirma que o clima organizacional favorável beneficia a organização, os colaboradores e os clientes e, da mesma forma, todos saem perdendo quando o clima organizacional é desfavorável.

Caldas et al. (2013) discutiram as relações entre satisfação e engajamento no trabalho, identificando relações parciais entre esses dois fenômenos; afirmaram que os pesquisadores do comportamento organizacional apontam tanto a satisfação na execução das tarefas como em seu engajamento e concluíram que atualmente há uma necessidade de investigação sobre quais fatores do ambiente organizacional exercem impacto simultâneo sobre esses dois fenômenos, uma vez que “A pesquisa de clima organizacional busca identificar e medir fatores de influência da motivação e da percepção dos colaboradores a respeito da empresa e do ambiente de trabalho.” (PEREIRA; PEREIRA, 2014, p.1).

Para Mello (2004), a organização é um local em que os indivíduos contribuem com seus recursos para produzir objetos e serviços e também é um local em que os indivíduos exploram, adaptam e habitam para alcançar objetivos pessoais. Cada indivíduo que trabalha em uma organização leva para ela seus valores, cultura, crenças, expectativas, atitudes, personalidade, e então a organização, de forma abstrata, é a projeção da soma dos seus integrantes.

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

Os estudos realizados por Souza (1977) utilizaram um parâmetro entre instituições privadas, públicas e de ensino superior, tendo como objetivo demonstrar a utilidade da escala Kolb (1971), no diagnóstico do clima, e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira.

### 2.1.2 Definições e Conceitos de Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional envolve o relacionamento entre a organização e seus colaboradores e como os valores, as regras e as atitudes os afetam dentro do contexto organizacional. “O clima afeta o comportamento organizacional que, por sua vez, afeta o próprio desempenho dos negócios” (GRAÇA, 1999, p. 22). Assim, para que as organizações tenham excelência em seus resultados, é preciso que os objetivos individuais dos colaboradores sejam satisfeitos. Dessa forma, os alcances dos objetivos da organização serão com mais facilidade perseguidos por seus colaboradores.

Mello (2004) complementa que, em administração, o clima organizacional é um indicador do grau de satisfação dos colaboradores da empresa em relação aos diferentes aspectos da cultura ou realidade da mesma, tais como as políticas de recursos humanos, modelos de gestão, missão da empresa, processos de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

A esse respeito, Maximiano (2000, p. 107) afirma que 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”. Complementando tais afirmações, tem-se que o clima afeta o comportamento organizacional, que por sua vez afeta o próprio desempenho dos negócios.

Pereira e Vidal (2011) esclarecem que o clima organizacional é muito abrangente e complexo, pois busca sintetizar numerosas percepções, atitudes e sentimentos em um número limitado de dimensões. O clima organizacional não pode ser “criado” pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento, mas é algo que já existe, vivo e atuante, dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes, e atinge o colaborador, diretamente.

Na existência de um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas. No entanto, quando o clima é tenso, ocorre a frustração dessas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores.

Churchill e Peter (2000) afirmam que o desenvolvimento do mercado e as frequentes mudanças geradas por este são acontecimentos constantes no mundo atual, fato que exige que as organizações estejam sempre preparadas para agir e assim, sobreviverem frente a essa realidade. Para tanto, o atendimento satisfatório das necessidades do consumidor se faz um elemento determinante nessa empreitada, pois o mesmo é responsável pela manutenção dessas empresas e pelo alcance de seus objetivos.

Apesar das diversas definições que a literatura apresenta sobre o tema Clima Organizacional, é de fundamental importância perceber que as mesmas concordam que esse fenômeno só pode ser entendido sob a ótica do trabalhador, uma vez que é ele que o vivencia. Bispo (2006), afirma que com um clima organizacional favorável, tanto empresas como funcionários são favorecidos, ao passo que, se este for desfavorável todos perderão.

Luz (2006, p. 46) afirma que:

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Segundo Rizzatti (2002), o clima organizacional é um conceito para descrever os entendimentos dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham. Tratando-se de um conceito importante e abrangente, consegue resumir numerosas percepções sobre os grupos no qual trabalham, bem como descrever os sistemas como família, clubes entre outros.

As definições de clima organizacional propostas pelos diversos autores até o momento obedecem a diferentes critérios, podendo ser grupais ou individuais ou a outros temas organizacionais. Para Neves (2000), as inúmeras definições de clima organizacional revelam uma multiplicidade de determinantes, quais sejam: características organizacionais expressas em medidas objetivas; características organizacionais percebidas; representações psicológicas e interpretações cognitivas individuais e interação entre pessoa e situação.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de grande valia para programas de desenvolvimento organizacional, uma vez que serve para identificar os pontos fortes e fracos das organizações em matéria de gestão pública e mostrar qual direção deve-se tomar para solucionar os problemas encontrados e, assim, possibilitar uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e organizacionais, e conseqüentemente um melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal, quanto organizacional (GONZALEZ et al., 2011).

Leitão (1998) apresenta uma definição abrangente e esclarecedora segundo a qual o clima organizacional é uma característica relativamente duradoura de uma organização, que a distingue das demais. Isso inclui percepções coletivas dos membros sobre sua organização com relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, etc; bem como o produzido pela interação dos membros, servindo de base para interpretar as situações ocorridas no ambiente de trabalho, refletindo as atitudes, normas e valores prevalentes da cultura da organização e atuando como uma fonte de influência para os comportamentos apresentados.

Para Luz (2003), a pesquisa de clima organizacional é considerada uma importante ferramenta de Gestão Estratégica de Pessoas para o alcance dos resultados, pois possibilita encontrar uma matriz que facilita a análise dos ambientes internos e externos da organização, acompanhando e monitorando a satisfação e o comprometimento dos colaboradores frente às diretrizes organizacionais. Esse cenário possibilita o desenvolvimento de estratégias e ações que favorecem o crescimento e desenvolvimento da organização, por intermédio das suas pessoas, com ganhos de produtividade e qualidade em seus produtos e serviços, e de vantagens competitivas sustentáveis percebidas pelos clientes (municípios) e por toda a cadeia de valor da mesma. Segundo ele, a pesquisa de clima organizacional revela o retrato da organização, mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que nela trabalham.

Conforme Bedani (2006), o termo clima organizacional é, claramente, uma metáfora derivada da meteorologia, cujo propósito é a compreensão da intrincada realidade que permeia o ambiente organizacional. Aparentemente, o caráter ambíguo do termo clima enquanto metáfora, transforma-o em uma poderosa ferramenta para o estudo do comportamento humano (individual e coletivo) nas organizações. Pois, assim como as pessoas respondem de forma diferente às condições atmosféricas (frio, calor, chuva, seca), observa-se que os diversos aspectos (objetivos e subjetivos) presentes no ambiente de trabalho, também são passíveis de respostas diferenciadas pelos indivíduos, pois se sustentam em percepções pessoais. Luz (2006), nos ensina que com a pesquisa de clima organizacional é possível verificar o estado de espírito ou ânimo destas pessoas em um determinado período de tempo.

Aprofundando, Luz (2003) avalia que alguns aspectos da organização, como o absenteísmo, *turnover*, programas de sugestões, avaliação de desempenho, reclamações, relacionamentos interpessoais e interdepartamentais, entre outros, podem ser usados como indicadores do clima, e através de sua análise, é possível saber se existe algum problema quanto à satisfação dos colaboradores.

Pinho (2014) relatou que em 2010 foi realizada uma pesquisa de clima organizacional na Secretaria Municipal de Educação do Espírito Santo (SMEP). No decorrer da pesquisa de clima, ficou constatada a eficácia dessa ferramenta de avaliação para a área de gestão de pessoas do órgão, por destacar os pontos positivos e ações necessárias para melhorar o ambiente de trabalho nessa secretaria.

A autora relata ainda outra pesquisa de clima em instituições públicas, que foi aplicada na Secretaria Municipal de Obras Públicas e Infraestrutura (SEMOPI) de Natal, RN, em 2011. Os resultados dessa pesquisa, por sua vez, indicaram que o clima da secretaria apresentou baixo nível de satisfação. Das quatro dimensões pesquisadas (Suporte e Condições de Trabalho, Contexto Social, Trocas Indivíduo-Organização e Vínculo Indivíduo-Organização), apenas uma (o contexto social) teve o conceito aprovado. Segundo a pesquisa, os resultados negativos demonstram que a secretaria é refém de uma gestão conturbada, sendo que no ano de 2011 houve uma série de substituições de secretários.

Pinho (2014) destaca outra pesquisa de clima realizada no Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA), no Estado de Alagoas, no ano de 2013, que evidenciou alguns fatores relacionados à ambiência, que como temperatura, espaço físico e iluminação foram considerados deficientes em alguns setores do hospital. Percebeu-se, também, a insatisfação da maior parte dos servidores em relação ao salário pago. Em contrapartida, a pesquisa evidenciou alguns pontos positivos, como o bom relacionamento com a chefia e os colegas de trabalho.

A administração pública abrange o conjunto de pessoas e órgãos que trabalham para o alcance do bem comum, da gestão da *res publica*, da satisfação da coletividade. De acordo com Meirelles (2014, p. 64), o conceito de administração pública:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

A Nova Gestão Pública pretende que os gestores locais consigam identificar dentro das relações construídas no ambiente de trabalho um clima organizacional favorável, para que nele os servidores consigam encontrar motivação para o alcance dos objetivos organizacionais.

Denhardt (2012) evidenciou dois temas que servem de alicerces do novo serviço público: (1) promoção da dignidade e (2) reafirmação da democracia, da cidadania e do

interesse público. Fundamentados neles, criou sete princípios-chave para a nova gestão pública. Destes, destacamos dois: a) servir cidadãos, não consumidores: os servidores públicos precisam ser estimulados a construir as relações com os contribuintes numa atmosfera de confiança e colaboração. Por sua vez, a gestão pública precisa corresponder às necessidades e interesses dos cidadãos, construindo uma sociedade civil; b) dar valor as pessoas, não apenas à produtividade: as organizações públicas conseguiriam alcançar seus objetivos se operassem por meio de colaboração, da liderança compartilhada e respeitando todas as pessoas. Nesses valores, de servir ao outro, a democracia funcionará.

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) alerta para a necessidade de um “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. Os princípios constitucionais que norteiam os atos públicos<sup>3</sup>, dentro da administração pública, são os da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. O quadro abaixo sintetiza tais princípios constitucionais escritos no Art. 37 da Constituição Federal de 1988.

---

<sup>3</sup> -Assim podemos adotar o conceito de Hely Lopes Meirelles, “Atos Públicos: é toda manifestação unilateral de vontade da administração pública que, agindo nessa qualidade, tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar extinguir e declarar direitos, ou impor obrigações aos administradores ou a si própria.” (ALEXANDRINO, 2005, p. 267).



**Quadro 1- Os princípios da administração pública**

<b>Princípio Constitucional</b>	<b>Síntese</b>
Legalidade	Todos os atos da Administração Pública têm que estar em conformidade com os princípios legais.
Impessoalidade	Os atos impessoais se originam da Administração Pública, excluindo a promoção pessoal de autoridade ou serviços públicos. Uma vez que os atos são dos órgãos não dos agentes.
Moralidade	Está relacionado com os próprios atos dos cidadãos comuns em seu convívio com a comunidade, ligando-se a moral e a ética administrativa.
Publicidade	É a divulgação oficial do ato da administração para a ciência do público em geral, com efeito de iniciar a sua atuação externa, ou seja, de gerar efeitos jurídicos.
Eficiência	Inserido na Constituição com o objetivo de transformar o modelo de administração burocrática em administração gerencial, fundamentado no neoliberalismo. Este princípio é econômico e não jurídico, pois ele orienta a atividade administrativa a alcançar os melhores resultados a menor custo e utilizando os meios que dispõe. Assim, devem-se buscar os melhores benefícios a menor custo possível.

**Fonte:** Adaptado Alexandrino e Marcelo (2011).

Esses princípios devem estar presentes no cotidiano daqueles que praticam tal administração, visando atender às demandas do interesse público. Deste modo, todos aqueles que tratam da administração pública precisam balizar suas ações nesses princípios constitucionais e assim reforçar, por conseguinte, a democracia e o fortalecimento do capital social local, uma vez que essas ações reforçam a cidadania.

Nesse contexto, servidores públicos, cidadãos com experiência de atos públicos e motivados são de grande valor para qualquer organização do setor público. Gemelli e Filippim (2010) discorrem sobre a atual administração pública:

[...] a administração pública vem passando por mudanças, sendo imprescindível proporcionar para a organização pessoas experientes, bem capacitadas e motivadas, que contribuam com os objetivos da organização, além de proporcionarem ao cidadão um atendimento de qualidade, com eficiência, eficácia e efetividade (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 156).

É importante destacar a figura dos stakeholders<sup>4</sup> no contexto do planejamento de uma ação pública cidadã, pois sua participação é essencial para o alcance das metas e objetivos desejados pela gestão local. Carapeto e Fonseca (2005) explicam que, para desenvolver uma

<sup>4</sup> - Stakeholders – é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização.

organização pública cidadã, adaptar mecanismos que estejam alinhados com as demandas daquele momento é essencial. Considerar as características da organização, a composição dos stakeholders e seus níveis de influência, os objetivos concretos que se quer alcançar e a participação cidadã da comunidade local contribuirá para a melhor gestão pública. Ressalve-se, entretanto, que a busca diária do fortalecimento da gestão cidadã na contemporaneidade não conseguirá agradar a totalidade da população local. Como nos diz Rocha (2001, p. 36):

[...] as organizações públicas não estão expostas ao mercado, não tendo tanta pressão para reduzir os custos e aumentar a eficiência [...] têm restrições legais [...] sofrem ainda influências políticas dos partidos [...] têm de estar atentas à pressão dos cidadãos [...]. Os gestores públicos estão limitados na sua atuação sobre os funcionários e não podem usar incentivos e outros mecanismos de motivação a que as organizações privadas recorrem normalmente.

O trabalhador, ao ingressar profissionalmente em uma organização pública, busca, supostamente, a estabilidade, a satisfação de suas necessidades de realização pessoal tanto quanto de realização profissional, e o alcance desses objetivos está atrelado diretamente à importância que a instituição dá à gestão de pessoas e ao alcance da eficiência e eficácia de seus resultados.

Assim, o bom desempenho de qualquer organização é consequência de uma estratégia eficiente de desenvolvimento da qualidade dos serviços prestados, ou dos bens produzidos, associada ao desenvolvimento eficiente das pessoas que colaboram com a organização no qual está inserido. Portanto, a organização necessita fornecer aos trabalhadores um bom clima organizacional, que os motive a alcançar ambos objetivos: pessoais e da organização.

## **2.2 Gestão de Pessoas no Serviço Público**

A gestão de pessoas precisa ser percebida no conjunto de ações que o Estado planeja e não de forma isolada. Assim, o desenvolvimento da gestão no setor público proporcionará, de forma articulada com os mecanismos de desenvolvimento, a capacitação funcional dos servidores públicos, melhorando as competências individuais, a qualidade no trabalho e o bom atendimento à população, bem como o desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

Faz-se necessário entender que a atual gestão de pessoas nas organizações deve ir além da organização e do pagamento da folha mensal de serviços, ir além do cálculo dos benefícios advindos desse exercício da função pública. A gestão de pessoas precisa gerar valor de

cooperação e parceria dentro do setor de atuação dos servidores públicos, alcançando também os demais órgãos públicos locais.

Dutra (2009) esclarece que, quando um conjunto de esforços – gestão x pessoas – está direcionado, temos o conceito de Gestão de Pessoas, que, segundo o autor, é a soma de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, onde ambas conseguem obter suas realizações ao longo do tempo.

O planejamento realizado pelos gestores públicos visa a atingir objetivos e estes dependem de pessoas para alcançá-los que, por sua vez, têm seus objetivos pessoais e vislumbram este alcance por meio da organização em que estão inseridos. Portanto, ambos devem convergir seus objetivos como cooperados, como parceiros que necessitam um do outro para o alcance de suas metas.

Gil (2001) destaca que a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação entre as pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais, constituindo, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal e/ou departamento de recursos humanos.

Quando as organizações decidem reforçar o lado humano da organização potencializam o capital intelectual que será uma fonte de vantagem competitiva. Assim, devem administrá-lo com o máximo de cuidado e de zelo, pois esse capital vem por meio da boa gestão de pessoas, em que a nova administração pública faz os servidores perceber que precisam das organizações e vice-versa.

No cenário evidenciado acima é possível perceber que a Gestão de Pessoas está passando por mudanças, causando novas atribuições, novos desempenhos operacionais estratégicos, criando valor e buscando resultados. Para Siqueira e Mendes (2009, p. 241), “[...] a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais.”

A evolução da área de Gestão de Pessoas trouxe com ela um novo significado, não somente na substituição de várias outras nomenclaturas, como: gestão de talentos, gestão do capital intelectual, entre outras. A Gestão de Pessoas propõe uma nova visão, dando ao ser humano um novo patamar, visto agora não apenas como um simples recurso, mas buscando desenvolvê-lo, criando laços, cooperações, transformando-os em parceiros para que juntos – organização e pessoas – alcancem os seus objetivos.

Barbosa (2005) categoriza as correntes em recursos humanos em três momentos: tradicional, moderno e contemporâneo. Adotar-se-á nesta pesquisa, para fins de se

contextualizar a evolução histórica da teoria em gestão de recursos humanos, a perspectiva proposta por este autor, descrita no quadro abaixo:

**Quadro 2- A evolução da Gestão dos Recursos Humanos**

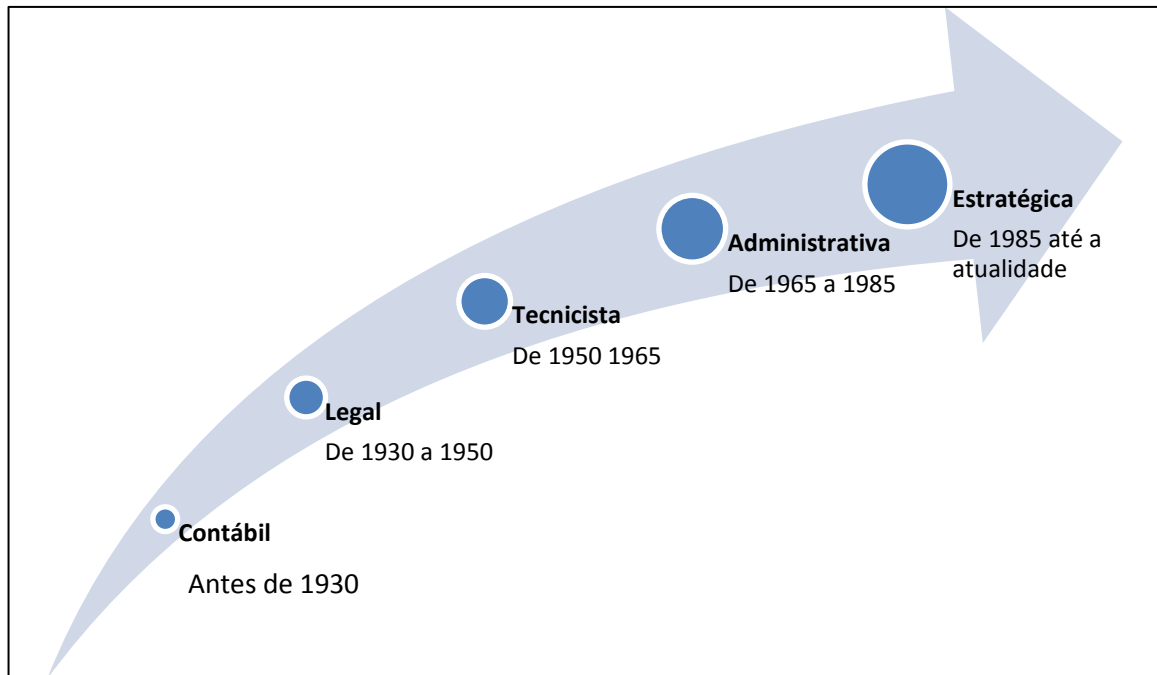
	<b>Tradicional</b>	<b>Moderno</b>	<b>Contemporâneo</b>
Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança</li> <li>• Motivação</li> <li>• Qualidade de vida</li> <li>• Stress</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão do conhecimento</li> </ul>
Ferramental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos e salários</li> <li>• Desempenho</li> <li>• Treinamento</li> <li>• Recrutamento e seleção</li> <li>• Carreiras</li> <li>• Rotina de pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração variável</li> <li>• PLR</li> <li>• Carreiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências</li> <li>• Capital humano</li> <li>• Capital intelectual</li> </ul>
Reflexivo/Critico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações de trabalho</li> <li>• Negociação coletiva</li> <li>• Poder</li> <li>• Conflitos</li> <li>• Relações sindicais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjetividade no trabalho</li> <li>• Psicologia do trabalho</li> <li>• Cultura de empresa</li> <li>• Gerencia de empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjetividade no trabalho</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Barbosa (2005).

### 2.2.1 A Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil

Marras (2000) descreve cinco fases da evolução de Gestão de Pessoas, separando e explicando cada uma: A primeira é a **Fase Contábil** (antes de 1930), que se caracterizava pela preocupação existente com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprava-se mão de obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente.

**Figura 1- As cinco fases evolutivas da administração de recursos humanos no Brasil**



Fonte: Marras (2000, p. 26).

A segunda é a **Fase Legal** (1930 a 1950), que registra o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento na manutenção dessas recém-criadas leis trabalhistas da era Getulista. É importante destacar que o poder deixa de estar nas mãos dos feitores e passa para as mãos do chefe de pessoal, pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

A terceira fase é a **Fase Técnico** (1950 a 1965), quando o Brasil implantou o modelo americano de gestão de pessoa e alavancou a função de Recursos Humanos (RH) ao *status* orgânico de gerência. Assim, evidenciou-se a necessidade do conhecimento técnico por parte do gerente.

A quarta é a **Fase Administrativa** (1965 a 1985), que criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é o berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas fases trabalhadoras, implementou o movimento sindical denominado “novo sindicalismo”.

Já a quinta e última fase, a **Fase Estratégica** (1985 até os dias atuais), foi marcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico dentro das organizações.

### 2.2.2 Tendências e desafios da gestão de pessoas no setor público

Na contemporaneidade, a tendência é visualizar o servidor público como agente transformador e executor das políticas pensadas de forma local, onde ele é desafiado a encontrar, no seu setor trabalho, um clima que deverá motivá-lo na execução de suas tarefas públicas. Essa conscientização é muito importante, uma vez que é a partir desse desempenho que será medida e avaliada essa execução.

O desafio da gestão de pessoas é proporcionar à organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas. (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 170).

Alexandrino; Marcelo (2011) alertam que o servidor ingressante no setor público nos seus primeiros três anos – servidor efetivo – deverá constantemente ser avaliado, passando por um estágio probatório, ao final do qual o servidor efetivo torna-se estável, tendo sido aprovado nesse processo avaliativo. A tendência é conscientizar cada pessoa no sentido de que ela seja o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho na organização. Conforme Cabrera (2008, p. 18):

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

A administração pública na área de gestão de pessoas tende ainda a maximizar ações que consigam auxiliar na seleção e desenvolvimento de seu capital humano. Bergue (2007, p. 18) a define como “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

Com isso, é possível proporcionar aos demais servidores um bom clima organizacional e assim propiciar a todos um ambiente adequado à boa execução de sua função e o alcance do planejamento estratégico. Para Martins (2010), é muito importante que o administrador seja um gestor de grande visão, capaz de buscar novas alternativas e acompanhar as mudanças da contemporaneidade, pois as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e realização pessoal, e as organizações jamais existiriam sem as pessoas.

Para Marconi (2009, p. 35), “[...] a gestão de recursos humanos deixou de se pautar por mecanismos que privilegiavam a progressão e as melhorias salariais associadas ao tempo de serviço, logo praticamente automáticos, e passou a se vincular a instrumentos que incentivem o desempenho”.

O planejamento é de vital importância para o sucesso da organização, principalmente quando esta for pública. Então, conforme Bergue (2007, p. 97), o planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, devendo nele constar no mínimo: valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenários atuais e o futuro da atuação do órgão público local e as regras gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas, treinamento e desenvolvimento destas, bem como boa remuneração e incentivos, atuação e integração social.

Carapeto e Fonseca (2005) acrescentam que é preciso discutir o papel da gestão estratégica de pessoas no setor público diante das necessidades atuais da sociedade – expectativas pelo alcance da efetividade de uma política pública – pois são os fatores econômicos e políticos do ambiente que definirão as restrições no planejamento orçamentário municipal e as competências e atribuições do quadro pessoal.

Sabe-se da importância de um bom planejamento para o alcance dos objetivos e da necessidade de buscar a eficiência no setor público em todas as suas áreas. Na gestão de pessoas não é diferente. Mas essa gestão precisa ser elaborada de forma séria, pois é ela a responsável em analisar a qualidade e habilidades de cada servidor público. É assim que vem acontecendo no contexto mundial. Conforme nos ensina Gemelli e Filippim (2010, p. 155).

Mundialmente, as administrações públicas estão sendo pressionadas a atender às demandas do cidadão com eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência significa utilização racional dos recursos; eficácia, capacidade de atingir resultados e efetividade significa fazer o que é preciso ser feito, ou seja, a capacidade de se atingir o objetivo definido.

Assim, encaminhar-se-á de forma mais tranquila o objetivo da organização pública em cada setor e a melhor lotação dos servidores, na busca da eficiência, eficácia e efetividade, pois este, ao melhorar o desempenho de suas atribuições, gerará um atendimento de excelência e qualidade à população, que espera uma boa prestação desses serviços.

Para Gemelli e Filippim (2010), outro desafio da gestão de pessoas no setor público é manter em seus quadros funcionais servidores qualificados, motivados e que entronizem as diretrizes da função pública, tendo sempre como “norte” os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Há que se notar que nesse processo de mudança comportamental o servidor público municipal tem ainda maior dificuldade de se desenvolver, piora ainda mais quando a gestão local não propicia instrumentos de qualificação profissional. “Além disso, o servidor público municipal é aquele que encontra maior dificuldade em desenvolver competências profissionais por conta própria, na busca da adequação dos seus serviços às novas exigências da sociedade civil. (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 155).

Outro desafio é conseguir encontrar uma boa base de dados locais que facilitem o processo de localização de capital humano que auxilie no processo decisório da organização, uma vez que encontrar talentos é um processo escasso tanto no setor público, quanto no privado. Conforme Dutra (2009, p. 42):

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

Dutra (2009) esclarece ainda que as organizações públicas mudam constantemente e surge outro grande desafio na área da gestão de pessoas – como manter a estabilidade da organização e conviver com esta sabida mudança. Apesar das diferenças do setor privado para o público, em algumas situações eles convergem, principalmente na área dessa gestão. Em ambos são necessários colaboradores qualificados e capacitados, pois são eles que colaboram com o sucesso das organizações. Santos (2006, p. 26) conceitua:

O grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, por isso, é de vital importância selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados.

Segundo Santos (2006), gerir pessoas exige conhecimento tanto dos processos gerenciais, dos processos estratégicos e da gestão dos recursos humanos dentro da organização pública. Do contrário gerará um problema no planejamento estratégico. Outra grande dificuldade na gestão de pessoas é a falta de qualificação dos profissionais que direcionam atos



administrativos<sup>5</sup>, além dos baixos investimentos em capacitação. Afirma Dutra (2009, p. 38) que:

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

Dessa forma, os chefes que atuam no setor público, principalmente aqueles que atuam na área de gestão de pessoas, precisam adquirir novas competências técnicas e humanas, a fim de atender com eficiência os atores internos e externos da organização. E nisso reside mais um desafio, posto que atualmente a gestão de pessoas reforça que a figura do chefe é uma das principais responsáveis pelo bom desempenho do setor em que atua.

Dutra (2009) explica que, quando encontramos numa realidade local um conjunto de esforços que são direcionados as pessoas, temos logo uma boa Gestão de Pessoas, pois um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas são favoráveis há ambas partes num cenário contemporâneo altamente competitivo. Demo (2005, p. 4 apud SANTOS, 2009, p. 34), relata em seus estudos que:

A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco.

Gemelli e Filippim, (2010) ensinam que o desenvolvimento de práticas que possibilitem a geração de maior competência, maior comprometimento dos trabalhadores, alinhados com as novas tendências, o gestor de pessoas deve procurar cotidianamente ter uma excelente visão holística, estratégica, capaz de avaliar suas ações ciclicamente, na busca da melhora dos resultados esperados pelos cidadãos que procuram qualidade e efetividade nos serviços e produtos advindos do setor público.

Percebe-se que a gestão de pessoas no setor público evolui no estágio de administração de pessoal, mesmo ainda exercendo muitas vezes atividades meramente burocráticas. Logo,

---

<sup>5</sup> É toda manifestação unilateral da Administração Pública que, agindo nessa qualidade, tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar, extinguir e declarar direitos, ou impor obrigações aos administrados ou a si própria (MEIRELLES, 1994).

necessário se faz evoluir para novos estágios, buscando integrar a organização e seus servidores. Gemelli e Filippim, (2010) conseguiram, numa perspectiva evolutiva, tratar a gestão de pessoas, conforme ilustra o quadro abaixo:

**Quadro 3- A evolução da gestão de pessoas**

<b>Evolução</b>	<b>Síntese</b>
Administração de pessoal	Rotina de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle de servidores.
Administração de recursos humanos	Sensível avanço quanto ao elemento humano nos processos de trabalho, análise sistemática da organização e destaque no ambiente laboral
Administração de pessoas	Organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas.

**Fonte:** Adaptado (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 171).

Continuando em sua análise, as autoras evidenciam que é necessário evoluir para novos estágios, buscar integrar a organização e seus servidores, inseri-los num bom clima organizacional, favorecedor de um ambiente motivacional de superação das dificuldades diárias, num contexto de absorção das novas tendências da contemporaneidade.

Segundo Teixeira e França (2013), para se alcançar consonância com a nova visão da “gestão de pessoas”, em que a força de trabalho é reconhecida como “sujeito ativo” da ação organizacional, um grande desafio enfrentado pelas instituições é a harmonização da diversidade dessa força de trabalho. Os autores destacam ainda que as pessoas realizam as atividades concernentes ao seu ofício de formas diferentes, pois lidam com chefes e colegas de formas distintas; se diferenciam também quanto ao esforço despendido para a realização das tarefas; estabelecem valores diferentes quanto à estabilidade no emprego, à existência de um plano de carreira, ao treinamento recebido; enfim, são pessoas diferentes reagindo de formas diferentes às variáveis que compõem e caracterizam as relações de trabalho.

### **2.3 Cultura Organizacional no setor público**

No adentrar inicial da discussão sobre Cultura Organizacional, necessário se faz perceber que esse conceito é amplo e nossa discussão ater-se-á especificamente na influência e no entendimento do mesmo alinhado ao clima organizacional dentro de uma organização. Antes

de nos aprofundar nessa proposição, entendemos que é importante agregar valor em nosso estudo, fazendo uma pequena relação da cultura organizacional com a gestão do conhecimento. Dessa forma, acreditamos que tal conceituação dará uma contribuição ao nosso estudo.

Kenji (2009) informa que o objetivo da Gestão do Conhecimento é, antes, auxiliar a aprendizagem em âmbito individual e coletivo e, portanto, deve ter o “foco” no “ser que aprende”, ou seja, o trabalhador, pois ele é “o único sujeito de interlocução entre os diferentes ambientes – interno e externo – e o agente de qualquer processo de mudança” (TEIXEIRA; PIZOLOTO; LAMPERT, 2004, p. 3897).

Os mesmos autores destacam ainda que devemos nos apropriar da gestão do conhecimento visando fortalecer a cultura organizacional, uma vez que todo e qualquer processo de transformação será obrigatoriamente executado pelo trabalhador daquela organização. Portanto, para o desenvolvimento da cultura organizacional, via gestão do conhecimento, além de nos proporcionar um novo tipo de gestão, transformará a organização como um todo, como afirma Candido e Junqueira (2006, p. 22):

Significa não só atuar na superfície da organização, mas reavaliar seus pressupostos e crenças, tidas como verdade, para isto as organizações que se pretendem gestoras do conhecimento precisam, efetivamente apoiar-se em um quadro referencial que se inclua tecnologia e pessoas, técnica e comportamento humano.

Com esta breve contribuição, vamos nos ater totalmente na busca da compreensão da Cultura de uma Organização, conseguindo, dessa forma, identificar o DNA da organização – o seu modo de operar no dia a dia – suas singularidades e valores essenciais. Investigar o ambiente organizacional é relacionar o comportamento do colaborador no seu cotidiano de trabalho.

Santos (2000) lembra que uma cultura organizacional sedimentada dá direção à organização, ou seja, aos gestores e aos colaboradores, formando a compreensão de todos os atores da organização, de forma que, quando encontramos, numa realidade local, um conjunto de esforços que são direcionados às pessoas, temos logo uma boa Gestão de Pessoas, e uma visão clara de como a empresa conduz suas ações cotidianas

Na década de 1980, tínhamos um contexto completamente diferente. Segundo Robbins (2005, p. 374), “até meados da década de 1980, as organizações eram vistas, quase sempre, apenas como uma força racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas. Possuíam níveis verticais, departamentos, relações de autoridade e assim por diante”.

As organizações na contemporaneidade procuram agir de maneira diferente, pelo menos a grande maioria delas. Robbins (2005, p. 374) afirma que “[...] Elas têm personalidade própria,

assim como as pessoas. Podem ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras”. O autor diz ainda que é “um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza” (ROBBINS, 2005, p. 375). Nesse sentido, ele conseguiu identificar convergências que caracterizam e norteiam o entendimento primário e nos ajudam na identificação da cultura organizacional, como por exemplo: a) a cultura organizacional influi no comportamento de seus colaboradores; b) tanto a cultura organizacional quanto a personalidade de cada colaborador é única; c) a cultura organizacional molda as ações dos colaboradores e ela serve de controle organizacional. Para Cameron e Quinn (2006, p. 17),

[...] cada cultura é, geralmente, refletida pela linguagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos[...] uma cultura da organização é refletida pelo que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única.

Pereira e Vidal (2011, p. 126) conceituam o clima organizacional como sendo, de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor dizendo, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo. Toda organização, por mais simples que seja, possui uma cultura própria, na qual manifesta em muitas variáveis seus valores, crenças e costumes.

Segundo Rocha e Pelogio (2014), cada organização social tem o seu modo de gerir suas necessidades, recursos, tecnologias, valores. Logo os colaboradores tendem a absorver este modo de ser de cada organização.

Barreto (2008) informa que as quatro culturas propostas por Robbins são uma divisão didática e não são as únicas, podendo existir numa organização e/ou em centenas delas. Esclarece também que uma organização pode adotar de forma mista essas quatro culturas e, nesta junção, ser somente uma cultura. Portanto, trata-se de um exemplo didático que visa facilitar o entendimento de que cada organização adota a sua forma de viver e disseminar a sua cultura organizacional.

Rocha e Pelogio (2014) dizem que atualmente as pesquisas que envolvem cultura e clima organizacionais servem para as organizações privadas e públicas. Um estudo sobre cultura e clima organizacionais é bastante amplo e complexo e baseia-se em contribuições das Ciências Humanas, ligadas principalmente à Antropologia, à Psicologia e à Sociologia, apresentando, portanto, características multivariadas e interdisciplinares. Os autores afirmam ainda que “[...] uma pesquisa de cultura e clima organizacionais pode ser útil e fundamental, pois oferece a possibilidade de um diagnóstico mais profundo e a partir daí intervenções mais

eficientes e eficazes, permitindo uma administração mais competente”. (ROCHA; PELOGIO, 2014, p. 293).

Freitas (2005, p. 97), por sua vez, entende a cultura organizacional em duas perspectivas:

Primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Dessa forma, percebe-se que a Cultura Organizacional é um fator primordial para gerenciar seus membros, pois por ela é possível verificar se seus colaboradores inovam ou não, correm riscos ou não, se estão atentos às regras, aos valores, se têm ela como direção das ações conjuntas para o alcance dos objetivos da organização.

Hitt (2007) salienta que devemos ter muito cuidado na utilização genérica do conceito de Cultura Organizacional. Isso posto, a contextualização com a realidade local é sempre pertinente, bem como também é pertinente a adoção de diversos outros fatores, outros contextos sociais, econômicos, políticos, além de fatores internos como liderança, motivação, comunicação, etc. Hitt (2007, p. 397) ensina que

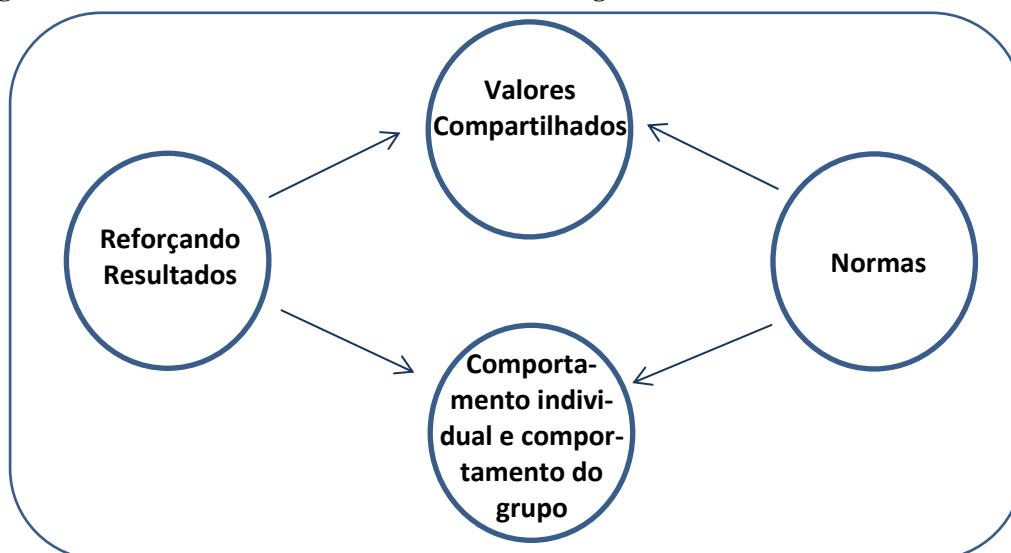
A cultura está intimamente relacionada à maior parte dos outros conceitos no comportamento organizacional, incluindo-se estrutura, liderança, comunicação, grupos, motivação e tomada de decisão. A cultura afeta e é afetada por essas outras áreas do funcionamento organizacional, além de estar também relacionada com questões sociais, históricas e econômicas. Logo é conceito importante e abrangente.

Demonstra Hitt (2007), que a cultura organizacional tem início com valores compartilhados, os quais, então, produzem normas que norteiam o comportamento. O comportamento produz resultados que são reforçados ou punidos. Dessa forma, darão suporte à cultura. Por conseguinte, qualquer cultura, positiva ou negativa, passa a reforçar a si própria e torna-se difícil de ser modificada.

Ressalta ainda Hitt (2007), que entender e identificar a cultura organizacional dentro de uma organização é extremamente necessário. Ela reflete a alta cadeia administrativa e, dessa forma, o operacional passa a reproduzir e reforçar a cultura. Quanto mais a cultura for perpetuada, mais forte ela e torna em decorrência de sua natureza de auto reforço. O autor

apresentou uma ilustração do processo de desenvolvimento da cultura organizacional e de reforço dela, conforme a figura abaixo:

**Figura 2- Processo de Desenvolvimento da Cultura Organizacional**



**Fonte:** (HITT, 2007, p. 397).

Assim, para melhor compreensão dessas variáveis e das avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação aos diversos aspectos de seu ambiente de trabalho, quer sejam internos ou externos, essa análise será melhor fundamentada se compreendermos o “clima organizacional” vivido na organização.

### 2.3.1 Diferenças e Relações entre os construtos de Cultura e Clima Organizacionais

Para iniciar nosso estudo, faremos em primeiro momento a separação dos construtos de cultura e clima organizacionais. Utilizaremos Puente-Palacios (2002). A autora argumenta que a semelhança entre os dois conceitos se justifica, pois ambos construtos são elementos de um mesmo cenário, a organização, mas não são o mesmo fenômeno: a cultura organizacional refere-se a um conjunto de normas, crenças, valores e mitos mais ou menos estáveis que define os padrões de comportamento em que os membros que a ela pertencem se utilizam, gerando modelos de comparação e julgamento. Logo, norteiam o comportamento e o desempenho dos seus membros; já o clima organizacional refere-se às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor, sendo mutável ao longo do tempo, mas permanecendo o suficiente para

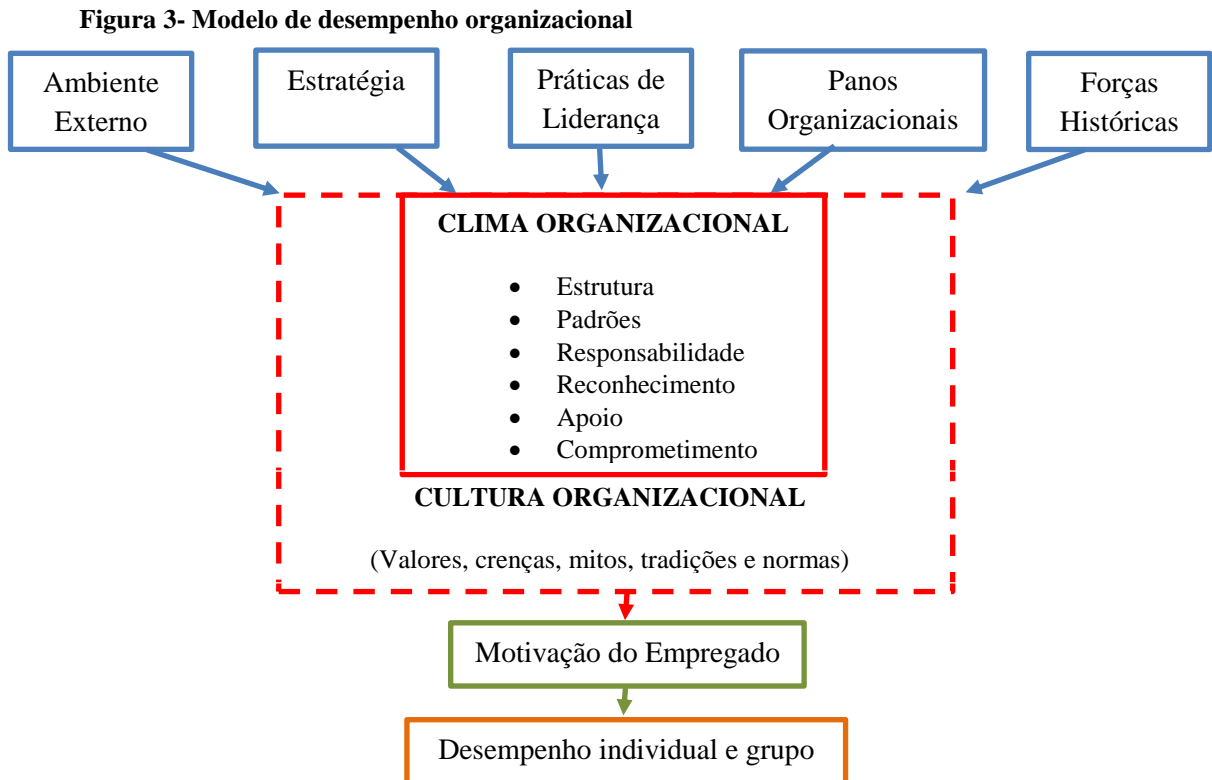
serem significativas aos membros da organização, pois não são características passageiras ou de estado de ânimo da organização. São, portanto, padrões de ação e reação.

Segundo Rocha (2014), a cultura organizacional direciona o comportamento dos membros das organizações influenciando as atividades do cotidiano do trabalho dessas pessoas como as tomadas de decisão, as atribuições dos servidores, o gerenciamento de conflitos, o relacionamento entre as pessoas, o estilo de liderança, a comunicação, o modo de vestir, dentre outros.

Já para Cameron e Quinn (2006) o clima em comparação com a cultura se refere às atitudes, sentimentos, a relação de ação e reação e percepções mais temporárias por parte dos trabalhadores da organização. Esclarecem, ainda, que a cultura organizacional é um fator central e de lenta mudança das organizações, enquanto o clima, por se basear em atitudes, pode mudar mais rapidamente dentro da organização.

A cultura se refere o algo implícito, a aspectos frequentemente indiscerníveis das organizações, enquanto o clima se refere a atributos mais públicos, observáveis via percepção dos trabalhadores e suas relações uns com os outros dentro da organização social – a cultura é a causa e o clima é a consequência (MATIAS, 2010; DIÓGENES et al., 2013).

Para Stringer (2001), cultura e clima organizacional são dois conceitos frequentemente confundidos, porém muito diferentes. Ele destaca que a cultura reforça os pressupostos não ditos que constituem uma organização, enquanto que o clima se foca nas percepções mais acessíveis dela, especialmente como eles despertam a motivação e, portanto, impactam o desempenho organizacional. Com base nisso, o mesmo autor ratifica que a cultura é muito grande para ser gerenciada, pois há muitas variáveis (muitas coisas) que se deve dar atenção. Esse autor destaca que as consequências comportamentais da cultura organizacional são mais tangíveis e observáveis do que a própria cultura em si. Afirma ainda que o clima é mais gerenciável do que a cultura, e salienta que mais rápido mudamos a cultura corporativa, quando mudamos o clima organizacional. Na Figura 3, o autor apresenta um modelo de como o clima e a cultura organizacional se encaixam no desempenho organizacional.



Fonte: Stringer (2002).

Assim, percebe-se que o conceito de clima difere do de cultura organizacional, embora ambos estejam relacionados. Além disso, baseado no exposto, tem-se que o clima organizacional é a manifestação ou expressão da própria cultura (SOUZA, 1978, MARTINS et al., 2004, MARTINS, 2008).



### 3 ABORDAGEM METODOLOGICA

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Para verificar se o clima organizacional influencia nos resultados da organização, utilizou-se uma metodologia quantitativa. De acordo com Gonçalves e Meirelles (2004), os métodos quantitativos são considerados adequados quando se deseja conhecer a extensão do objeto de estudo do ponto de vista do público pesquisado. Segundo esses autores, eles são aplicados nos casos em que se busca identificar o grau de conhecimento, as opiniões, as impressões, os hábitos e os comportamentos dos membros de uma organização. Por meio das manifestações pessoais, os métodos quantitativos permitem fazer o elo entre a visão da realidade social dos indivíduos com os eventos do sistema social do qual fazem parte. São recursos que possibilitam conhecer a soma das respostas de uma investigação e associá-las com outros construtos das unidades de análise em estudo.

No propósito de refletir sobre o tema do trabalho, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica a várias obras, para obter a referência teórica. A pesquisa bibliográfica auxiliou na escolha de um método mais apropriado, assim como resultou num melhor conhecimento das variáveis e na autenticidade da pesquisa. Segundo Marconi; Lakatos (2006, p. 185):

Pesquisa bibliográfica tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

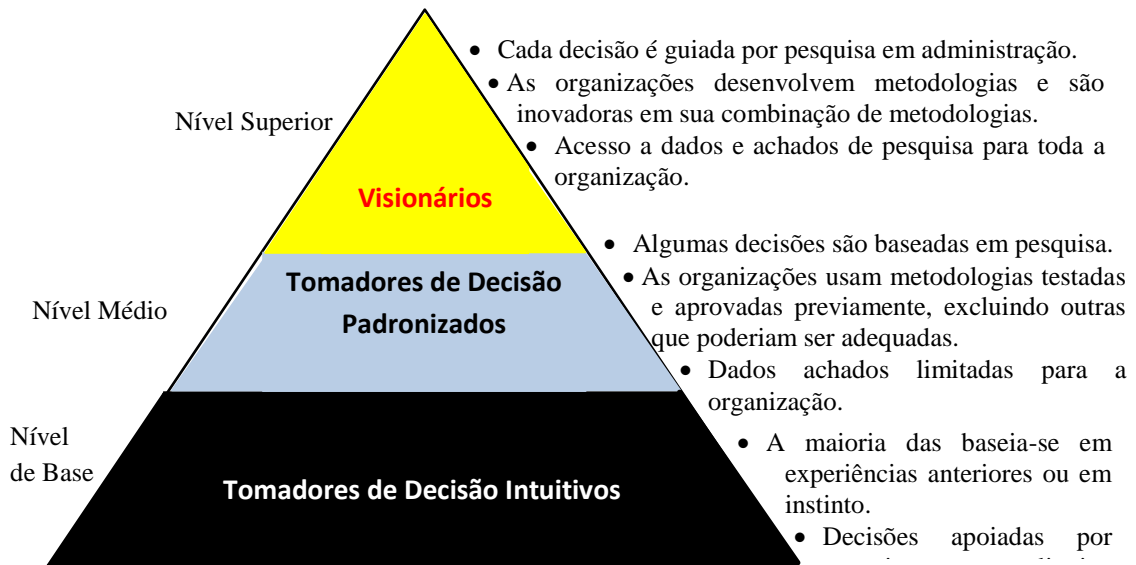
Cooper e Schindler (2011), nos ensinam que pesquisas em administração, quer sejam sobre o processo ou quanto às ferramentas utilizadas nela, servem para reduzir riscos e melhorar a tomada de decisão gerencial, devendo ser ela uma investigação sistemática.

Mais especificamente, é um processo de planejamento, aquisição, análise e disseminação de dados relevantes, informações e ideias para tomadores de decisão de formas que mobilizem a organização a adotar ações adequadas que, por sua vez, maximizam o desempenho. (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 4).

Continuam afirmando os autores sobre a hierarquia de tomadores de decisão baseados em informações. “Embora nem todas as organizações utilizem pesquisa em administração para ajudar a tomar decisões de planejamento, as bem-sucedidas o fazem de forma crescente”.

(COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 8). Na figura 4 fica explicitado uma hierarquia emergente de organizações em termos do uso que fazem de pesquisa em administração.

**Figura 4- Hierarquia de tomadores de decisão baseados em informações**



**Fonte:** Adaptado (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 9).

Cooper e Schindler (2011) afirmam que no nível superior, as organizações veem a pesquisa como o primeiro passo fundamental em qualquer empreitada. Elas vão além das metodologias consagradas e usam combinações criativas de técnicas de pesquisa para obter *insights* profundos, que auxiliam uma tomada de decisão sofisticada. No segundo nível da hierarquia estão os tomadores de decisão, que se apoiam periodicamente em informações de pesquisa. Eles basicamente se voltam à pesquisa em administração quando percebem o enorme risco de levar adiante uma determinada estratégia ou tática sem ela. Finalmente, o nível de base compreende os gestores que primariamente usam instinto e intuição, em vez de conhecimento de pesquisa, para facilitar suas decisões.

### 3.2 Dados obtidos

A pesquisa na temática de clima organizacional é de natureza bastante complexa. Considerando ainda que na presente investigação o objeto de trabalho é a Secretaria de Administração do Município de Breves, organismo diretamente vinculado à Prefeitura e, portanto, de hierarquia rígida, embora recente, significa que avaliar o clima organizacional de tal ente é uma tarefa que considera principalmente a própria organização do município, bem como as observâncias ao contexto geral da administração pública brasileira. Assim, ao elaborar o instrumento de pesquisa para aplicação em campo, optou-se por definir um conjunto de categorias analíticas capazes de representar todos os aspectos de interesse estudado na temática de clima organizacional na Secretaria de Administração do Município de Breves.

Dessa forma, foram definidas as seguintes categorias analíticas: a) Comunicação; b) Estilo de Chefia; c) Relacionamento Interpessoal; d) Desempenho e Qualidade; e) Ambiente e Condições de trabalho; f) Imagem da Secretaria de Administração; g) Sentido de Realização; h) Política de RH e Benefícios; i) Qualidade de vida e Saúde. Optou-se ainda por aprofundar de maneira sutil esses fatores, facilitando assim uma compreensão teórica científica a ser identificada na análise dos dados coletados.

#### 3.2.1 Comunicação

O fator de comunicação dentro de qualquer organização precisa e deve ser esclarecedor e direto, do contrário gerará entraves, desdobramentos negativos e retrabalhos. Logo, comunicar corretamente é no mínimo umas das variáveis que geraram sucesso dentro dos setores da Secretaria de Administração do Município de Breves.

Para Ruiz ([2016?]), a comunicação como um todo passa a ser um fator estratégico no cumprimento das ações a serem realizadas pelos funcionários. A divulgação do que é planejado estrategicamente pelo poder público é aceito como um compromisso de que será executado, além de cumprir um papel de projeção do que será efetuado. Em relação à comunicação e o planejamento estratégico, o autor cita:

O processo comunicacional tem que ser visto como vital para o crescimento, funcionamento e projeção da organização ao futuro. O desempenho das pessoas é acompanhado, com base em objetivos e padrões condensados e os ajustes necessários de correção de rumo são feitos de forma natural. (RUIZ, [2016?], p.1).

A compreensão de todo processo da comunicação formal dessa secretaria possibilitará o entendimento das ações que precisam ser desdobradas para os demais atores dependentes dela. Fundamentalmente, o processo de comunicação constitui a base para todas as demais atividades praticadas na SEAD. A comunicação é o processo pelo qual conduzimos nossas vidas. A comunicação é necessária sempre que dois ou mais indivíduos se reúnem.

Um processo relacional; um elemento é o emissor e o outro o receptor num ponto específico do tempo [...]. As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor e o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. (HALL, 1984, p. 133)

Segundo Bowditch (1997), dentro de um contexto organizacional, a importância da comunicação é demonstrada pelo fato de que as chefias passam mais de 75% do tempo se comunicando com os demais setores, com as demais pessoas. Portanto, comunicando com os diversos atores da Secretaria de Administração do Município de Breves os atos administrativos serão mais eficazes.

Bowditch (1997) considera que os padrões reais da comunicação nas organizações são mais complexos e sutis do que os representados nos organogramas. Assim, para se compreender como a informação é canalizada nas organizações e como ela realmente flui, é necessário examinar tanto as redes formais de comunicação como as redes informais, pois, de um modo geral, as necessidades de comunicação e informação dos membros de uma organização não são supridas pela rede formal à qual pertencem. Como resultado, surgem padrões informais ou não oficiais de comunicação em torno dos padrões existentes de interação social para satisfazer essas necessidades.

Segundo Bahia (1995), a palavra comunicação deriva-se do latim “*communicare*”, que significa partilhar, repartir, trocar opiniões, associar, tornar comum. Ferreira (1986) destaca que, dentre os vários conceitos apresentados, a comunicação é a capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, de conversar, com vistas ao bom entendimento entre pessoas.

Para Neves (1998), por meio da comunicação interna é possível motivar os recursos humanos, conhecer sua opinião, sentimentos e aspirações. Na medida em que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado e motivado. Observe-se o que dizem Mendes e Moreira (2008) sobre os produtos de comunicação: “não é mais possível pensar modalidades e produtos de comunicação organizacional como elementos isolados, capazes de gerar resultados independentemente. É

preciso integrar as ações de comunicação e as ações estratégicas em geral”. (MENDES; MOREIRA, 2008, p.7).

A comunicação humana faz parte de um processo de troca ou partilha de informação, interligado com os processos de uma organização, considerando esta como uma instituição social, composta por um conjunto de pessoas ou elementos, definida pelos seus papéis e relacionamentos compartilhados no cotidiano do desempenho de sua função pública.

Vale ressaltar que a comunicação eficaz ocorre à medida que a decodificação do receptor se aproxima da mensagem pretendida pelo emissor. Outro elemento que pode fazer parte do processo de comunicação é o ruído. Este, na maioria das vezes, pretende perturbar, atrapalhar, confundir, eliminar e, em algumas vezes, interferir na comunicação, sobre onde e o que se pretende alcançar. Logo, os ruídos precisam ser percebidos, pois não são apenas barulhos. E se não forem logo identificados dentro do processo comunicativo, as falhas e os entraves administrativos serão constantes.

Kunsch (2003) conclui que a comunicação organizacional é um processo que estabelece as relações entre as pessoas, unidades e até outras organizações sociais:

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social (KUNSCH, 2003, p. 69).

Logo, do momento em que se leva em conta toda a complexidade do processo comunicativo, com todos os seus aspectos relacionais e contextuais, a comunicação organizacional toma proporções mais amplas, mais coesas, mais assertivas e menos operacionais.

### 3.2.2 Estilo de Chefia

As chefias setoriais que existem dentro da Secretaria de Administração do Município de Breves necessitam compreender o papel motivacional do seu cargo público. Assim, os demais servidores despertarão para uma nova prática do exercício de suas funções dentro do seu cargo. A boa liderança reflete obrigatoriamente bons hábitos pelos liderados.

Os líderes causam impacto significativo na vida das pessoas e das organizações, por isso este fator é um dos alvos do objeto desta pesquisa, na tentativa de melhor se compreender o fenômeno do Clima Organizacional. Para Bowditch (1997, p. 118), a liderança pode ser

considerada como “um processo de influência geralmente de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”.

Segundo Bergamini (1997), a diferença primordial entre a Teoria dos Traços e a Teoria dos Estilos baseia-se no fato de que, na primeira, a liderança é inata, e, na segunda, uma vez que o comportamento possa ser identificado como eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para adotar tais comportamentos, desenvolvendo-as, assim, como líderes.

Campos (1979) acredita que, para uma pessoa assumir o cargo de chefia, ela precisa ser dotada de algumas qualidades específicas, tais como: cultura geral, noções gerais sobre as funções essenciais da empresa, saúde física e mental, qualidades morais (caráter), lealdade, equidade, entusiasmo, fé, espírito público, respeito pela responsabilidade alheia, coragem, senso de determinação, decisão, habilidade educativa, cordialidade, capacidade para diagnosticar situações humanas, senso de medida, capacidade de escolha correta dos auxiliares, capacidade para delegar competências, capacidade de cooperação e conhecimento das atividades. Uma liderança democrática, que trabalha em equipe com os seus liderados, certamente promoverá um melhor desempenho dos funcionários, uma diminuição nas ausências e com certeza uma baixa taxa de rotatividade na empresa. “A liderança é o determinante decisivo da atmosfera do grupo” (LEWIN apud MACHADO, 2000, p. 104), ou seja, do clima organizacional. Campos (1979) destaca ainda que nas pesquisas de Lewin, identificou três estilos de liderança:

**a) Autoritário ou Autocrático:** o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de as concretizar. Não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo esse tipo de liderança geradora de conflitos, de atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação.

**b) Democrático:** também chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os colaboradores sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas, e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo. O líder assume uma atitude de apoio, integrando-se ao grupo, sugerindo alternativas sem, contudo, as impor. A produtividade é boa e, sobretudo, constata-se uma maior satisfação e criatividade no desempenho das tarefas, com maior intervenção pessoal, bem como o desenvolvimento da solidariedade entre os participantes.

c) **Laissez-Faire:** é do tipo não diretiva. O líder funciona como elemento do grupo e só intervém se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não intervém na divisão de tarefas, limitando-se sua atividade a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida. Nos grupos com esse tipo de líder, quando o grupo não tem capacidade de auto-organização, podem surgir frequentes discussões, com desempenho das tarefas pouco satisfatório.

### 3.2.3 Relacionamento Interpessoal

O convívio diário traz consigo um relacionamento entre as mais diversas personalidades, as mais diversas formas de enxergar o mundo, as mais variadas formas de convívio com outras pessoas. Isso posto, a gerência desses relacionamentos precisa de constância, atenção e cuidados da gestão maior da Secretaria de Administração de Breves, uma vez que estes relacionamentos desdobram sucessos ou insucessos dentro da mesma, ocasionando um bom ou um mal atendimento setorial aos munícipes de Breves.

Para Bergamini (1998 p. 88), o termo interpessoal refere-se a “relações que ocorrem entre duas pessoas em oposição àqueles relacionamentos nos quais pelo menos um participante é inanimado”, cuja consequência indica que o comportamento do indivíduo, quando em grupo, difere do comportamento quando não se encontra na presença de outras pessoas. Considerando essa forma de compreender o comportamento humano, evidencia-se o quanto as relações interpessoais orientam o comportamento das pessoas.

Segundo o referido autor, a necessidade de inclusão pode ser definida como a necessidade de estabelecer e manter relacionamento satisfatório com as pessoas, tendo em vista sua interação e associação. Manifesta-se pelo desejo de receber atenção e de efetuar interações.

As relações interpessoais vividas no ambiente de trabalho advêm da necessidade de estabelecer e manter relações satisfatórias com as pessoas que fazem parte do seu cotidiano. Os comportamentos característicos dessa fase são: luta pela liderança, competição, discussões sobre procedimentos, sobre decisões e responsabilidades.

No âmbito das organizações, as relações interpessoais, sem dúvida, impactam na qualidade do clima organizacional, por isso deve-se dar especial atenção à forma por meio da qual se estabelecem as relações entre os membros dos grupos, a fim de criar um ambiente propício ao desenvolvimento e amadurecimento de tais relações.

### 3.2.4 Desempenho e Qualidade

Desenvolvimento profissional pode ser entendido como o preparo e aumento do conhecimento do servidor/colaborador para o desenvolvimento de um cargo. Rhinow (2001) declara que é expressivo o número de organizações que estão buscando focalizar as questões da capacitação e do desenvolvimento humano nas suas estratégias de gestão. De acordo com o autor, além das técnicas cognitivas tradicionais voltadas para o ensino, algumas organizações têm buscado abordagens mais arrojadas de educação e aprendizagem. Como explicação para tal busca, o discurso desses organismos sobre esse aprimoramento da gestão de pessoas está sempre relacionado à obtenção de diferenciais competitivos.

Senge (1990) defende a ideia de que a capacidade de aprender antes dos concorrentes tende a ser a única vantagem competitiva sustentável para as organizações. Fleury e Fleury (1995) declaram que as pessoas das organizações voltadas para o processo de aprendizagem permanente são diferentes. Segundo eles, essas pessoas se conhecem e conhecem a organização em que trabalham, seus objetivos e seus projetos. Elas sentem que há compatibilidade entre seus objetivos pessoais e os organizacionais, além de aprenderem a trabalhar em grupo e respeitar a sinergia do grupo.

Em relação ao impacto provocado pelo clima organizacional no desempenho da empresa cabe destacar o argumento de Aktouf (1993):

[...] é necessário que o administrador do futuro compreenda que os instrumentos de administração, as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício à adesão, à colaboração ao desempenho. (AKTOUF, 1993, p. 114).

Lopes (2009) salienta que a citação demonstra o papel do administrador na construção de um ambiente harmônico, necessário para a busca de bons resultados organizacionais. A existência de dirigentes com uma visão muito tradicional, voltada exclusivamente para a racionalidade em detrimento dos aspectos humanos, pode fazer com que a organização se transforme em um amontoado de feudos.

### 3.2.5 Ambiente e Condições de Trabalho

Segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores são preocupações vitais de centenas de milhões de profissionais em todo o mundo, mas a questão se estende para além dos indivíduos



e suas famílias. Ela é de suprema importância para a produtividade, competitividade e sustentabilidade das organizações sociais e comunidades, assim como para as economias nacionais e regionais.

A oferta pela gestão maior de bons ambientes de trabalho, com os mínimos requisitos de iluminação, conforto, boa mobilidade, bons equipamentos e um bom acesso à tecnologia fortalecerão o desempenho. Essas condições de trabalho precisam ser perseguidas pela Secretaria de Administração do Município de Breves.

Rodrigues (2009) sustenta que o homem começou a evoluir a partir do momento em que ocorreu a libertação da mão, com a qual pôde desenvolver-se e passar a construir ferramentas/instrumentos, possibilitando o desempenho de novas atividades para garantir sua sustentabilidade e, mais adiante, prover suas necessidades materiais.

Oliveira (1987), também se compatibiliza com esse pensar, evidenciando que “[...] a história do trabalho começa quando o homem buscou os meios de satisfazer suas necessidades – a produção da vida material” (OLIVEIRA, 1987, p. 5).

Numa outra perspectiva sobre a evolução do trabalho, Tayra (2002), considera que:

O desenvolvimento sustentável significa compatibilidade do crescimento econômico, com desenvolvimento humano e qualidade ambiental. Portanto, o desenvolvimento sustentável preconiza que as sociedades atendam às necessidades humanas em dois sentidos: aumentando o potencial de produção e assegurando a todos as mesmas oportunidades (gerações presentes e futuras). (TAYRA, 2002, p. 6, artigo).

Rodrigues (2009), reforça que os avanços tecnológicos devem beneficiar a todos, aliando, de forma duradoura, desenvolvimento e preservação ambiental como meio de garantir melhor qualidade de vida aos seres humanos.

Zimmermann (2010), alerta que alguns dados das estatísticas de acidentes do trabalho de 2008 evidenciam que os acidentes do trabalho não se tratam de eventos imprevisíveis, mas de consequência das condições inadequadas do meio em que é exercido o trabalho, com a manutenção de ambientes insalubres e inseguros, como é o caso das doenças do trabalho, que tiveram na ocupação dos escriturários e no subsetor das atividades financeiras e de seguros, a maior incidência, com participação de 13,7% e 12,8% do total, respectivamente, dado que não representa nenhuma surpresa, sendo de conhecimento geral que a Lesão por Esforços Repetitivos (LER) ou Doenças Osteomusculares Relacionados com o Trabalho (DORT) afetam, principalmente, esses trabalhadores.

Continua Zimmermann (2010), afirmando que o trabalho se define como a única atividade útil que resta ao ser humano, motivo pelo qual precisa ser valorizado, o que só pode

ocorrer se realizado em condições dignas, em ambientes que não comportem riscos à saúde e à integridade física e mental do trabalhador.

A legislação brasileira dispõe de diversos instrumentos direcionados à manutenção de ambientes do trabalho seguros e salubres, que vão desde normas constitucionais, institutos tributários, atos de fiscalização e toda uma gama de normas regulamentadoras (NRs) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Contudo, esse ferramental não tem sido utilizado de forma eficaz, o que tende a agravar os números envolvendo os acidentes do trabalho no país. Assim, além de criar esses instrumentos, é preciso desenvolvê-los e aperfeiçoá-los, a fim de que efetivamente sejam capazes de auxiliar nessa difícil incumbência de fornecer a todos os seres humanos trabalhadores a possibilidade de desenvolverem suas atividades laborais em ambientes dignos, que lhe garantam a vida. (SIMMERMANN, 2010, p. 14).

Fiorillo e Brandão assim definem o Meio Ambiente do Trabalho:

Constitui meio ambiente do trabalho o local onde as pessoas desempenham suas atividades laborais, sejam remuneradas ou não, cujo equilíbrio está baseado na salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometam a incolumidade físico-psíquica dos trabalhadores, independente da condição que ostentem (homens ou mulheres, maiores ou menores de idade, celetistas, servidores públicos, autônomos etc.). (FIORILLO, 2006, p. 22-23).

[...] o conjunto de todos os fatores que, direta ou indiretamente, se relacionam com a execução da atividade do empregado, envolvendo os elementos materiais (local de trabalho em sentido amplo, máquinas, móveis, utensílios e ferramentas) e imateriais (rotinas, processos de produção e modo de exercício do poder de comando do empregador). (BRANDÃO, 2006, p. 65).

### 3.2.6 Imagem da Secretaria de Administração

A percepção do reflexo da imagem da Secretaria de Administração do Município de Breves observada por ser seus servidores precisa e deve ser considerada nesta análise, pois, a partir dela, a SEAD terá condições de perceber como os seus servidores a enxergam. Da boa interpretação endógena desta imagem ela poderá corrigir deformidades, desenvolver-se e lapidar processos administrativos. Com isso, a percepção dos demais *stakeholders* será positiva.

A decisão da realização de um amplo processo avaliativo institucional se faz contundente em nossa pesquisa, tanto em nível governamental como institucional. Argolo (2010) ensina:

Embora o consenso seja difícil de ser obtido e as avaliações possam ser usadas para diferentes finalidades, as políticas públicas buscam conciliar os objetivos específicos dos diversos grupos – governos, dirigentes e comunidade [...]. De modo geral, a expectativa é a de promover as mudanças necessárias e o aperfeiçoamento das ações, com vistas à garantia de qualidade [...]. (ARGOLO, 2010, p. 14).

Belloni; Magalhaes e Souza (2007) enfatizam que a ideia de uma avaliação como um processo natural e espontâneo de qualquer indivíduo ou grupo, que permita conhecer, compreender, aperfeiçoar e orientar suas ações é benéfico para qualquer organização, toma-se “como um procedimento sistemático de análise de atividades, fatos ou coisas que permite compreender, de forma contextualizada, todas as suas dimensões e implicações, com vistas a estimular seu aperfeiçoamento.” (BELLONI; MAGALHÃES; SOUZA, 2007, p. 25)

Na compreensão de Dias Sobrinho (2003, p. 177) a avaliação é “uma prática social orientada sobretudo para produzir questionamento e compreender efeitos [...], políticos, éticos, sociais, econômicos [...]”, não devendo ser uma simples medida para efeitos de comparação e discriminação. O autor defende ainda que o caminho para uma avaliação democrática e participativa perpassa por uma visão que atravesse o paradigma analítico e determinístico formal lógico, embora não existam modelo puros.

Podemos afirmar que os holísticos [...] se preocupam mais com as relações entre as partes e o global que com as partes isoladas em golpes de análise; mais com os questionamentos e produção de sentidos que com a explicação e a definição acabada; mais com a construção das identidades que com a seleção e a hierarquização; mais com a produção da qualidade em termos amplos, que com a acumulação progressiva de resultados (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 176).

### 3.2.7 Sentido de Realização

Uma das teorias mais conhecidas sobre a motivação humana é a hierarquia de necessidades, de Abraham Maslow. Ele acreditava que o ser humano possui um impulso evolutivo de auto realizar-se, estando sua conduta orientada no sentido de buscar primeiro a satisfação das necessidades de nível inferior para, em seguida, passar às de nível superior. Portanto, uma necessidade de nível inferior precisa estar pelo menos parcialmente satisfeita antes que outra, de nível mais alto, possa manifestar-se.

Segundo Queiroz (1996), o ápice da pirâmide de Maslow, o ponto mais alto é sentir-se plenamente realizado. Assim, perceber se o servidor lotado na SEAD está satisfeito trabalhando nela é muito importante. Ele precisa ter orgulho do desempenho de sua função pública, sentir-se estável, seguro e valorizado.

Segundo Queiroz (1996), o formato piramidal não foi originalmente estabelecido por Maslow. A pirâmide pode proporcionar uma ideia errada de que a evolução nos níveis hierárquicos acontece uma só vez na vida dos indivíduos. Na verdade, Maslow observou que em cada fase da vida – primeira infância, segunda infância, adolescência, idade adulta – o ciclo

pode ser reiniciado, e a busca pelo auto realização se dá em função da consolidação de objetivos e potenciais diferentes.

Maslow (1954) também reconhece que a hierarquia das necessidades se refere a um padrão típico, verificável na maioria dos casos. No entanto, pode haver exceções a essa tendência geral. Pode-se, por exemplo, citar o caso das pessoas que fazem greve de fome, buscando satisfazer necessidades de estima ou auto realização, independente da satisfação das necessidades fisiológicas.

Maslow (1954) descobre que as necessidades humanas “[...] estão organizadas numa série de níveis, segundo uma hierarquia de importância. De menor a maior importância, existem cinco níveis de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização.” O esquema de Maslow (1954) propõe uma visão não hierarquizada das necessidades humanas: necessidades fundamentais à existência; necessidades sociais de relacionamento e necessidades de desenvolvimento.

### 3.2.8 Política de RH e Benefícios

Esse fator evidenciará se existe uma política continuada para a capacitação de seu material humano, se existe treinamento, possibilidades de ascensão, de valorização funcional. Desse entendimento, poderá reavaliar e direcionar ações para melhorar continuamente o capital intelectual de seus servidores.

Luz (2003) defende que os benefícios exercem um grande impacto no grau de satisfação das pessoas, no trabalho. São suplementações de renda oferecidas pela empresa aos seus empregados e visam satisfazer a algumas necessidades humanas como transporte, alimentação, auxílio-saúde e outros. Em muitos casos, as pessoas escolhem empregos com remuneração menor, mas que oferecem benefícios mais vantajosos

Assim como a liderança, os salários e os benefícios também são considerados importantes variáveis constituintes do clima organizacional. Revisitando os estudos de gestão de pessoas, a literatura mostra que o salário, em si, não é o único fator motivacional para o ser humano.

Herzberg (1966) demonstra que a insatisfação do indivíduo no trabalho pode estar associada também aos determinantes de natureza diversa, como a política e a administração da empresa, a supervisão, as relações interpessoais e as condições do ambiente interno. Além desses condicionantes, os benefícios complementares ao salário se traduzem em uma fonte extra de motivação para os funcionários.

Luz (1995) afirma que o salário é o nervo mais sensível do empregado, uma forma de compensação direta (quando percebido exclusivamente como contraprestação dos serviços) ou indireta (quando se refere às horas extras, comissões, férias, adicionais etc.) que possuem várias conotações diferentes para o empregado e para o empregador. Para o empregado, muitas vezes ele é considerado um meio de sobrevivência, uma forma de aumentar seu poder aquisitivo e, conseqüentemente, melhorar o padrão de vida. Já para o empregador, o salário pode representar o custo necessário para a elaboração de um produto ou serviço e um investimento, por meio dos quais as organizações adquirem conhecimento para o desenvolvimento de inovações e novas tecnologias.

Luz (2003) declara que a Administração de Recursos Humanos busca, entre outros objetivos, alcançar a satisfação e a motivação dos empregados. “Uma das tarefas da Administração é criar e manter um ambiente na empresa, em que indivíduos, em grupos organizados, possam trabalhar satisfeitos e eficientemente, visando à consecução dos objetivos da organização.” (FAYOL, 1965 apud LUZ, 2003, p. 53).

Dentro deste contexto, o benefício é outro aspecto que gera reflexos positivos ou negativos no clima organizacional. Pode-se dizer que as origens e afirmação dos benefícios nas organizações advêm do início da presença mais efetiva da ação sindical nas organizações, da posterior legalização das leis trabalhistas e previdenciárias, das disputas interorganizacionais das áreas de Recursos Humanos e das políticas de responsabilidade social, admitindo uma nova atitude perante a classe trabalhadora.

### 3.2.9 Qualidade de Vida

A Secretaria de Administração do Município de Breves, assimilando esse fator, terá condições de ofertar políticas públicas internas, políticas essas que ofertarão aos seus servidores o aumento e a melhora de sua qualidade de vida. Assim, com esse aumento, a vida útil da boa prestação de serviços à população será prolongada.

A administração pública deve buscar permanentemente uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), promovendo ações para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus servidores. Para tanto, as instituições públicas devem desenvolver e implantar programas específicos que envolvam o grau de satisfação da pessoa com o ambiente de trabalho, melhoramento das condições ambientais gerais, promoção da saúde e segurança, integração social e desenvolvimento das capacidades humanas, entre outros fatores.

Muito se tem falado sobre a qualidade de vida no trabalho. Mas a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo. Segundo Rodrigues (1994, p. 93), “Os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente as sociais”. Assim, o trabalho assume dimensões enormes na vida do homem.

De acordo com Rodrigues (1994, p.76), “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Moretti (2010) salienta que um programa de QVT tem como meta gerar uma organização mais humanizada, que envolva, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível ou cargo, recebimentos de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento pessoal do indivíduo. É evidente que nem todos os problemas de produtividade das organizações, e nem todos os tipos de insatisfação do empregado, em qualquer nível, podem ser resolvidos pela QVT.

Não há Qualidade de Vida no Trabalho sem Qualidade Total, ou seja, sem que a empresa seja boa. Não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividades festivas de conagraçamento, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa – empregado. O ser humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias (MATOS, 1997, p. 40).

### **3.3 Forma de obtenção de dados**

Os dados coletados nos 10 (dez) setores da Secretaria de Administração do Município de Breves, utilizando *survey* por meio de um grupo de alunos do Curso de Administração, sob a orientação e também membro dessa coleta, o pesquisador desta dissertação. Para isso adotou-se a aplicação do formulário em campo. A utilização de questionários no processo de pesquisa visa perceber e medir o clima organizacional da secretaria em questão. O que se pretende é avaliar o comportamento das pessoas em relação ao ambiente interno da organização em um determinado momento na Secretaria de Administração de Breves. Assim, essas medidas possibilitam medir o impacto das decisões ou mudanças no desenvolvimento das atividades funcionais.

### 3.4 População da Pesquisa

A população desta pesquisa é de 94 servidores lotados na Secretaria de Administração do Município de Breves, cuja pesquisa empírica foi realizada em seus 10 setores. No transcurso da pesquisa, ocorrida no período de novembro e dezembro de 2015, nos assentos documentais da SEAD, mapeou-se os setores da SEAD, bem como esse número de servidores lotados nessa secretaria municipal.

#### 3.4.1 Calculando a amostra

Correa (2006) ensina que na realização de qualquer estudo é praticamente impossível examinar todos os elementos da população de interesse. Geralmente se trabalha com uma amostra da população. A inferência estatística dá elementos para generalizar, de maneira segura, as conclusões obtidas da amostra para a população. Para o autor, é errôneo pensar que, em caso de acesso a todos os elementos da população, haja mais precisão. Os erros de coleta e manuseio de um grande número de dados são maiores que as imprecisões quando se generalizam, via inferência, as conclusões de uma amostra bem selecionada.

Em se tratando de amostra, a preocupação central é que seja representativa. Assim que se decide obter informações através de um levantamento amostral, surgem imediatamente dois problemas: definir cuidadosamente a população de interesse; e selecionar a característica que vai ser pesquisada. (CORREA, 2006, p. 26).

No decorrer da pesquisa de campo constatou-se que alguns servidores lotados na SEAD-Breves estavam de férias, de licença prêmio, doentes, etc. Desta forma e para minimizar as possibilidades de erros para a tabulação dos dados, optou-se por calcular a amostragem, o que proporcionaria uma certeza numérica, balizando cientificamente a pesquisa objeto deste trabalho. Utilizou-se a Fórmula da Amostra (BARBETA, 2006):

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

Esta fórmula é que dará a possibilidade da primeira aproximação do tamanho amostral, sendo  $n_0 = \frac{1}{E^2}$ ,  $E = 5\%$ . Sendo o erro máximo admitido.

$$n_0 = \frac{1}{(5\%)^2} = \frac{1}{0,0025} = 400$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0} = \frac{94 \times 400}{94 + 400} = \frac{37.600}{494} = 76$$

$n$  = tamanho mínimo da amostra

$N$  = tamanho da população

$n_0$  = primeira aproximação do tamanho da amostra

Dessa forma, o número mínimo de servidores que necessitam ser entrevistados para que a pesquisa tenha sua efetividade é de 76 servidores lotados pesquisada. Da conclusão da pesquisa de campo, chegou-se a um número total de 83 servidores que participaram da pesquisa objeto desta dissertação. Respeitando os 5% para mais ou para menos da taxa erro, conclui-se que esse número final de pesquisados valida a pesquisa ora enfatizada.

### 3.5 Tratamento e análise dos dados

O tratamento dos dados coletados nessa pesquisa teve a seguinte divisão metodológica: obtenção dos dados em campo, coletados nos setores ligados diretamente a SEAD-Breves; tabulação dos dados; elaboração e tratamentos das tabelas e gráficos pertinentes ao objeto desta pesquisa. Na conclusão dessas etapas fez-se a interpretação de tais dados coletados *in-loco*, tratados de forma geral e analisados por categoria e/ou fatores.



### **3.6 Instrumento de pesquisa de campo**

Partindo das categorias analíticas anteriormente definidas, foi organizado um conjunto de questões para cada categoria, em que se explora os aspectos considerados mais relevantes para o objeto desta pesquisa. Trata-se de um conjunto de 42 (quarenta e duas) perguntas, onde o respondente deve assinalar uma das seguintes opções de resposta: CONCORDO, CONCORDO EM PARTE, DISCORDO EM PARTE e DISCORDO. Ressalte-se que o processamento do presente instrumento de pesquisa foi realizado pela tabulação dos dados em planilha Excel para posterior obtenção de tabelas e gráficos que forneceram os elementos utilizados no capítulo de resultados e discussão.

Instrumentalizando esta pesquisa, disponibiliza-se nos anexos o questionário idealizado pelo autor deste trabalho e seu orientador, que serviu de instrumento da coleta dos dados pertinentes ao objeto desta pesquisa científica.

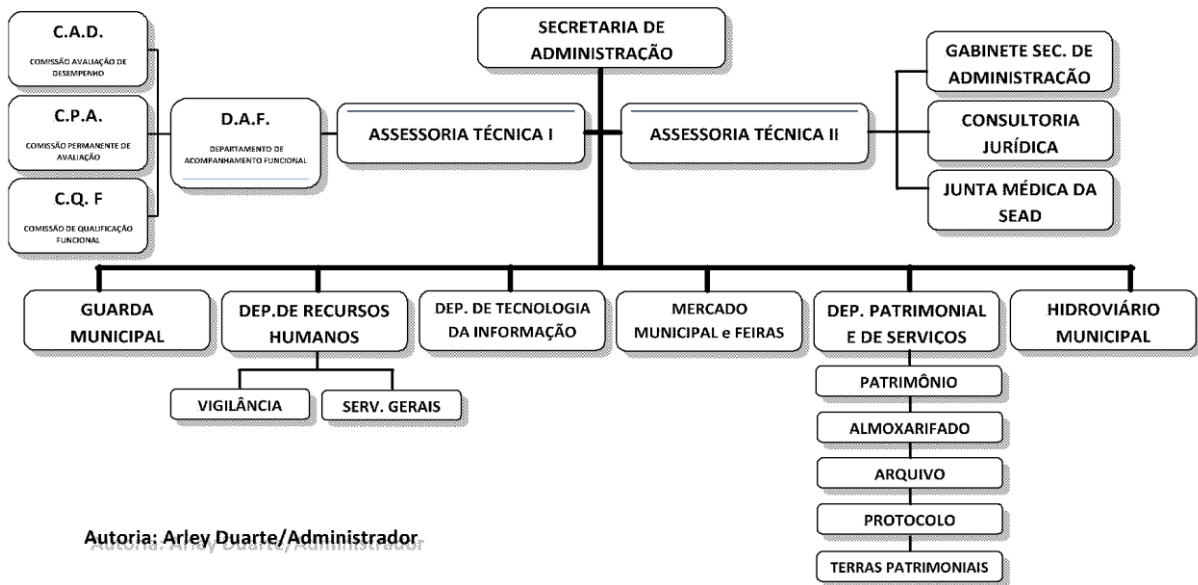
### **3.7 Estrutura Organizacional da Secretaria de Administração do Município de Breves**

Na intenção de tornar as estruturas organizacionais transparentes, as organizações precisam e devem atentar para sua estrutural organizacional - organograma. Essa estrutura é a representação gráfica da organização, funciona como a planta da corporação. Seu objetivo é ilustrar, de forma clara, cada departamento da organização, na intenção de esclarecer dúvidas dos diversos atores que buscam seus produtos ou serviços.

Segue abaixo os organogramas 5 e 6, cedidos gentilmente na íntegra pela SEAD. O Organograma 5 representa graficamente o que está sendo idealizado atualmente dentro dessa secretaria. Logo, esse organograma tenciona representar sua estrutura formal hierarquicamente idealizada para os dias futuros. Porém, é importante salientar que no processo de pesquisa em campo, detectou-se que ainda falta muito para a ser alcançado dentro dessa estrutura.

## Organograma 5- Novo organograma da SEAD - Breves

ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA FUNCIONAL DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE BREVES

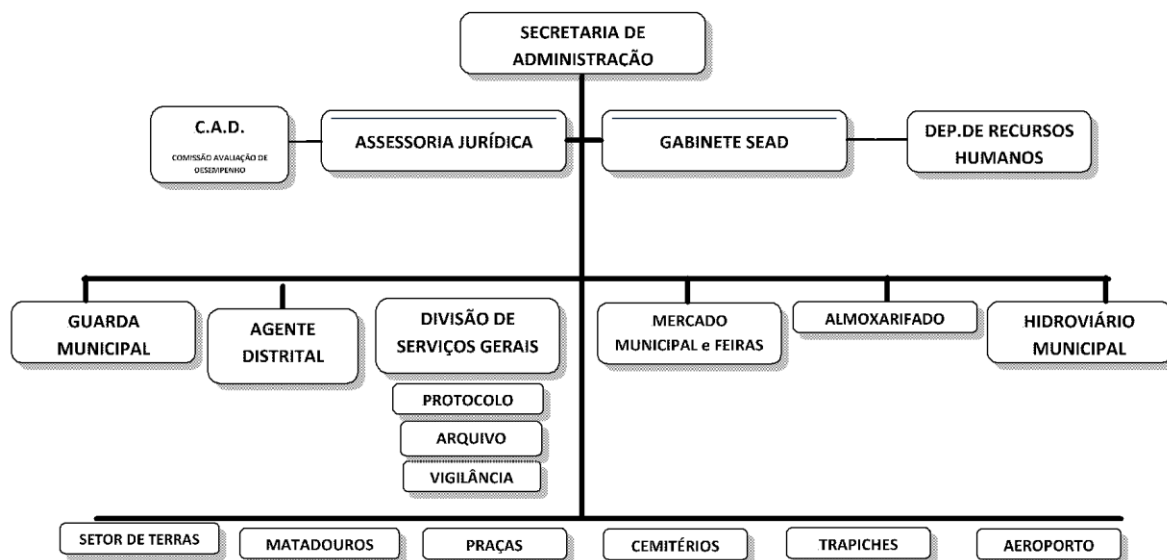


**Fonte:** Secretaria de Administração de Breves

A seguir, a real estrutura hierárquica vivida hoje dentro da Secretaria de Administração do Município de Breves, representada no Organograma 6.

## Organograma 6 - Organograma real da SEAD

ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA FUNCIONAL DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE BREVES



**Fonte:** Secretaria de Administração de Breves

Convém enfatizar que foi essa a estrutura organizacional – Organograma 6 – utilizada na pesquisa objeto desta dissertação. Foi nela, portanto, que foram coletadas as 83 entrevistas direcionadas aos servidores públicos lotados naquela Secretaria.

### 3.8 Limitações da Pesquisa

A Secretaria de Administração do Município de Breves em seu organograma real - Organograma 6 - conta com a Guarda Municipal de Breves, sob sua subordinação, contudo já em fase de desvinculação. Está tramitando na Câmara dos Vereadores deste Município a criação da Secretaria de Segurança Pública do Município de Breves. Esse fato fez com que os quase 70 guardas municipais lotados ainda na SEAD apresentassem um total descontentamento com a SEAD.

Desde sua criação, em 2005, essa corporação, ligada à SEAD, apresentou diversas demandas, dentre as quais convém destacar: A construção do comando da Guarda Municipal (uma edificação que conta com diversas salas, auditório); uniformização; treinamento e capacitação; estruturação hierárquica própria; quadro de oficiais superiores.

Por razões orçamentárias, a SEAD-Breves, por várias vezes não conseguiu atender todas as demandas advindas dessa corporação. Assim, nos dias atuais, o clima organizacional vivenciado entre essa classe de servidores e a SEAD é de total insatisfação.

Desta forma, decidiu-se excluir oficialmente dessa coleta de dados a Guarda Municipal de Breves, a fim de preservar a equidade da pesquisa durante a análise dos dados, uma vez que a corporação não se “sente” mais como servidores da SEAD, mas pertencentes a nova secretaria municipal que ainda está sendo criada.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Adota-se neste capítulo didaticamente a análise isolada dos fatores evidenciados no capítulo anterior, de forma totalitária, ou seja, explicita-se os gráficos projetados com a totalidade das respostas, obtendo-se, dessa forma, uma visão geral numérica dos respondentes da pesquisa. Realizada em primeiro lugar esta análise, foi possível agrupar as análises individuais, compará-las entre si, compará-las em blocos e, dessa forma, proceder a análise objeto desta pesquisa: o clima organizacional.

As tabelas estão devidamente tabuladas, devidamente projetadas nos gráficos, e estes dispostos de forma didática, a fim de se fazer uma análise numérica das respostas dos questionários e posteriormente a representação gráfica destas mesmas respostas comparadas de forma percentual com o universo da pesquisa de 83 entrevistados.

Na tabulação dos dados de alguns fatores, ocorreu uma grande variação das respostas em cada fator. Assim, foi feita uma análise minuciosa de cada resposta por fator, a fim de aumentar a possibilidade de uma análise mais assertiva dos dados.

Ocorreu um fato na coleta de dados do fator Desempenho e Qualidade. Um dos respondentes não registrou nenhuma resposta e a análise, portanto, terá somente 82 respondentes. Esse fato não compromete a pesquisa uma vez que a amostra de 76 respondentes viabiliza a pesquisa objeto desta dissertação, na margem para mais ou para menos de 5% (cinco por cento).

### **4.1 Comunicação**

A coleta destes dados, totalizou 83 pesquisados. Estes expuseram suas opiniões devidamente tabuladas no Quadro 4.

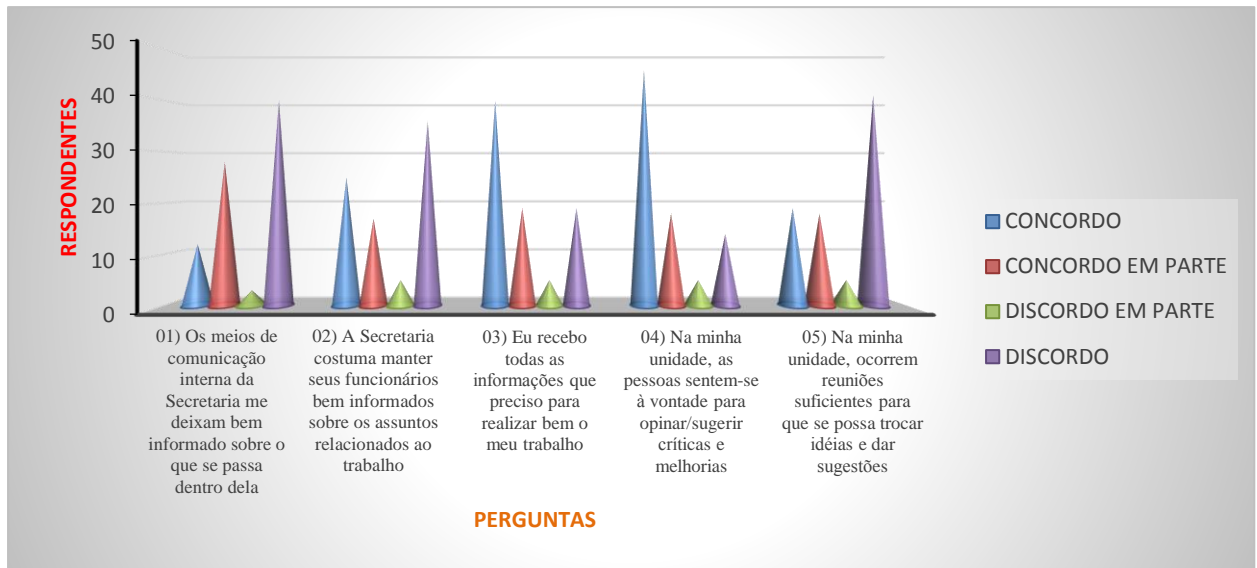
**Quadro 4- Fator Comunicação**

PERGUNTA	RESPOSTAS			
	CONCORDO	CONCORDO EM PARTE	DISCORDO EM PARTE	DISCORDO
01) Os meios de comunicação interna da Secretaria me deixam bem informado sobre o que se passa dentro dela	12	28	3	40
02) A Secretaria costuma manter seus funcionários bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho	25	17	5	36
03) Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho	40	19	5	19
04) Na minha unidade, as pessoas sentem-se à vontade para opinar/sugerir críticas e melhorias	46	18	5	14
05) Na minha unidade, ocorrem reuniões suficientes para que se possa trocar ideias e dar sugestões	19	18	5	41

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

A pergunta 01 objetivava saber sobre a comunicação interna da SEAD e, nesse quesito, 40 dos entrevistados discordam, ou seja, para eles a comunicação interna não os deixam bem informados do que se passa dentro dela. Na pergunta 02, o questionamento era se a SEAD os mantinham informados sobre os trabalhos. Aqui, 36 respondentes discordaram. Já na pergunta 03, que queria saber se a SEAD fornecia todas as informações necessárias para o desempenho de cada cargo público, 40 servidores concordaram. A pergunta 04, questionava sobre a possibilidade de se poder sugerir, opinar e discordar no dia a dia. Dos entrevistados, 46 participantes da pesquisa concordaram. No último questionamento, na pergunta número 05, que desejava saber sobre a constância das reuniões setoriais, 41 servidores discordaram. O Gráfico 1 representa graficamente as respostas evidenciadas no parágrafo anterior.

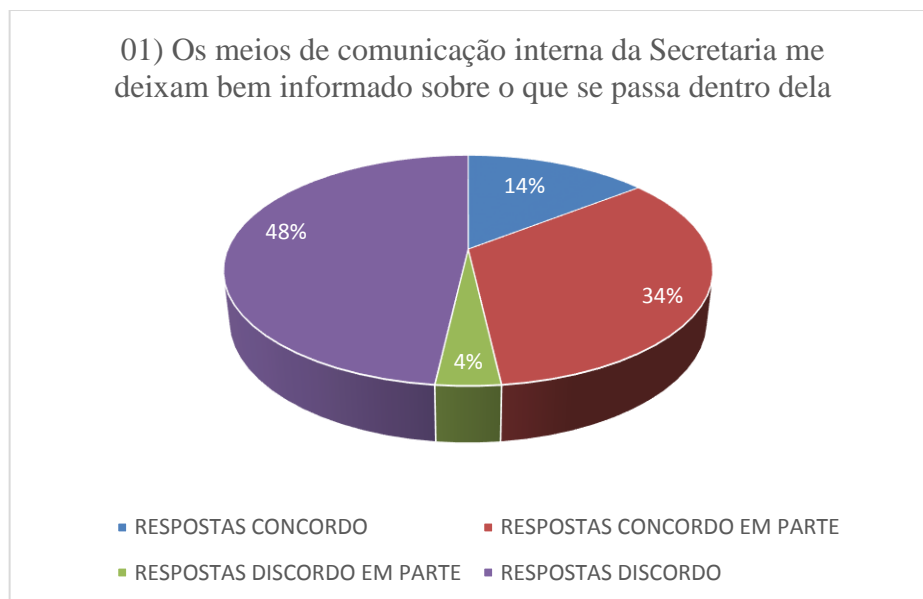
**Gráfico 1- Representação gráfica dos números de respostas da comunicação**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Da percepção da representação gráfica desse fator, constata-se que houve uma grande variação das respostas, o que é sintomático e deve-se analisar melhor esta variável, em razão de sua importância no entendimento do clima organizacional. Essas respostas estão contidas nos Gráficos 2, 3, 4, 5 e 6.

**Gráfico 2- Representação gráfica dos respondentes da pergunta 01**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

O eixo de maior destaque é a representação de 48% de respondentes que discordam sobre a comunicação interna da SEAD e 34 % concordam em parte da mesma comunicação. Por esses percentuais, percebe-se que há falhas no processo de comunicação.

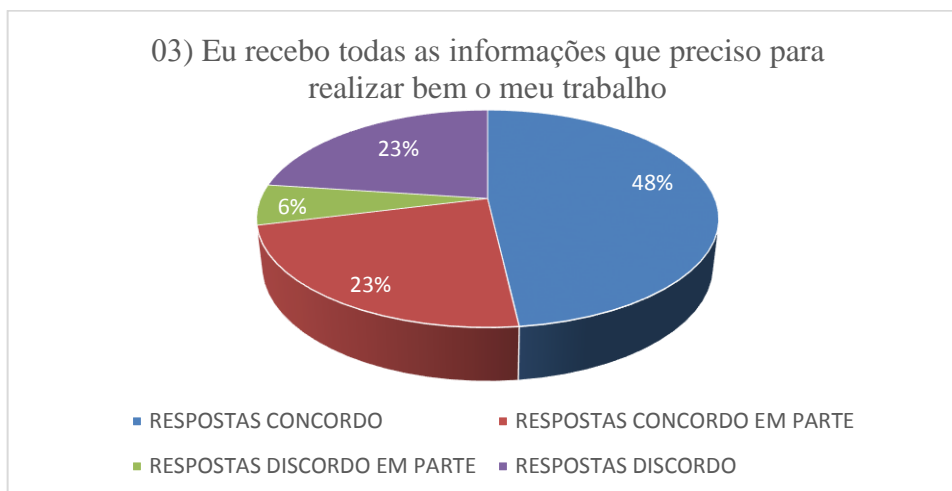
**Gráfico 3 - Representação gráfica dos respondentes da pergunta 02**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Esse gráfico representa 43% de respostas discordantes da manutenção das informações advindas da SEAD dos assuntos relacionados ao seu trabalho. Em contrapartida, 30% dos respondentes afirmam o contrário. Porém, 21% concordam em parte deste processo comunicativo da SEAD.

**Gráfico 4 - Representação gráfica dos respondentes da pergunta 03**

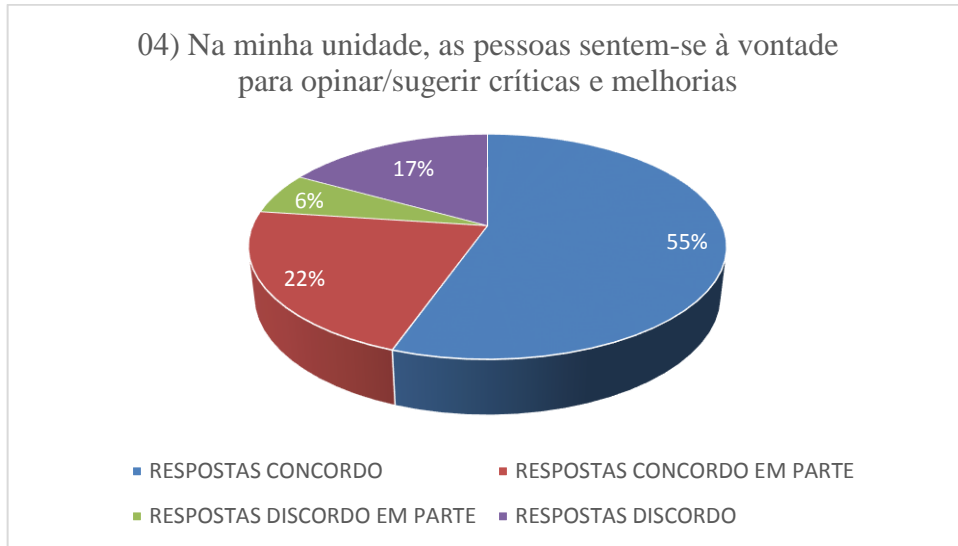


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).



Nessa análise, 48% dos respondentes informam que recebem todas as informações necessárias para a realização de seus trabalhos, em contraposição, 23% concordam em parte dessa informação.

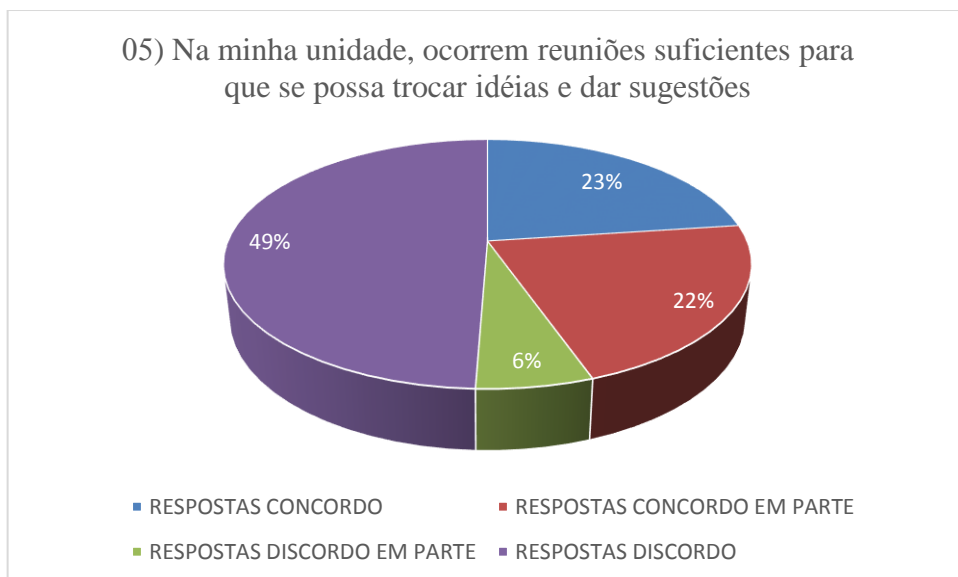
**Gráfico 5- Representação gráfica dos respondentes da pergunta 04**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Nessa pergunta, 55% dos servidores concordam que, em suas unidades, eles podem opinar, sugerir e discordar para que se chegue a uma melhora do setor, enquanto 22% concordam em parte.

**Gráfico 6 - Representação gráfica dos respondentes da pergunta 05**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Fechando esse fator, 49% dos servidores pesquisados discordam que há reuniões suficientes no seu setor para a coleta de sua opinião. Em contrapartida, 23% concordam que há sim reuniões frequentes em sua unidade.

Percebemos então que o resultado desse fator evidencia acertos, entraves e erros no processo de comunicação praticado na Secretaria de Administração do Município de Breves. Logo se faz necessário uma atenção da Secretaria de Administração do Município de Breves no que se refere ao seu processo de comunicação.

## 4.2 Estilo de Chefia

A coleta desses dados totalizou 83 pesquisados, cujas opiniões estão devidamente tabuladas no Quadro 5.

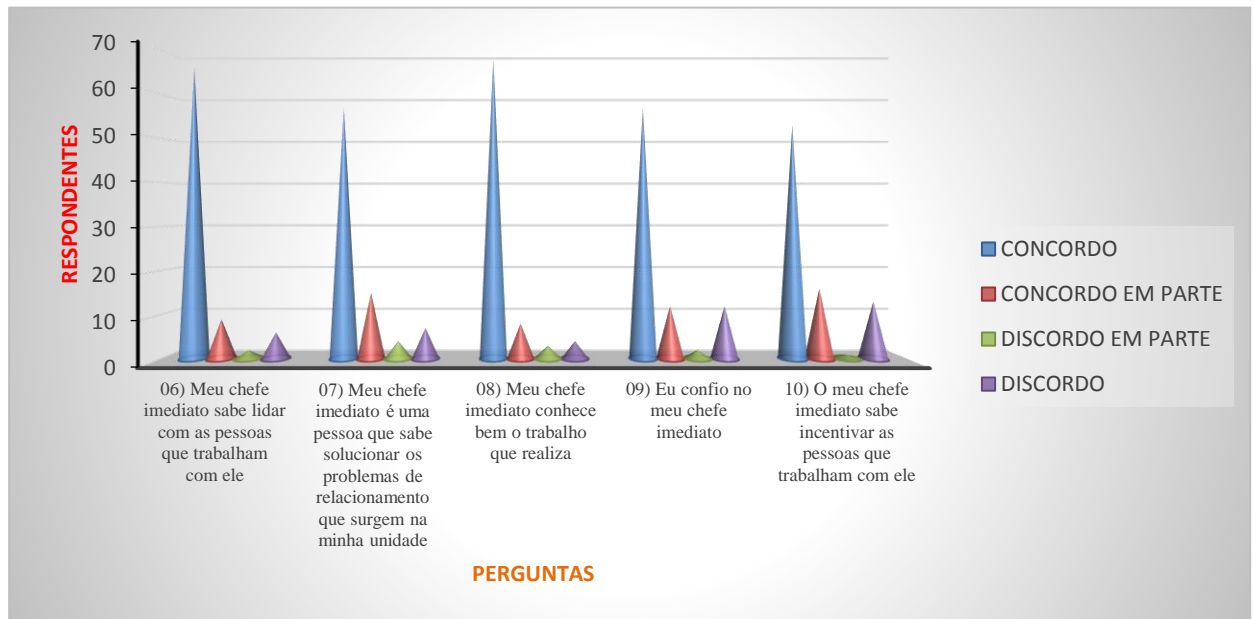
**Quadro 5-Fator Estilo de Chefia**

PERGUNTA	RESPOSTAS			
	CONCORDO	CONCORDO EM PARTE	DISCORDO EM PARTE	DISCORDO
06) Meu chefe imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele	66	9	2	6
07) Meu chefe imediato é uma pessoa que sabe solucionar os problemas de relacionamento que surgem na minha unidade	57	15	4	7
08) Meu chefe imediato conhece bem o trabalho que realiza	68	8	3	4
09) Eu confio no meu chefe imediato	57	12	2	12
10) O meu chefe imediato sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele	53	16	1	13

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

A pergunta 06 pretendia saber como o chefe imediato lida com as pessoas que ele comanda. Do total de entrevistados, 66 concordam que seu chefe consegue lidar de forma satisfatória com seus subordinados. Na pergunta 07, o questionamento era se o chefe sabia lidar com problemas de relacionamento dentro do setor, o que 57 respondentes concordaram. Já na pergunta 08, que questionava se o chefe entende da realização das tarefas do setor, 68 servidores concordaram. A pergunta 09, que queria saber se o servidor confia no seu chefe, 57 participantes da pesquisa concordaram. No último questionamento, na pergunta número 10, indaga-se se o chefe imediato sabe incentivar os servidores públicos sob seu comando, 53 dos entrevistados concordaram. O Gráfico 7, a seguir, representa graficamente as respostas desse item do questionário.

**Gráfico 7- Representação gráfica dos números de respostas do estilo de chefia**



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Analogicamente, foi feita a comparação de forma percentual com o total de entrevistadas e estas repostas estão contidas no Gráfico 8.

**Gráfico 8- Representação gráfica dos percentuais das repostas do estilo de chefia**



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Conclui-se que o resultado desse fator evidencia grandes acertos das chefias setoriais da Secretaria de Administração do Município de Breves.

### 4.3 Relacionamento Interpessoal

Neste processo de coleta dados, foram totalizados 83 pesquisados. Eles expuseram suas opiniões e estas foram devidamente tabuladas no Quadro 6.

**Quadro 6-. Fator Relacionamento Interpessoal**

PERGUNTA	RESPOSTAS			
	CONCORDO	CONCORDO EM PARTE	DISCORDO EM PARTE	DISCORDO
11) Eu me dou bem com os meus colegas de trabalho	70	12	1	0
12) Na minha unidade, as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas	61	15	3	4
13) Na minha unidade, as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipe.	51	19	6	7
14) Eu costumo ajudar os meus colegas na realização do seu trabalho.	74	7	1	1

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Na pesquisa, na pergunta 11, a questão indagava se o servidor se relaciona bem com os demais colegas de setor. O resultado foi que 70 dos entrevistados concordam que há uma boa relação. Já na pergunta 12, o questionamento era se no setor havia respeito e ajuda na execução das tarefas. Verificou-se que 61 respondentes concordaram. Já na pergunta 13, que queria saber se existe trabalho conjunto e em equipe, 51 servidores concordaram. A pergunta 14 finaliza esse bloco, questionando se o servidor costuma ajudar seus colegas na realização de suas tarefas, onde se constatou que 74 participantes da pesquisa concordaram. O Gráfico 9, representa graficamente as respostas obtidas nesse item da pesquisa.

**Gráfico 9- Representação gráfica dos números de respostas sobre relacionamento interpessoal**



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Feita a comparação percentualmente com o total de entrevistadas, repostas estão contidas no Gráfico 10.

**Gráfico 10- Representação gráfica dos percentuais respondidos no fator relacionamento interpessoal**



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Percebe-se aqui que o resultado desse fator evidencia grandes avanços na relação entre os servidores dos setores da Secretaria de Administração do Município de Breves.

#### 4.4 Desempenho e Qualidade

A coleta desses dados totalizou apenas 82 pesquisados, pelas razões já explicitadas anteriormente. Suas opiniões estão devidamente tabuladas no Quadro 7.

**Quadro 7-Fator Desempenho e Qualidade**

PERGUNTA	RESPOSTAS			
	CONCORDO	CONCORDO EM PARTE	DISCORDO EM PARTE	DISCORDO
15) Os funcionários da secretaria realizam um excelente trabalho, com qualidade.	26	33	8	15
16) Na minha unidade, todos se esforçam para fazer sempre o melhor.	51	22	4	5
17) Hoje, trabalhar com qualidade é uma preocupação da maior parte dos funcionários da secretaria.	41	32	3	6
18) Eu sempre procuro realizar minhas atividades com qualidade.	76	5	1	0

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

A pergunta 15 gostaria de saber sobre como o servidor percebe o trabalho, de forma geral, dos demais servidores lotados na SEAD. Do total de respondentes, 33 concordam em parte que seus colegas realizam um trabalho de excelência e qualidade. Na pergunta de n.16, o questionamento era se no seu setor os demais colegas se esforçam para fazer sempre o melhor, no que 51 respondentes concordaram. Já na pergunta 17, que desejava saber se hoje trabalhar com qualidade é preocupação da maior parte dos demais servidores da SEAD, 41 servidores concordaram. No último questionamento, na pergunta 18, indaga-se se o servidor procura realizar suas tarefas com qualidade, no que 76 efetivos concordaram. O Gráfico 11, representa graficamente essas respostas.

**Gráfico 11- Representação gráfica dos números de respostas do desempenho e qualidade**

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Por analogia, fez-se a comparação percentualmente com o total das 82 entrevistadas, cujo resultado está contido no Gráfico 12.

**Gráfico 12- Representação gráfica dos percentuais respondidos no fator de desempenho e qualidade.**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Percebe-se, então, que o resultado desse fator evidencia que os servidores públicos, lotados na Secretaria de Administração do Município de Breves, procuram realizar suas tarefas da melhor maneira possível.

#### **4.5 Ambiente e Condições de Trabalho**

A coleta desses dados totalizou 82 pesquisados. Estes expuseram suas opiniões devidamente tabuladas no Quadro 8.

**Quadro 8-Fator Ambiente e Condições de Trabalho**

PERGUNTA	RESPOSTAS			
	CONCORDO	CONCORDO EM PARTE	DISCORDO EM PARTE	DISCORDO
19) O meu local de trabalho é muito agradável.	48	20	2	12
20) Eu me esforço para melhorar o meu ambiente de trabalho.	67	11	0	4
21) Na minha unidade, há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, móveis e utensílios).	32	23	4	23
22) A Secretaria de Administração está procurando melhorar a segurança de seus empregados, em caso de assaltos.	18	7	5	52
23) Eu me sinto tranquilo com as condições de segurança física da minha unidade.	22	15	5	40

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

A pergunta 19 quis saber se o local de trabalho é agradável. Para 48 dos entrevistados a resposta foi afirmativa, ou seja, 48 concordam. Na pergunta 20, o questionamento era se o servidor realiza esforços para melhorar seu ambiente de trabalho e 67 respondentes concordaram. Já na pergunta 21, que indagava sobre a iluminação, conforto, ventilação, ou seja, as condições de trabalho, 32 servidores concordaram. Sobre a segurança, com relação aos assaltos, que era o questionamento da pergunta 22, dos entrevistados, 52 discordaram. No último questionamento, na pergunta número 23, a indagação era se o servidor sentia-se tranquilo com as condições físicas da sua unidade. Constatou-se que 40 deles discordaram. O Gráfico 13 representa graficamente as respostas.



**Gráfico 13- Representação gráfica dos números de respostas sobre o ambiente e as condições de trabalho**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Nesse fator, percebe-se pequenas oscilações nas repostas, o que obriga uma análise mais cuidadosa. Nesse sentido, optou-se por analisar resposta por resposta, para que assim se possa interpretar melhor esses dados nos parágrafos subsequentes.

No questionamento 19, 48 de 82 respondentes informam que o seu local de trabalho é muito agradável, enquanto que 20 destes concordam em parte e 12 discordam. Já na pergunta 20, que deseja saber sobre o esforço individual para melhorar seu ambiente de trabalho, 67 deles informaram que o fazem e 11 concordam em parte.

No item 21, ao analisar as respostas sobre as condições de ventilação, iluminação, móveis e utensílios da unidade do servidor de Breves lotado na SEAD, percebeu-se que 32 destes concordam que as condições são boas e um número de 23 que concordam somente em parte destas condições. Porém, 23 discordam das mesmas condições e ambiente de trabalho dos setores da SEAD.

Na pergunta 22, onde se almejou saber sobre a melhora da segurança relacionada a assaltos nas unidades da SEAD, dos 82 respondentes, 52 discordam que a SEAD está procurando melhorar tais condições de combate a assaltos em seus setores e somente 18 concordam com tal esforço.

Fechando esta análise, a pergunta 23 desejava saber se o servidor da SEAD está satisfeito com as condições de segurança oferta aos setores da SEAD. As repostas obtidas foi que 40 servidores discordam, ou seja, presumem que a SEAD nada está fazendo para melhorar sua segurança, em contrapartida, 22 servidores concordam que está havendo esforço e 15 concordam em parte.

Conclui-se, que o resultado desse fator evidencia que a Secretaria de Administração do Município de Breves precisa rever as estruturas físicas oferecidas aos servidores lotados em seu organograma, pois um número considerável está descontente com seu ambiente de trabalho, indo esse descontentamento da infraestrutura ao quesito segurança, fator indispensável para o tranquilo transcurso do desempenho da função pública

#### 4.6 Imagem da Secretaria de Administração

Foram totalizados apenas 82 pesquisados. Estes evidenciaram suas percepções devidamente tabuladas no Quadro 9.

**Quadro 9-Fator Imagem da Secretaria de Administração**

PERGUNTA	RESPOSTAS			
	CONCORDO	CONCORDO EM PARTE	DISCORDO EM PARTE	DISCORDO
24) Na minha opinião, a secretaria passa uma boa impressão para a população em geral	19	31	10	22
25) A cada ano que passa, a secretaria está se tomando um organismo do governo municipal melhor	24	28	9	21
26) Para as pessoas da minha cidade, trabalhar na secretaria de administração do município é motivo de orgulho e respeito.	36	18	10	18
27) A secretaria de administração de Breves contribui para o desenvolvimento da minha cidade.	38	26	6	12
28) Os meus colegas de trabalho ajudam a melhorar a imagem da secretaria, perante a comunidade.	41	27	7	7

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Indaga-se, na pergunta 24, do servidor qual a imagem que ele imagina que a população tem da SEAD. Do total de entrevistados, 31 concordam em parte. Na pergunta 25, o questionamento era se a SEAD torna-se a cada ano um organismo melhor do governo municipal. Dos que responderam, 28 concordaram em parte. Já na pergunta 26 que queria saber se para os cidadãos trabalhar na SEAD é motivo de orgulho e respeito, 36 servidores concordaram. A pergunta 27 questionava se na opinião do servidor a SEAD contribui para desenvolvimento de Breves, o que 38 participantes da pesquisa concordaram. No último questionamento desse fator, a pergunta de número 28 indagava se os colegas trabalho ajudam a melhorar a imagem da SEAD. Constatou-se que 41 dos pesquisados concordaram. O Gráfico 14, representa graficamente as respostas obtidas.

**Gráfico 14 - Representação gráfica dos números de respostas da imagem da Secretaria de Administração segundo os entrevistados**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Esse fator precisa ter uma relevância maior em sua análise, pois se trata de como os servidores “enxergam” a SEAD, como eles veem a imagem de seu setor e sua secretaria. Da percepção da representação gráfica desse fator, constata-se que houve uma grande variação das respostas nesse quesito. Por essa razão, é conveniente analisar melhor essa variável, cujas repostas estão contidas nos Gráficos 15, 16, 17, 18 e 19.

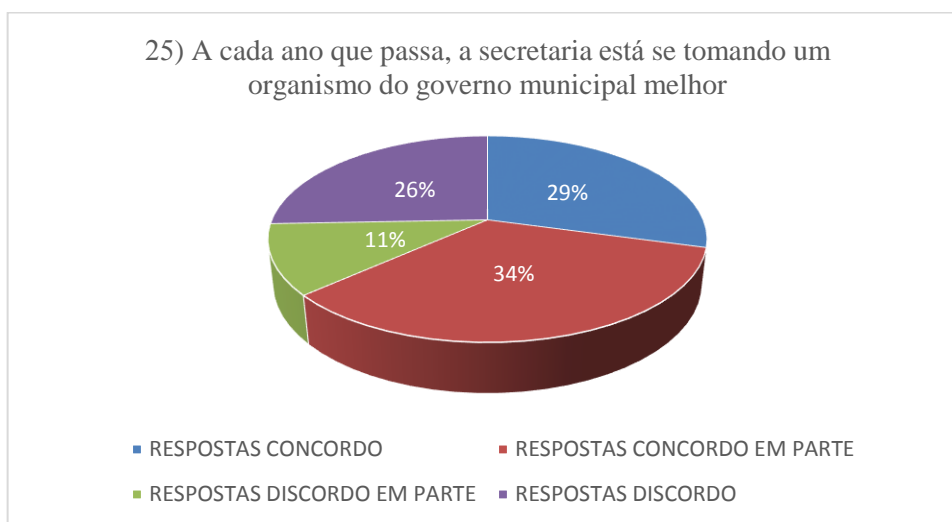
**Gráfico 15- Representação gráfica dos respondentes da pergunta 24**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

No gráfico acima, sobre a pergunta 24, 38% dos 82 respondentes concordam em parte que a SEAD passa uma boa impressão para população brevese em geral, enquanto que 27% discordam.

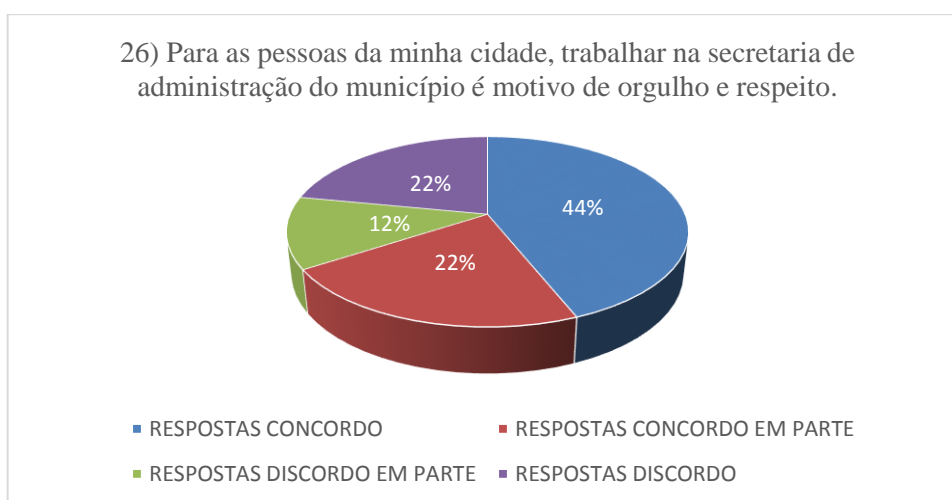
**Gráfico 16- Representação gráfica dos respondentes da pergunta 25**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Com relação à pergunta 25, se SEAD, a cada ano, se torna um organismo de governo melhor, 34% deles concordam em parte, enquanto que 29% concordam.

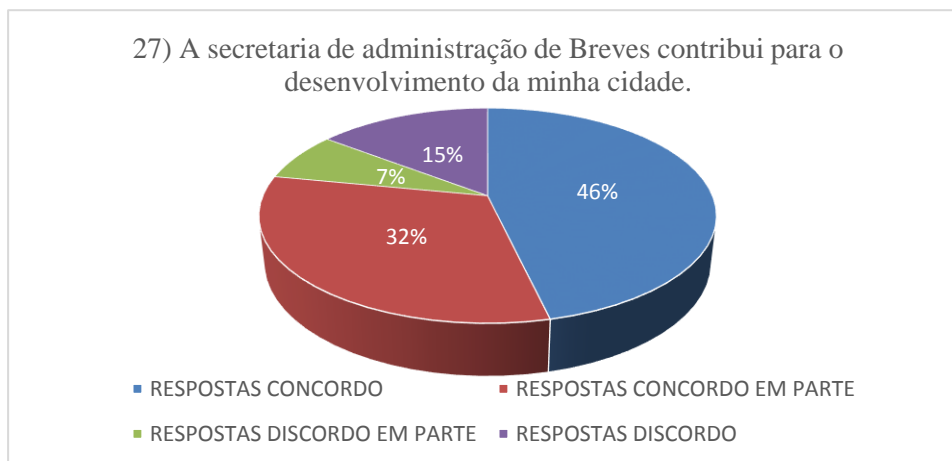
**Gráfico 17- Representação gráfica dos respondentes da pergunta 26**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

No questionamento da pergunta 26, que gostaria de saber se os cidadãos de Breves sentem orgulho e respeito em desenvolver seu trabalho nessa secretaria municipal, as respostas obtidas apontam que 44% dos respondentes concordam e se sentem orgulhosos e respeitados por desempenharem sua função pública na SEAD. Concordando em parte ainda se obteve 22% e, em contraposição, 22% discordaram deste orgulho e respeito.

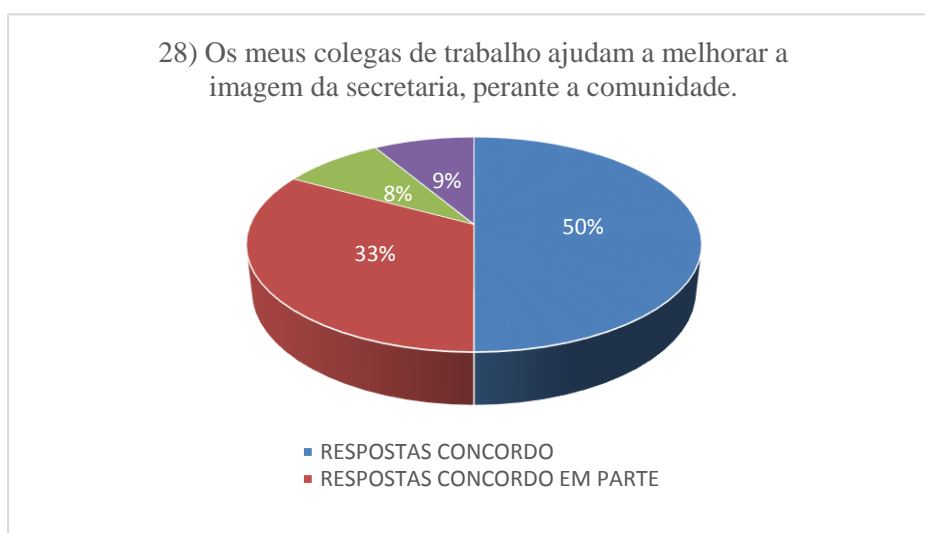
**Gráfico 18- Representação gráfica dos respondentes da pergunta 27**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Já na pergunta de n. 27 do questionário, que pretendia medir o clima organizacional da SEAD, a indagação era se, de acordo com os seus servidores, a secretaria contribui para o desenvolvimento da cidade. Dos respondentes, 46% concordam com tal propositura, enquanto que 32% concordam em parte.

**Gráfico 19 - Representação gráfica dos respondentes da pergunta 28**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Na pergunta 25, o questionamento era sobre os colegas de trabalho do servidor. Se eles ajudam a melhorar a imagem da SEAD perante a comunidade brevensense. E dos 82 indagados, 50% concordaram que seus colegas fazem o seu papel para melhorar esta imagem e 33% concordaram em parte.

Percebe-se então, que a imagem da Secretaria de Administração do Município de Breves, segundo seus servidores é boa, pois ao mesmo tempo que eles imaginam que seus colegas de trabalho ajudam a projetar essa imagem positivamente, ela contribui para o crescimento da cidade e trabalhar nela também é motivo de orgulho e respeito.

#### 4.7 Sentido de Realização

Neste processo de coleta dados, os mesmos 82 pesquisados explanaram suas opiniões e estas foram devidamente tabuladas no Quadro 10.

**Quadro 10 -Fator Sentido de Realização**

PERGUNTA	RESPOSTAS			
	CONCORDO	CONCORDO EM PARTE	DISCORDO EM PARTE	DISCORDO
29) Eu me orgulho de trabalhar na Secretaria de Administração de Breves	57	10	3	12
30) Eu me sinto realizado profissionalmente.	26	26	4	26
31) Eu sinto prazer em vir trabalhar todos os dias na minha unidade.	59	14	2	7
32) Hoje a Secretaria de Administração de Breves é um bom emprego.	39	26	3	14
33) Eu me sinto valorizado dentro da minha unidade.	31	21	3	27

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

A pergunta 29 gostaria de saber sobre o sentimento de orgulho que o servidor tem em trabalhar na SEAD. Das respostas obtidas, 57 dos entrevistados concordaram. Na pergunta 30, o questionamento era se o servidor se sente realizado na função que desempenha. Houve um equilíbrio nas respostas, 26 concordam, 26 concordam em parte e 26 discordam de tal sentimento. Já na pergunta 31, a questão era se o entrevistado sente prazer em trabalhar diariamente na SEAD e 59 servidores concordaram. Em seguimento, a pergunta 32 indaga se trabalhar na SEAD é um bom emprego e 39 servidores concordaram. No último questionamento, na pergunta número 33, indagava-se se o servidor se sentia valorizado por seu setor e 31 efetivos concordaram, em contrapartida 27 discordaram. O Gráfico 20, representa graficamente as respostas.

**Gráfico 20- Representação gráfica dos números de respostas do sentido de realização dos servidores da SEAD**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Iniciando a análise dos resultados do fator sentido de realização, a pergunta 29 indagava sobre o sentimento de orgulho dos servidores em trabalhar na SEAD. Após a tabulação das respostas, observou-se que 57 respondentes disseram concordar com esse sentimento, enquanto que somente 12 discordaram. Já na pergunta de número 30, a questão se referia ao sentimento de realização profissional, onde se constatou que 26 concordaram, 26 concordaram em parte e 26 discordaram, ou seja, não se sentem realizados profissionalmente em trabalhar na SEAD. O item 31 do questionário indagava sobre o sentimento de prazer em trabalhar todos os dias em sua unidade da SEAD e, nesse quesito, apurou-se que 59 dos respondentes concordaram e 14 concordaram em parte. Seguindo com os questionamentos, a pergunta 32 indagava se os servidores consideravam um bom emprego trabalhar na SEAD. Dos 82 pesquisados, 39 concordaram e 26 concordaram em parte, salientando ainda que 14 respondentes discordaram dessas opiniões. Finalizando esse fator, na pergunta de número 33, a questão se atinha ao sentimento de valorização do servidor dentro de sua unidade (setor), onde se constatou que 31 concordaram com esse sentimento de valorização, 21 concordaram em parte e em contrapartida 27 discordaram. Logo, 27 respondentes não se sentem valorizados dentro de suas respectivas unidades.

O resultado desse fator evidencia que na Secretaria de Administração do Município de Breves a maioria dos servidores sente orgulho e sente-se realizada em trabalhar nela. Porém, um número considerável de servidores concordou somente em parte com tais questionamentos

e um número baixo, mas que não pode ser desprezado, de servidores que discordaram de tais indagações.

#### 4.8 Política de RH e Benefícios

Nesse processo de coleta dados para esse fator, totalizaram-se também 82 pesquisados, que expuseram suas opiniões, as quais foram devidamente tabuladas no Quadro 11.

**Quadro 11- Fator Política de RH e Benefícios**

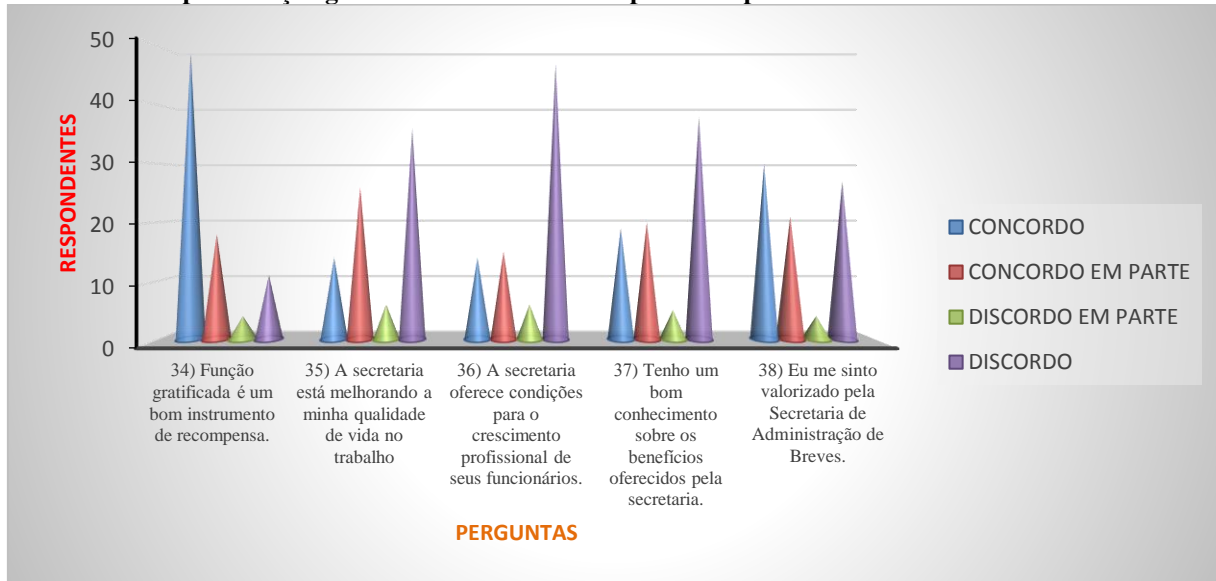
PERGUNTA	RESPOSTAS			
	CONCORDO	CONCORDO EM PARTE	DISCORDO EM PARTE	DISCORDO
34) Função gratificada é um bom instrumento de recompensa.	49	18	4	11
35) A secretaria está melhorando a minha qualidade de vida no trabalho	14	26	6	36
36) A secretaria oferece condições para o crescimento profissional de seus funcionários.	14	15	6	47
37) Tenho um bom conhecimento sobre os benefícios oferecidos pela secretaria.	19	20	5	38
38) Eu me sinto valorizado pela Secretaria de Administração de Breves.	30	21	4	27

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

A pergunta 34 indagava sobre a função gratificada como instrumento de recompensa. Após a tabulação, verificou-se que 49 dos entrevistados concordaram que é um bom instrumento de recompensa. Na pergunta 35, o questionamento era se a SEAD estava fazendo algo para melhorar a qualidade de vida dos que nela trabalham e verificou-se que 36 respondentes discordaram. Já na pergunta 36 indagava se a SEAD fornecia todas as condições para o crescimento profissional de seus agentes públicos e, nessa questão, constatou-se que 47 respondentes discordaram. A pergunta 37 questionava sobre conhecimentos dos benefícios ofertados pela SEAD e, nesse questionamento, 38 participantes da pesquisa discordaram. No último questionamento desse fator, a pergunta de número 38 indagava se o agente público se sentia valorizado pela SEAD. Do total de respondentes verificou-se que 30 concordaram, mas 27 agentes públicos também discordaram. O Gráfico 21 representa graficamente as respostas dadas nesse fator.



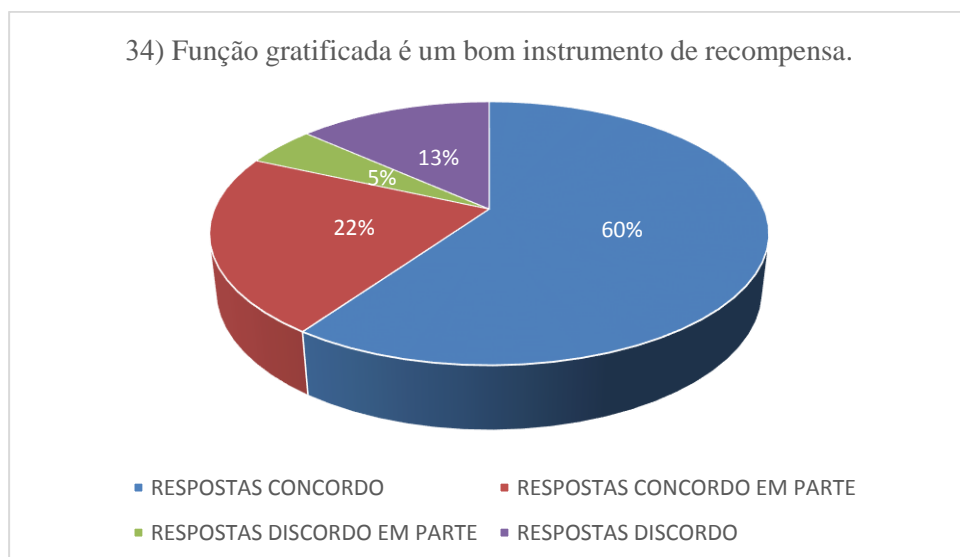
**Gráfico 21- Representação gráfica dos números de respostas da política de RH e benefícios**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

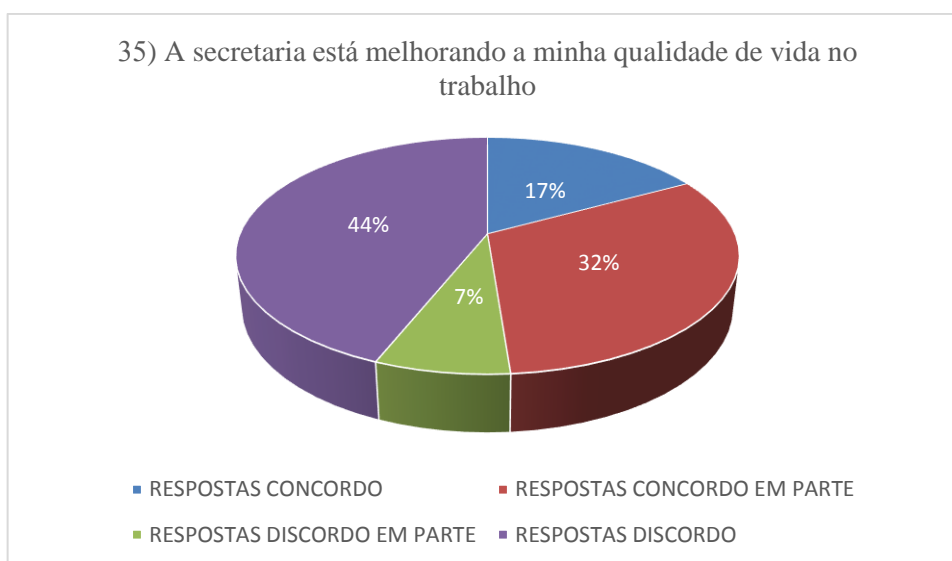
Percebe-se também aqui, no fator Política de RH e Benefícios, que houve um número considerável de pequenas oscilações. Isto posto, convém analisar pergunta por pergunta para a efetivação de uma análise mais acurada. Os resultados podem ser observados nos Gráficos 22, 23, 24, 25 e 26.

**Gráfico 22- Representação gráfica dos respondentes da pergunta 34**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

O questionamento de nº 34 indagava se é um bom instrumento de recompensa a função gratificada. Para 60% de 82 respondentes que concordaram a resposta foi afirmativa enquanto que 22% concordaram em parte.

**Gráfico 23- Representação gráfica dos respondentes da pergunta 35**

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

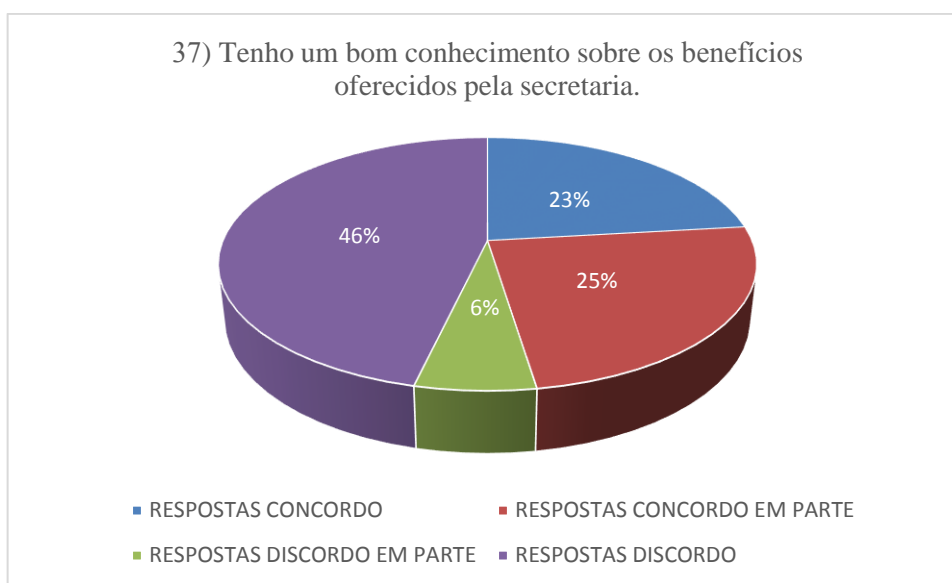
Para a pergunta 35, que indagava se a SEAD estava realizando alguma ação para melhorar a qualidade de vida de seus servidores. 44% discordam, enquanto 32% concordam em parte.

**Gráfico 24- Representação gráfica dos respondentes da pergunta 36**

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A indagação da pergunta 36 era se a SEAD oferecia condições para o crescimento profissional de seus servidores. Nesse quesito, 58% discordaram, ou seja, a SEAD não está ofertando tais condições de crescimento profissional. Porém, para 18% dos respondentes que concordam em parte com tal colocação, a SEAD tem oferecido condições para o crescimento profissional.

**Gráfico 25- Representação gráfica dos respondentes da pergunta 37**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Na pergunta 37 desejava-se saber se os servidores da SEAD conheciam os benefícios oferecidos no desempenho de função pública. Das respostas obtidas apurou-se que 46% dos questionados discordaram, em contraponto a 25 que concordam em parte.

**Gráfico 26- Representação gráfica dos respondentes da pergunta 38**

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Finalizando a análise do fator acima evidenciado, no questionamento 38 do instrumento de pesquisa, para a questão se o servidor se sente valorizado pela SEAD, 36 concordaram e, portanto, se sentem valorizados, enquanto 33% discordaram e 26% concordam em parte com essa valorização advinda da SEAD. Conclui-se, portanto, que a SEAD pratica uma boa política de recursos humanos e beneficia seus servidores, salvo alguns discordantes e concordantes em parte.

#### **4.9 Qualidade de Vida**

Finalizando o processo de coleta dados, os mesmos 82 pesquisados expuseram suas opiniões e elas foram devidamente tabuladas no Quadro 12.

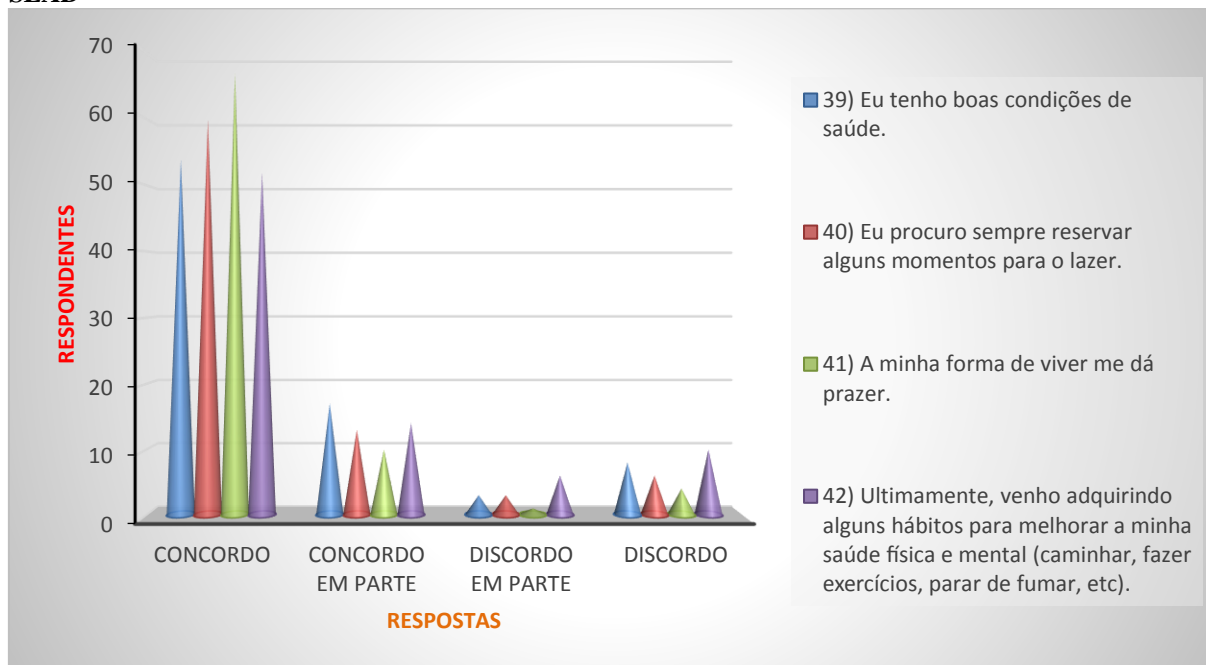
Quadro 12- Fator Qualidade de Vida

PERGUNTA	RESPOSTAS			
	CONCORDO	CONCORDO EM PARTE	DISCORDO EM PARTE	DISCORDO
39) Eu tenho boas condições de saúde.	54	17	3	8
40) Eu procuro sempre reservar alguns momentos para o lazer.	60	13	3	6
41) A minha forma de viver me dá prazer.	67	10	1	4
42) Ultimamente, venho adquirindo alguns hábitos para melhorar a minha saúde física e mental (caminhar, fazer exercícios, parar de fumar, etc.).	52	14	6	10

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Na pergunta 39 indagava-se sobre as condições de saúde do servidor e do total de entrevistados 54 concordaram. A pergunta 40 questionava se o servidor reserva momentos de lazer em sua vida. Contatou-se nesse quesito que 60 concordaram. Já na pergunta 41 desejava-se saber se o servidor sente prazer na forma como conduz sua vida e 67 do total de servidores entrevistados concordaram. Já 52 servidores concordaram com a pergunta 42, que indagava se o trabalhador vem adquirindo hábitos saudáveis em sua vida. O Gráfico 27, representa graficamente as respostas obtidas.

**Gráfico 27- Representação gráfica dos números de respostas da qualidade de vida e saúde do servidor da SEAD**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Encerrando essa etapa, fez-se a comparação percentual dos resultados com o total das 82 entrevistadas e as repostas estão contidas no Gráfico 28.

**Gráfico 28- Representação gráfica dos percentuais respondidos no fator qualidade de vida e saúde**

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

O que se pode constatar é que a Secretaria de Administração do Município de Breves tem em seus quadros funcionais servidores que gozam em sua grande maioria de saúde, e o que igualmente importante, sentem prazer com seu estilo de vida, procurando adquirir cotidianamente hábitos saudáveis.

#### **4.10 Resultados e Discussões por fator da investigação de clima organizacional da SEAD**

Adotou-se neste capítulo uma forma didática de mensurar os dados coletados em campo. Assim, far-se-á a visualização de gráficos que darão a possibilidade de observar um panorama geral de cada fator evidenciado nesta pesquisa, por entender que, dessa forma, quantifica-se de forma numérica o clima organizacional vivido na Secretaria de Administração de Breves. Convém salientar que cada fator contém em média 5 (cinco) ou 4 (quatro) perguntas. Assim, ao dividir este número por 10 pontos, obtém-se um determinado valor que foi totalizado em 2 (dois) ou 2,5 (dois e meio), de acordo com o número das perguntas de cada fator. De posse desse valor, fez-se a pontuação de acordo com o maior número de respondentes. Exemplificando: no fator comunicação, que contém 5 (cinco) perguntas, na divisão por 10 (dez) obteve-se 2 (dois) pontos por pergunta. Na pergunta de n. 1, o maior número de respondentes (43) discordou, enquanto que o menor número de respondentes (40) concordou com a primeira indagação contida no instrumento de pesquisa. Logo, totalizou 2 por pontos. E assim se daria,

sucessivamente nas demais perguntas, até o fechamento do cálculo de todas as perguntas do fator e suas devidas somas e pontuações. Utilizou-se, como é possível perceber, a ciência matemática para reforçar o pensamento didático, como demonstra a fórmula abaixo.

$$p = \frac{n}{10}$$

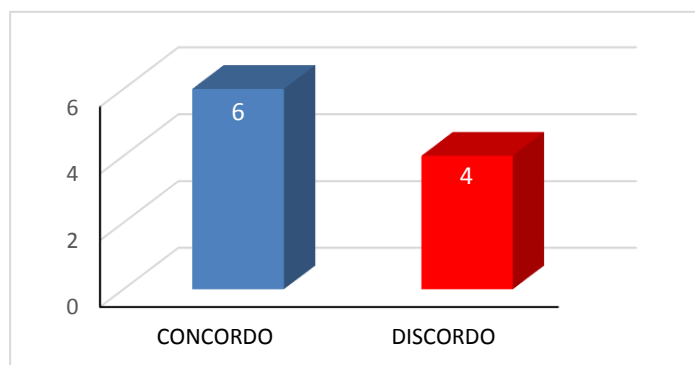
Onde:

p = quantidade de pontos

n = número de alternativas por fator

Obedecendo a lógica esclarecida neste parágrafo, os resultados e discussões podem ser visualizados nos gráficos abaixo.

**Gráfico 29- Fator Comunicação**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

No fator comunicação, a proposição era perceber como se encontravam os meios de comunicação interna da Secretaria de Administração do Município de Breves, se o mesmo era esclarecedor e direto e/ou se gerava entraves, desdobramentos negativos e retrabalhos. O gráfico 29 mostra claramente que o processo de comunicação praticado na SEAD-Breves tem sido eficaz em alguns momentos, porém precisa ser reavaliada a eficiência dos diversos canais de comunicação interna existentes naquela Secretaria.

Como ensina Neves (1998), por meio da comunicação interna podemos e devemos encontrar mecanismos para motivar os recursos humanos existentes na SEAD, conhecendo assim, seus anseios e aspirações. Kunsch (2003) nos ensinou que a comunicação organizacional estabelece relações entre as pessoas. Ademais, as unidades interligadas a SEAD também se

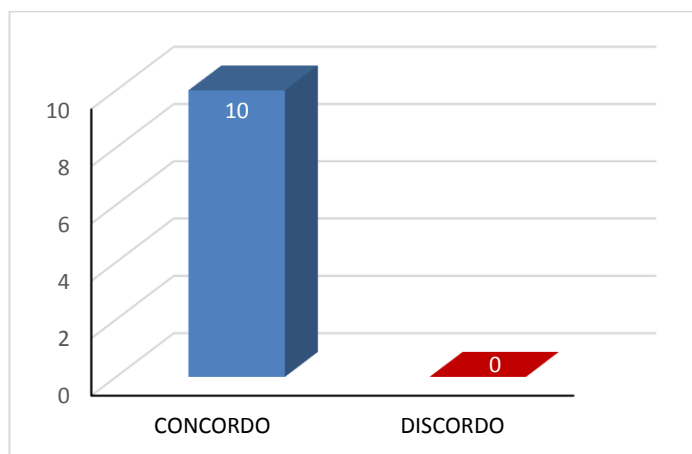
relacionam entre si e outras organizações sociais, ratificando assim a afirmativa de que “É preciso integrar as ações de comunicação e as ações estratégicas em geral”. (MENDES; MOREIRA, 2008, p.7).

Gemelli e Filippim, (2010) mostraram o desenvolvimento de práticas que possibilitem a geração de maior competência. Portanto, a análise do gráfico 29 reforça a ideia de que é preciso aperfeiçoar as práticas de comunicação dentro das unidades da SEAD, visando à busca da qualidade e efetividade dos resultados esperados pelos cidadãos que procuram os serviços e produtos advindos do setor público.

Percebemos ainda, analisando esse fator sob a ótica de Rocha (2014), que nos alerta sobre cultura organizacional, que, quando bem gerenciada, diminui os conflitos, melhora o relacionamento entre as pessoas e fortalece a comunicação.

O fator de comunicação, analisado sob a ótica dos servidores da Secretaria de Administração do Município de Breves, conforme explicita o gráfico 29, demonstra que o clima organizacional é bom sob a ótica setorial, e que existem entraves na gestão macro da secretaria objeto desta pesquisa.

**Gráfico 30- Fator Estilo de Chefia**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Nesse fator, nossa proposta consistia em investigar os estilos de chefias setoriais existentes na Secretaria de Administração do Município de Breves e compreender o seu papel motivacional dentro de sua unidade, identificando ainda se seus atos refletiam positivamente em bons hábitos por parte de seus chefiados.

O gráfico 30 demonstra a grande aceitabilidade por parte dos servidores das diversas unidades da SEAD dos seus chefes imediatos. Nos diversos relatos coletados entre os entrevistados, percebemos que a maior parte deles declaram que confiam no seu chefe, que ele

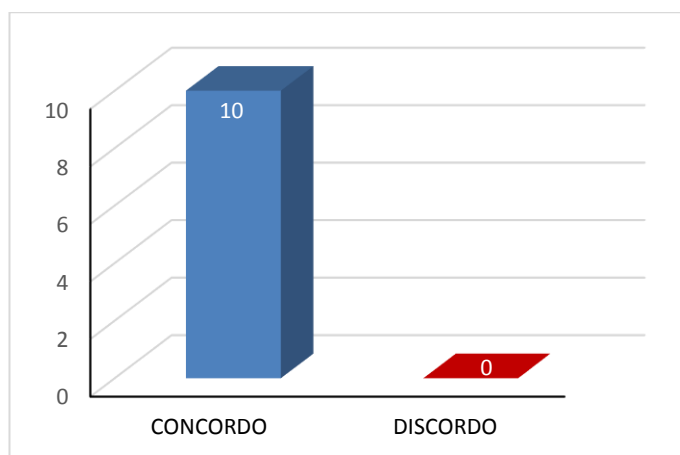


é uma pessoa que sabe lidar com seus chefiados, que sabe dirimir problemas de relacionamento que surgem no transcurso das atividades diárias. Concordam ainda que a sua grande maioria conhece o desenvolvimento e as ações esperadas pelo setor, comprovando assim o que Bowditch (1997) afirmou, sobre a liderança, que a chefia exerce “um processo de influência geralmente de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. (BOWDITCH, 1997, p. 118).

Outro achado na pesquisa de campo foi a concordância da grande maioria dos entrevistados de que o chefe exerce boa influência e sabe incentivar os servidores lotados nas unidades da SEAD, o que é relevante posto que “A liderança é o determinante decisivo da atmosfera do grupo” (LEWIN apud MACHADO, 2000, p. 104). Esse fato comprova o que Campos (1979) evidenciou sobre o papel da chefia setorial, de que ela precisa ser dotada de algumas qualidades específicas, tais como: [...], qualidades morais (caráter), lealdade, equidade, entusiasmo, fé, [...], habilidade educativa, cordialidade, capacidade para diagnosticar situações humanas, dentre outras qualidades e mais a capacidade de cooperação e conhecimento das atividades desenvolvidas no setor.

Comprovou-se, e fica demonstrado no gráfico 30, que o estilo de chefia fortemente praticada na Secretaria de Administração do Município de Breves é a **Laissez-Faire**. O gráfico 30 demonstra também que o clima organizacional é bom sob a ótica setorial, ratificando assim o que Luz (2006) diz sobre a pesquisa de clima organizacional, ou seja, que é possível verificar o estado de espírito ou ânimo dessas pessoas em um determinado período.

**Gráfico 31- Fator Relacionamento Interpessoal**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

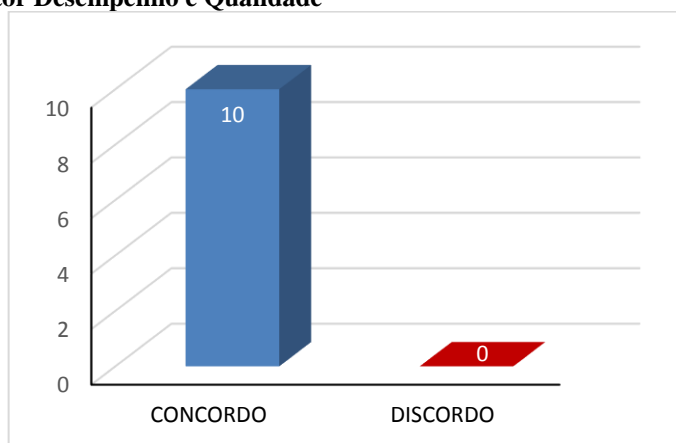
A intenção investigativa quando nos propusemos a analisar o fator relacionamento interpessoal dentro do objeto desta pesquisa era perceber como se dava a gerência dos relacionamentos na SEAD, se esta tinha constância, atenção e cuidados da gestão maior da Secretaria de Administração do Município de Breves.

O gráfico 31 demonstra que tais relacionamentos setoriais são sadios nas diversas unidades da SEAD, uma vez que a grande maioria dos respondentes concorda que se dá bem com seus colegas de trabalho, que há respeito e ajuda mútua nas execuções das tarefas do cotidiano do setor. É Bergamini (1998) que alerta acerca da necessidade de inclusão: “a necessidade de inclusão pode ser definida como a necessidade de estabelecer e manter relacionamento satisfatório com as pessoas, tendo em vista sua interação e associação”. (BERGAMINI, 1998, p.88).

Percebemos ainda, segundo os questionamentos feitos no instrumento de pesquisa, que o senso de equipe é também concordância da grande maioria dos servidores municipais lotados na SEAD, inclusive no que diz respeito ao conceito contemporâneo de equipe, pois as organizações sociais, conforme Mello (2004), são locais em que os indivíduos contribuem com seus recursos para produzir objetos e serviços.

Assim, analisando o gráfico 31, é possível afirmar que, segundo os servidores que analisaram esse fator, o clima organizacional vivido atualmente na Secretaria de Administração do Município de Breves é positivo, havendo cooperação entre os servidores, o que ratifica o que diz Gil (2001) sobre o assunto. Para ele, o clima organizacional deve visar à cooperação entre as pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

**Gráfico 32- Fator Desempenho e Qualidade**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

No fator desempenho e qualidade, procuramos obter respostas sobre o desenvolvimento profissional do servidor da SEAD, de como se dá seu desempenho e como ele enxerga a qualidade de sua prestação de serviços e se as políticas internas da SEAD ajudam no desenvolvimento.

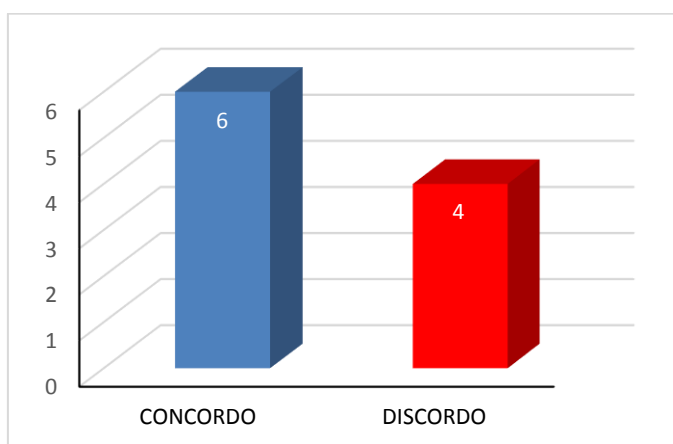
O gráfico 31 demonstra que, segundo os servidores entrevistados na pesquisa de campo, há maior número de concordantes no questionamento feito sobre o desempenho funcional dos servidores da SEAD. Eles concordam que realizam um excelente trabalho e com qualidade, dentro de suas unidades.

Avaliam positivamente ainda o esforço para se alcançar sempre o melhor desempenho. Concordam ainda sobre a preocupação de se trabalhar com qualidade no contexto macro da SEAD. A maioria também reforça que procura realizar suas tarefas cotidianas com qualidade.

O resultado obtido nesse fator servidores reforçam o que foi conceituado por Gemelli e Filippim quando afirmam que “[...] é imprescindível proporcionar para a organização pessoas experientes, bem capacitadas e motivadas, que contribuam com os objetivos da organização”. (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 156).

Cabrera (2008, p. 18) esclareceu que “A gestão de pessoas teve que evoluir [...], teve que entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento”. Então, no fator de desempenho e qualidade, analisado sob a ótica dos respondentes da pesquisa de campo, conforme explicita o gráfico 32, demonstra que o clima organizacional é positivo. Conforme o ensinamento de Marconi (2009, p. 35), “[...] a gestão de recursos humanos [...] passou a se vincular a instrumentos que incentivem o desempenho”.

**Gráfico 33- Fator Ambiente e Condições de Trabalho.**



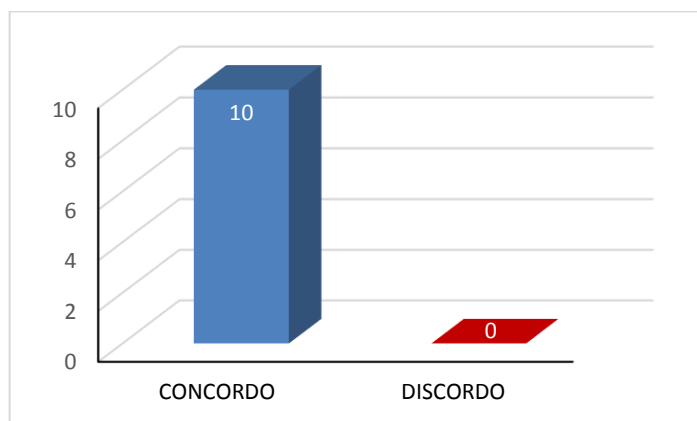
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Nesse fator buscamos respostas para os questionamentos de como se encontrava a segurança, o ambiente e as condições de trabalho, bem como o bem-estar dos trabalhadores dos setores da SEAD.

O gráfico evidencia que sobressaíram avaliações positivas em detrimento das negativas. Pois a grande maioria dos servidores questionados sobre tais ambientes e condições de trabalho concordaram que seus atuais locais são agradáveis para o desempenho da função pública. Concordam ainda que há esforço para melhorar ambiente de trabalho e que estes apresentam boa iluminação, ventilação, bom espaço físico, bons móveis e utensílios.

Há discordâncias significativas e ponderações pertinentes que foram feitas por servidores da SEAD a respeito da ausência de melhorias dos ambientes das unidades, quando estes se referem a assaltos. Os discordantes salientam ainda que não se sentem tranquilos com as condições físicas atuais das unidades da Secretaria de Administração do Município de Breves. Portanto, no fator ambiente e condições de trabalho, conforme demonstrado pelo gráfico 33, o clima organizacional se mostra satisfatório, porém a SEAD precisa direcionar ações de aumento da segurança de seus servidores.

**Gráfico 34- Fator Imagem da Secretaria de Administração**



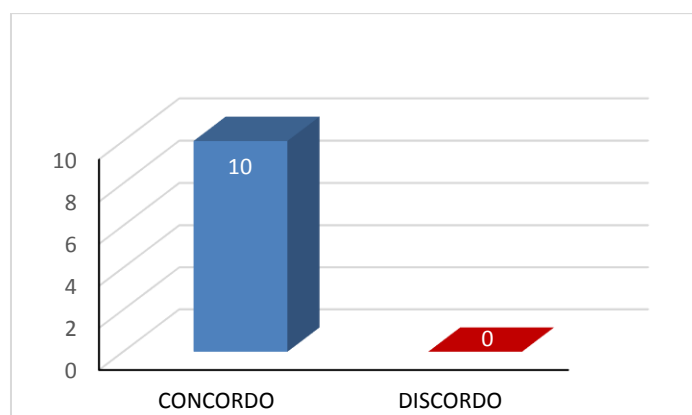
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Nesse fator questionamos a percepção do reflexo da imagem da Secretaria de Administração do Município de Breves observada por ser seus servidores, na intenção de promover o crescimento endógeno dessa imagem, para possíveis correções de deformidades e desenvolvimentos dos seus processos e atos administrativos, como nos ensinaram Teixeira e França (2013) quando enfatizaram que para se alcançar consonância com a nova visão da “gestão de pessoas”, é necessário reconhecer o olhar do servidor como “sujeito ativo” da ação organizacional.

O gráfico 34 explicita, que, segundo os respondentes, a grande maioria concorda que a Secretaria de Administração de Breves passa uma boa impressão para a população em geral e que sentem orgulho e respeito em trabalhar nela. Concordam ainda que ela está se tornando um organismo de governo melhor a cada ano e que seus colegas de trabalho ajudam para essa impressão positiva junto à comunidade. Essa percepção reforça o que Cameron e Quinn (2006, p. 17) quando afirmam que “[...]cada cultura organizacional é, geralmente, refletida pela linguagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos[...]e as definições de sucesso que fazem uma organização única”.

Analisando o gráfico 34, referente ao fator imagem da Secretaria de Administração, o mesmo demonstra que o clima organizacional é positivo, corroborando com Martins (2010), que reforçou a importância de que o administrador seja um gestor de grande visão, capaz de buscar novas alternativas e acompanhar as mudanças da contemporaneidade, pois as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e realização pessoal, e as organizações jamais existiriam sem as pessoas.

**Gráfico 35- Fator Sentido de Realização**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

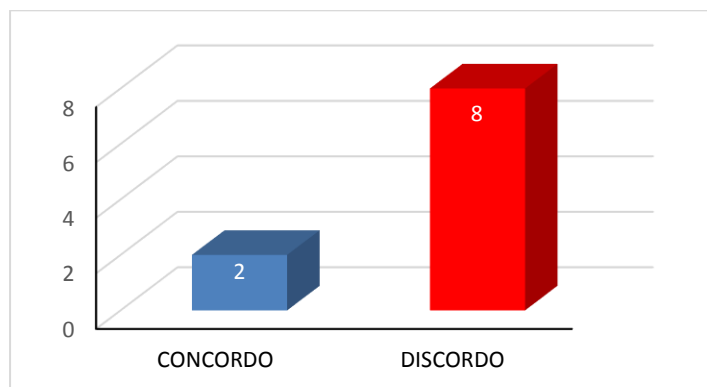
Nesse fator o questionamento era a respeito do impulso evolutivo de auto realizar-se, se o servidor lotado nas unidades da Secretaria de Administração do Município de Breves tem o sentido de realização, desempenhando suas funções públicas nessa Secretaria.

Pelo gráfico 35, fica demonstrado que a grande maioria concorda com a afirmativa de que sente orgulho e se sente realizada profissionalmente no desempenho da função pública, sentindo prazer em vir trabalhar todos os dias nessa secretaria municipal.

Concordam ainda quando afirmam que o trabalho na SEAD é um bom emprego e que existe o sentimento de valorização profissional dentro de sua unidade de trabalho no

organograma dessa secretaria. Assim, o clima organizacional no fator sentido de realização é positivo.

**Gráfico 36- Fator Política de RH e Benefícios**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

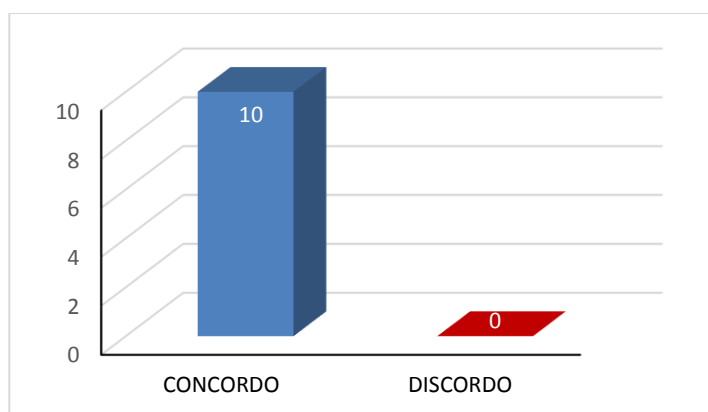
Com relação ao fator política de Rh e benefícios, que pretendia identificar dentro da SEAD uma política continuada para a capacitação de seu material humano, com treinamento e possibilidades de ascensão e de valorização funcional, o resultado sintetizado no gráfico 36, indica que a grande maioria concorda com o primeiro questionamento feito no instrumento de pesquisa desse fator, relacionando a política acerca da função gratificada como um bom instrumento de recompensa pelo desempenho de uma função pública.

Santos (2006) nos ensina que gerir pessoas exige conhecimento tanto dos processos gerenciais, quanto dos processos estratégicos e da gestão dos recursos humanos existentes dentro da organização pública. Dessa forma, buscando melhorar os processos gerenciais e a gestão de seus recursos humanos, o gráfico 36 demonstra que a grande maioria dos respondentes diz discordar bastante dos demais questionamentos feitos na pesquisa. Os servidores salientam que a Secretaria de Administração de Breves não está melhorando em nada sua política de Recursos Humanos (RH) e benefícios. Segundo eles, a SEAD não oferece condições para o crescimento profissional do servidor. Discordam ainda sobre o fato de não conhecerem todos os benefícios oferecidos pela SEAD, bem como não se sentem valorizados pela mesma.

O cenário negativo encontrado na SEAD corrobora com o que Dutra (2009, p. 38) afirmou, que na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. Assim, a área de RH no setor público continua a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência.

Essa realidade comprova também a afirmativa de Bispo (2006), quando diz que o clima organizacional favorável beneficia a organização, os colaboradores e os clientes e, da mesma forma, todos saem perdendo quando o clima organizacional é desfavorável. Dessa forma, no fator política de RH e benefícios, o clima organizacional é negativo, segundo os entrevistados.

**Gráfico 37- Fator Qualidade de Vida**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

“O clima afeta o comportamento organizacional que, por sua vez, afeta o próprio desempenho dos negócios” (GRAÇA, 1999, p. 22). Com esse ensinamento finalizamos as interpretações isoladas de cada fator e chegamos ao fator qualidade de vida, cujo instrumento de pesquisa questionava sobre a oferta de boas práticas de saúde e qualidade de vida dos seus servidores.

O gráfico 37 demonstra que a grande maioria dos respondentes concorda que está atualmente gozando de boas condições de saúde e que está procurando sempre reservar momentos de lazer em sua vida particular.

Os entrevistados concordam ainda que seu estilo de vida lhes dá prazer e que estão adotando hábitos saudáveis em sua vida, como caminhadas e exercícios. Logo, no fator, qualidade de vida, segundo os servidores participantes da pesquisa objeto desta dissertação e em conformidade com o gráfico 37, concluímos que o clima organizacional é positivo.

## 5 RECOMENDAÇÕES, CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

### 5.1 Recomendações

A partir da análise dos resultados da pesquisa realizada em campo, elaboramos recomendações para os fatores descritos abaixo.

#### 5.1.1 No fator comunicação

Conforme análise dos dados coletados nesse fator, recomendamos: incentivar a execução de mais reuniões setoriais, o que acarretaria uma melhora no fator motivacional dos servidores, uma vez que percebemos, no decorrer das entrevistas, que dezenas de pesquisados verbalizaram essa vontade. Desejariam uma frequência maior de encontros nas devidas unidades o que melhorariam o desempenho do setor.

Buscando a efetividade desse fator, acreditamos que o monitoramento e o incentivo da constância das reuniões nos diversos setores da SEAD acarretariam uma melhora dos processos e atos administrativos ali realizados, posto que diversas técnicas e tarefas teriam a partilha de soluções, críticas e sugestões analisadas sob a ótica dos servidores daquelas unidades ligadas a SEAD.

É de Souza (1978) a afirmativa de que a eficiência da organização pode ser potencializada por intermédio da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos da organização.

#### 5.1.2 No fator ambiente e condições de trabalho

É importante considerar que os dois últimos questionamentos feitos acerca deste fator, recomendamos que a Secretaria de Administração do Município de Breves reveja as infraestruturas físicas das unidades da SEAD. No processo investigativo, dezenas de servidores lotados na SEAD, manifestaram um grande medo com relação ao aumento da violência em Breves e o desdobramento dela, com relação a assaltos e à fragilidade que essas estruturas apresentam. Como propostas de curto prazo, recomendamos a revisão do *layout* físico dessas



unidades ligadas a SEAD, ou seja, providenciar a readequação da estrutura, possibilitando o mínimo de conforto e segurança a esses servidores.

Alternativas como o monitoramento via circuito interno de TV, edificações de muros, a disponibilidade de guardas municipais nos setores que realizam atendimento à população, instalação de grades, ramais de comunicação, iluminação, dentre outras alternativas, poderiam melhorar a segurança dos servidores lotados na SEAD.

### 5.1.3 No fator política de RH e benefícios

Esse fator foi o mais crítico observado, a partir da análise dos questionários. Há indícios de que o clima não é satisfatório, uma vez que dezenas de servidores municipais demonstraram grande insatisfação. Evidenciaram que desconhecem a política de benefícios, que não percebem nada feito pela SEAD quando se refere ao desenvolvimento e ao crescimento profissional dos servidores em seus cargos públicos.

Recomenda-se a criação de uma política de qualificação funcional, disponibilidade de cursos e treinamentos específicos com mais frequência, a adoção de política interna da meritocracia e realização de um estudo de viabilidade econômica e social para a criação da Escola Municipal de Governo.

## 5.2 Conclusões

Esta dissertação de mestrado propôs-se, em sua problemática, analisar os fatores do Clima Organizacional da Secretaria de Administração do Município de Breves. Assim, a escolha do tema foi determinada pela relevância de se estudar a influência do clima organizacional no ambiente de trabalho da SEAD e como a forma de gestão de pessoas no setor público deste município se encontra.

A linha de pesquisa se voltou para a análise dos fatores do clima organizacional da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Breves e sua influência no ambiente de trabalho. Pretendíamos, com isso, identificar os fatores relativos ao clima organizacional da secretaria ora estudada, avaliando o quadro representativo do levantamento realizado na pesquisa de campo e propor ações estratégicas para a solução das dificuldades levantadas, visando a melhoria contínua do clima organizacional na secretaria de administração de Breves.

Com a utilização de *survey* em nossa pesquisa quantitativa, calculamos a amostra, chegando ao número de no mínimo 76 (setenta e seis), do universo de 94 servidores lotados na SEAD que deveriam ser entrevistados. Conseguimos ouvir 83 desses servidores, o que garante a investigação objeto desta pesquisa.

O referencial teórico nos possibilitou amadurecer e absorver os conceitos de clima organizacional, gestão de pessoas no setor público, bem como os de cultura organizacional, dando-nos a segurança para identificar o questionamento feito na problemática e no primeiro objetivo específico, que era a identificação dos fatores que norteariam nossa pesquisa. Esses fatores ficaram assim identificados: comunicação; estilo de chefia; relacionamento interpessoal; desempenho e qualidade; ambiente e condições de trabalho; imagem da SEAD; sentido de realização; política de RH e benefícios; e a qualidade de vida.

Em resposta ao segundo objetivo específico, avaliando o quadro geral representativo do clima organizacional, percebemos que o pensamento sistemático e planificador precisa balizar os atos administrativos oriundos da Secretaria de Administração do Município de Breves. E a relação vivenciada pelos servidores da SEAD, percebida em nossa pesquisa, ratifica que o clima organizacional precisa despertar em seus servidores, nas suas mais diversas unidades, nos mais diferentes processos de prestação de serviços à comunidade brevense, a motivação necessária para efetivar as políticas públicas praticadas em Breves e, por conseguinte, alcançar o objetivo organizacional da Prefeitura Municipal de Breves. Porém, para que isso aconteça, é necessário existir um ambiente saldável nos setores da Secretaria de Administração. Assim, ações planejadas numa política de gestão de pessoas desenvolvidas pela SEAD proporcionará às demais secretarias municipais a reflexão e a percepção do entendimento do conceito de clima organizacional, melhorando competências e a capacidade na promoção de um ambiente de trabalho produtivo.

Resultados do trabalho apontam para a necessidade de repensar formas de melhorar o clima organizacional na secretaria estudada, considerando a análise da informação coletada em campo.

A presente dissertação analisou individualmente e conjuntamente esses 09 (nove) fatores que, juntos, foram capazes de avaliar a influência do clima organizacional da Secretaria de Administração do Município de Breves, cuja intenção é a de detectar e promover a correção de deficiências nas relações de trabalho, e promover o fortalecimento dos aspectos internos desta organização social, pois um bom clima organizacional propiciará uma maior motivação na oferta com mais qualidade dos produtos e serviços ofertados a comunidade local.

Para Silva (2008), um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes de uma pessoa ou órgão necessita para ser eficaz e eficiente de um vasto campo de atividades administrativas. Antoniazzi e Stefano (2007) ressaltam que o clima organizacional é afetado por conflitos, numa junção de fatores positivos e negativos da organização, bem como por fatores externos a ela.

Em que pese alguns aspectos negativos, é possível afirmar, com segurança e com base na pesquisa realizada, que o clima organizacional da SEAD é satisfatório, considerando que 06 (seis) dos nove fatores – estilo de chefia, relacionamento interpessoal, desempenho e qualidade, imagem da SEAD, sentido de realização e qualidade de vida – a quase totalidade das respostas foram positivas.

### **5.3 Sugestões para Realização de Trabalhos Futuro**

Sugere-se para pesquisas futuras a aplicação da pesquisa de clima organizacional nas demais Secretarias Municipais de Breves. Assim, pode-se alcançar uma visão mais ampla da Prefeitura Municipal de Breves, uma vez que esta análise proporciona melhorias nas condições de trabalho.

Recomenda-se que se realize periodicamente na Secretaria de Administração do Município de Breves pesquisas de clima organizacional, realizando pesquisas com novas amostras, novos fatores, no intuito de perceber o grau de satisfação ou de insatisfação dos servidores, afim de direcionar ações que melhorem a prestação de serviços à população.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, N.R. et al. Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um hospital universitário. RACE, Unoesc, v. 12, n. 1, p. 39-70, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/2328>>. Acesso em: 26 set. 2015.
- ARGOLO, Rivalda Silveira Nunes de. **Auto avaliação institucional na rede federal de educação tecnológica: análise e implementação do SINAES**. Salvador, 2010.
- ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito administrativo**. Rio de Janeiro: Impetus, 2005.
- ALEXANDRINO, MARCELO. **Resumo de direito administrativo descomplicado**. Marcelo Alexandrino, Vicente Paulo. 4. ed. São Paulo: Método, 2011.
- ANTONIAZI, Elisiane AP; STEFANO, Silvio Roberto. **O clima organizacional em instituições financeiras de cooperativas de crédito: um estudo multicascos**: disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=PTBR&q=Elisiane+Ap.+Antoniaz&Pesquisa&lr=sylo=&as vis=0>>. Acesso em: 12 jul. 2015.
- AKTOUFF, O. **O simbolismo e a cultura de empresas**: dos abusos conceituais às lições Empíricas. São Paulo: Atlas, 1993.
- BAHIA, Benedito Juarez. Introdução à comunicação empresarial. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- BARBOSA, A. C. Q. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **Revista de Administração de Empresas**. Edição Especial Minas Gerais, v.45, p. 121-126, 2005.
- BARÇANTE, Luiz. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BARRETO, Jusciane da Silva. **Tipos de cultura organizacional e desempenho econômico**: um estudo nas maiores empresas do Estado do Espírito Santo. 2008 **Dissertação** (Mestrado), Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Vitória, 2008.
- BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de Viagens e turismo. **Psicologia para América Latina**, México, n. 7, 2006.
- BELLONI, Isaura; MAGALHÃES, Heitor de; SOUSA, Luzia C. **Metodologia de avaliação em políticas públicas**: uma experiência em educação profissional. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007 (Coleção Questões da Nossa Época; v.75)
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EducS, 2007.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 1, jan./mar. 1998.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, São Paulo, v.16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRANDÃO, Cláudio. **Acidente do trabalho e responsabilidade civil do empregador**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2006.

BREVES. **Reveslei orgânica do município de Breves**. 1990.

\_\_\_\_\_. **Decreto municipal de Breves N. 004/2006**. 2006.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <[http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smausu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli\\_tcc.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smausu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2015.

CABRERA, Luiz Carlos. **FUNDAP – Gestão de recursos humanos na administração pública**. A perspectiva da Gestão de Pessoas. 2008. Disponível em: <[http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS\\_GESTAO\\_PESSOAS.ppt](http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS_GESTAO_PESSOAS.ppt)>. Acesso em: 9 out. 2015.

CALDAS, Cláudia Bomfá et al. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. Gerais. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 225-237. 2013.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAMPOS, W. E. **Chefia: sua técnica, seus problemas**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima. **Administração pública: modernização, qualidade e inovação**. Manchester: Silabo, 2005.

CASTRO, M. L. P. **Fatores significativos do clima organizacional, na percepção dos docentes de uma instituição de ensino superior privada**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9. ed. Tradução Maria Lúcia G.L. Rosa Ludmila Teixeira Lima; revisão técnica José Antônio Dermengi Rios. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COOPER. Donald R., SCHINDLER. Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORREA S. M. B. B. **Probabilidade e estatística**. 2. ed. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2006

CHURCHILL JUNIOR, G. A., PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administrando recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. Tradução técnica e glossário Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIAS, R. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação**: políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: Cortez, 2003.

DIÓGENES, J. R. F. et al. Gestão para qualidade nos serviços públicos: um survey sobre clima organizacional. **Gestão & Conhecimento**, v. 7, n.1, p. 1-21, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.gc.facet.br/artigos/completo.php?artigo>>. Acesso em: 26 out. 2015.

DUTRA, Ademar. Curso de especialização em administração pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

ESHRAHGI, H. et al. The relationship between organizational climate and leadership styles of the managers of physical education offices in isfahan province. [Article]. **Australian Journal of Basic & Applied Sciences**, v. 5, n. 12, 1985-1990. 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FILHO, G.I.R. **Gestão do clima organizacional**: conceitos, diagnósticos e estratégias gerenciais. Itajaí: Da UNIVALI, 2010.

FIORILLO, Celso Antonio Pacheco. **Curso de direito ambiental brasileiro**. 7. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, out/dez. 1989.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo. Atlas; 2001.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GONZALEZ, I.V.F.P. et al. Pesquisa de clima organizacional: um estudo em uma Secretaria Municipal de Educação do Estado do Espírito Santo. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v.12, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas>>. Acesso em: 25 out. 2015.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE, Unoesc**, v. 9, n.1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em:<[http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf\\_101](http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf_101)>. Acesso em: 15 jul. 2015.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 5, p.1-18, set/out. 2003. Mensal. Disponível em: <[http://www.ccae.ufpb.br/public/studia\\_arquivos/arquivos\\_01/saulo\\_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2015.

GRAÇA, Hélio. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: FUNADESP, 1999.

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

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. World, 1966.

HITT, Michael A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Tradução e revisão Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

KENJI, F. I. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n.3, p. 206-220, set./dez. 2009.

KOLB, D. A. **Individual learning styles and the learning process**. Sloan Working Paper, WP 535-71, Sloan School of Management, MIT, Spring, 1971.

KOYS, D., DeCOTIIS, T. Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**, v. 44, p. 3, p. 265-285, 1991.

KUNSCH, M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LOPES, Celsita Baeta. **Clima e desempenho organizacional: um estudo nas agências da Caixa Econômica Federal da região metropolitana de Belo Horizonte**. Belo Horizonte, 2009.

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

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003, 2006

MACHADO, Luiz A. S. **O processo participativo para a melhoria do clima organizacional de uma empresa Bancária**. 2000. (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos Dois Fatores De Herzberg. **STUDIA DIVERSA, CCAE-UFPB**, v. 1, n. 1, out. 2007. Disponível em: [http://www.ccae.ufpb.br/public/studia\\_arquivos/arquivos\\_01/saulo\\_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf). Acesso em: 4 out. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Nelson. Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas. **Paper**, Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2009,

MARIA, M. M. Siqueira. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARINI, C.; FALÇÃO-MARTINS, H. Governança para resultados municipais: o projeto revitaliza gestão da Prefeitura de São José dos Pinhais. In: \_\_\_\_\_. **Governança em ação**, Brasília: Kiron, 2012. v. 3

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura; 2000.

MARTINS, M. C. F. et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 37-60, jan. 2004.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MARTINS, Regina Copello. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras\\_intelectuais/43\\_obraIntelectual.pdf](http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/43_obraIntelectual.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2015.

MASLOW, A. H. **Motivação e personalidade**. New York: Harper, 1954.

MATIAS, A. C. M. **Clima organizacional e satisfação laboral: um estudo sobre os núcleos hospitalares de epidemiologia de Natal/RN**. Natal, 2010. Disponível em: <<http://pgenfufnrn.files.wordpress.com/2011/04/dissertac3a7c3a3o.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2015.

MATOS, F. G. **Fator QF: ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MATTOS, Ruy de Alencar. O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública. **RAP. Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, set. 1982.



MAXIMIANO, Antônio César Amauri. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2014.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho do trabalho humano**: um estudo de caso na empresa Herbarium. 2004. 431 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/11277.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.

MÓL, A. L. R. et al. **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x realização humana**. Santa Catarina, 2010.

NASCIMENTO, K. P. et al. **Rotatividade nas organizações**: as causas dos desligamentos voluntários em uma empresa de serviços de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG, v. 3, n.1, 2012. Disponível em: <[http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20130919\\_143926.pdf](http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20130919_143926.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2015.

NEVES, Roberto Castro. **Imagem empresarial**: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu melhor patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NEVES, J. G. **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: RH, 2000.

OLIVEIRA, Carlos Roberto de. **História do trabalho**. São Paulo: Ática, 1987.

OLIVEIRA, Nanete Ribeiro de. **Clima organizacional da EMBRAPA**. 1990. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

PINHO, Brenda Caroline Piedade. **Clima organizacional**: um estudo realizado na Secretaria de Estado de Educação do Estado do Pará. 2014. 108 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2014.

PEREIRA, J. M; VIDAL. M. A influência do clima organizacional no desempenho das pessoas: um estudo de caso no Fórum da Comarca de Bezerros. **Veredas Fafip – Revista Eletrônica de Ciências**, v. 4, n. 1, jan./ jun. 2011.

PEREIRA, Ilson Luiz. PEREIRA, Edson Luiz. O clima organizacional no Brasil: pesquisa bibliométrica nos eventos da Anpad. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Encontro...**Rio de Janeiro, 13 - 17 set.014.

PINHO, Brenda Caroline Piedade. **Clima organizacional**: um estudo realizado da Secretaria de Estado de Educação do Estado do Pará. 2014. 108 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2014.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, p. 96 – 104, jul./set. 2002.

QUEIROZ, Simone. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

RHINOW, G. Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 2-7, 2001.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P., 1943. **Comportamento organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prince Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão pública e modernização administrativa**. Lisboa: Ina, 2001.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A. Relação entre a cultura e clima organizacionais: um estudo empírico em um campus do Instituto Federal de Ensino. **Hallos**, ano 30, v. 5, 2014.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RODRIGUES, Fábio. **Homem, trabalho e meio ambiente: desenvolvimento e sustentabilidade**. Caxias do Sul, 2009.

RUIZ, Rodolpho Weishaupt. **O desafio da comunicação em planejamento estratégico**, disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomteoriateoriacomempreRodolphoRuiz.htm>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

SANTOS, N. M. B. F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis**. 1992. 200 f. Tese (Doutorado em Contabilidade), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2000.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. [S.l.]: Saraiva, 2006.

SÁ LEITÃO, Jaqueline et al. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**. ANPAD, 1998.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.) In: TAMAYO, Alvaro et al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed; 2008.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, p. 241-250, jul./set. 2009.

SILVA, Neli Terezinha da. **Clima organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação de uma instituição de ensino superior de Brasília. 2003. 130 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**. v. 11, n 2. p. 141-58, abr./jun. 1977.

SOUZA, Edela L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

SOUZA, E. L. P. Clima e motivação em uma empresa estatal. Rio de Janeiro, **Revista de Administração de Empresas**, v. 22, n.1, p.: 14-18, 1982.

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho**: um estudo de caso para operadores da PETROBRAS: Refinaria Presidente Getúlio Vargas. Florianópolis, 2001. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2001.

STRINGER, R. **Leadership and organizational climate**. New Jersey: Prentice-Hall. 2001.

TAYRA, Flávio. **A Relação entre o mundo do trabalho e o meio ambiente**: limites para o desenvolvimento sustentável. Disponível em: <"<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn119-72.htm>" >. Acesso em: 18 abr. 2016.

TEIXEIRA, E. B.; PIZOLOTTO, M. F.; LAMPERT, A. L. A Gestão do Conhecimento em uma organização bancária: competências profissionais num contexto de mudanças. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 24, 2004, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, 03 - 05 nov. de 2004.

TEIXEIRA, Maria Clara de Salles. FRANÇA, Sérgio Luiz Braga. **Clima organizacional e satisfação no trabalho**: contribuições para as pessoas em Instituição Pública. X SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. De 23 a 25 de Outubro de 2013.

TORO, E. A. **El clima organizacional**: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cicol, 2001.

VIDAL, Josep Pont. **Continuidade e mudança na gestão pública do Estado do Pará**: uma introdução. Jundiaí: Paco Editorial, 2011.

VON TREUER, K. **The relationship between leadership, organisational climate and workplace innovation.** 2006. Tese (Doctorate of Business Administration) – Swinburne University of Technology, Melbourne, Australia.

ZANATTA, R. W. **Estudo sobre o clima organizacional de uma agência bancária na cidade de Criciúma.** 2011. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia), Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2011.

ZIMMERMANN, Cirlene Luiza. **A ação regressiva acidentária como instrumento de tutela do meio ambiente do trabalho.** Caxias do Sul, 2010.

## **ANEXOS**

## ANEXO A- Questionário



Este questionário é um instrumento de dados para pesquisa de trabalho de conclusão de pós-graduação da Universidade Federal do Pará e seu objetivo é **analisar os fatores do clima organizacional e sua influência no ambiente de trabalho da Secretaria Municipal de Administração de Breves**. Este estudo é meramente acadêmico. Logo as suas respostas serão trabalhadas de forma geral e agregadas.

### I. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA SEAD

#### FATOR - COMUNICAÇÃO

Leia os itens abaixo e marque a alternativa que melhor responde à avaliação que você faz do seu ambiente de trabalho:

1. CONCORDO	2. CONCORDO EM PARTE	3. DISCORDO EM PARTE	4. DISCORDO	
01) Os meios de comunicação interna da Secretaria me deixam bem informado sobre o que se passa dentro dela	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
02) A Secretaria costuma manter seus funcionários bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
03) Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
04) Na minha unidade, as pessoas sentem-se à vontade para opinar/sugerir críticas e melhorias	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
05) Na minha unidade, ocorrem reuniões suficientes para que se possa trocar ideias e dar sugestões	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )

#### FATOR – ESTILO DE CHEFIA

Leia os itens abaixo e marque a alternativa que melhor responde à avaliação que você faz do seu ambiente de trabalho:

1. CONCORDO	2. CONCORDO EM PARTE	3. DISCORDO EM PARTE	4. DISCORDO	
06) Meu chefe imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
07) Meu chefe imediato é uma pessoa que sabe solucionar os problemas de relacionamento que surgem na minha unidade	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
08) Meu chefe imediato conhece bem o trabalho que realiza	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
09) Eu confio no meu chefe imediato	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
10) O meu chefe imediato sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )

**FATOR – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

**Leia os itens abaixo e marque a alternativa que melhor responde à avaliação que você faz do seu ambiente de trabalho:**

<b>1. CONCORDO</b>	<b>2. CONCORDO EM PARTE</b>	<b>3. DISCORDO EM PARTE</b>	<b>4. DISCORDO</b>	
11) Eu me dou bem com os meus colegas de trabalho	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
12) Na minha unidade, as 1 pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
13) Na minha unidade, as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipe.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
14) Eu costumo ajudar os meus colegas na realização do seu trabalho.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )

**FATOR – DESEMPENHO E QUALIDADE**

**Leia os itens abaixo e marque a alternativa que melhor responde à avaliação que você faz do seu ambiente de trabalho:**

<b>1. CONCORDO</b>	<b>2. CONCORDO EM PARTE</b>	<b>3. DISCORDO EM PARTE</b>	<b>4. DISCORDO</b>	
15) Os funcionários da secretaria realizam um excelente trabalho, com qualidade.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
16) Na minha unidade, todos se esforçam para fazer sempre o melhor.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
17) Hoje, trabalhar com qualidade é uma preocupação da maior parte dos funcionários da secretaria.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
18) Eu sempre procuro realizar minhas atividades com qualidade.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )

**FATOR – AMBIENTE E CONDIÇÕES DE TRABALHO**

**Leia os itens abaixo e marque a alternativa que melhor responde à avaliação que você faz do seu ambiente de trabalho:**

<b>1. CONCORDO</b>	<b>2. CONCORDO EM PARTE</b>	<b>3. DISCORDO EM PARTE</b>	<b>4. DISCORDO</b>	
19) O meu local de trabalho é muito agradável.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
20) Eu me esforço para melhorar o meu ambiente de trabalho.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
21) Na minha unidade, há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, moveis e utensílios).	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
22) A Secretaria de Administração está procurando melhorar a segurança de seus empregados, em caso de assaltos.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
23) Eu me sinto tranquilo com as condições de segurança física da minha unidade.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )

<b>FATOR – IMAGEM DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO</b>				
<b>Leia os itens abaixo e marque a alternativa que melhor responde à avaliação que você faz do seu ambiente de trabalho:</b>				
<b>1. CONCORDO</b>	<b>2. CONCORDO EM PARTE</b>	<b>3. DISCORDO EM PARTE</b>	<b>4. DISCORDO</b>	
24) Na minha opinião, a secretaria passa uma boa impressão para a população em geral	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
25) A cada ano que passa, a secretaria está se tomando um organismo do governo municipal melhor	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
26) Para as pessoas da minha cidade, trabalhar na secretaria de administração do município é motivo de orgulho e respeito.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
27) A secretaria de administração de Breves contribui para o desenvolvimento da minha cidade.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
28) Os meus colegas de trabalho ajudam a melhorar a imagem da secretaria, perante a comunidade.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
<b>FATOR – SENTIDO DE REALIZAÇÃO</b>				
<b>Leia os itens abaixo e marque a alternativa que melhor responde à avaliação que você faz do seu ambiente de trabalho:</b>				
<b>1. CONCORDO</b>	<b>2. CONCORDO EM PARTE</b>	<b>3. DISCORDO EM PARTE</b>	<b>4. DISCORDO</b>	
29) Eu me orgulho de trabalhar na Secretaria de Administração de Breves	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
30) Eu me sinto realizado profissionalmente.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
31) Eu sinto prazer em vir trabalhar todos os dias na minha unidade.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
32) Hoje a Secretaria de Administração de Breves é um bom emprego.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
33) Eu me sinto valorizado dentro da minha unidade.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
<b>FATOR – POLÍTICA DE RH E BENEFÍCIOS</b>				
<b>Leia os itens abaixo e marque a alternativa que melhor responde à avaliação que você faz do seu ambiente de trabalho:</b>				
<b>1. CONCORDO</b>	<b>2. CONCORDO EM PARTE</b>	<b>3. DISCORDO EM PARTE</b>	<b>4. DISCORDO</b>	
34) Função gratificada é um bom instrumento de recompensa.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
35) A secretaria está melhorando a minha qualidade de vida no trabalho	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
36) A secretaria oferece condições para o crescimento profissional de seus funcionários.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
37) Tenho um bom conhecimento sobre os benefícios oferecidos pela secretaria.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
38) Eu me sinto valorizado pela Secretaria de Administração de Breves.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )



<b>FATOR – QUALIDADE DE VIDA E SAÚDE</b>				
<b>Leia os itens abaixo e marque a alternativa que melhor responde à avaliação que você faz do seu ambiente de trabalho:</b>				
<b>1. CONCORDO</b>	<b>2. CONCORDO EM PARTE</b>	<b>3. DISCORDO EM PARTE</b>	<b>4. DISCORDO</b>	
39) Eu tenho boas condições de saúde.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
40) Eu procuro sempre reservar alguns momentos para o lazer.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
41) A minha forma de viver me dá prazer.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
42) Ultimamente, venho adquirindo alguns hábitos para melhorar a minha saúde física e mental (caminhar, fazer exercícios, parar de fumar, etc).	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )