

FAQ – FACULDADE XV DE AGOSTO

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA
PREFEITURA MUNICIPAL DA
ESTÂNCIA DE SOCORRO.**

Maykon Dyego da Silva

Socorro-2006

FAQ – FACULDADE VX DE AGOSTO

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA
PREFEITURA MUNICIPAL DA
ESTÂNCIA DE SOCORRO.**

Aluno: Maykon Dyego da Silva

Orientadora: Prof^a. Ms. Cláudia Cobêro.

Orientador: Prof. Ms. Luis A. Fernandes.

Trabalho de Conclusão de Curso
Apresentado à Faculdade XV de
Agosto, Curso de Administração
de Empresas com Habilitação em
Sistemas de Informação Gerencial.

Socorro-2006

AGRADECIMENTOS.

Agradeço primeiramente a DEUS, que me deu saúde, força e determinação para a realização deste curso superior e que me deu uma família e uma namorada maravilhosa, que abdicaram de momentos de lazer para me apoiar e ajudar com essa fase de minha vida. Agradeço a professora Claudia, orientadora deste trabalho e a bibliotecária Maria.

A essas e todas outras pessoas que direta ou indiretamente me apoiaram e me incentivaram durante o período que me dediquei a este trabalho, agradeço.

RESUMO.

O presente trabalho foi realizado na Prefeitura Municipal da Estância de Socorro (PMES), instalada na cidade de Socorro. Clima Organizacional em uma Instituição, seja pública ou da iniciativa privada, é um dos principais indicadores do nível de satisfação de seus integrantes. Todo e qualquer trabalho em grupo gera experiências boas e ruins para serem lembradas. É com base no estudo dessas experiências que se deduzem as características positivas que uma equipe deve apresentar. A proposta deste trabalho, foi estudar essas experiências envolvendo a convivência dos profissionais integrantes da PMES, que possui em seu quadro 730 profissionais segmentados em 16 departamentos. Para identificar nas pessoas que ali trabalham, qual a sua percepção sobre as características do clima organizacional, foi distribuído a uma amostragem de 86 colaboradores, um questionário com afirmações relativas a temas tais como: Identificação com a Organização, Relacionamento e Ambiente de trabalho. Assim pode-se identificar qual é a percepção dos funcionários com relação ao clima organizacional na instituição. Devido a amplitude e complexidade do assunto, principalmente por tratar de percepções humanas ligadas à satisfação nas relações de trabalho, este estudo não prescreve receitas prontas para solucionar indicações de clima tidas como indesejáveis. Limita-se a recomendar mudanças de postura nas lideranças e implantação de uma ação estratégica.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	6
1.1 Empresa Analisada.....	8
2. Referencial Teórico.....	9
2.1 Clima organizacional.....	9
2.2 Pesquisa de Clima Organizacional.....	11
2.3 Motivação.....	13
3. Metodologia.....	17
3.1 Amostragem.....	17
3.2 Material.....	18
3.3 Procedimento.....	19
4. Resultados.....	20
5. Análise dos Resultados.....	32
6. Considerações Finais.....	34
Referência Bibliográfica.....	36
Anexo.....	38

1. INTRODUÇÃO.

A internacionalização de mercados e os processos de fusão e aquisição de empresas deram um status diferenciado aos temas da cultura e do clima organizacional, principalmente no universo das grandes corporações. A complexidade dos ambientes de trabalho é notável também nas organizações públicas, nas quais o interesse por estudos de cultura e clima parece estar relacionado a movimentos de modernização, em grande parte iniciados em resposta às pressões por melhorias na qualidade do atendimento.

A mesma lógica que rege os relacionamentos entre empresas e clientes externos passa a valer na dinâmica de funcionamento interno das organizações, as quais consideram como uma condição para o sucesso a satisfação das expectativas das pessoas que integram seus quadros. Essa preocupação não é gratuita. Baseia-se no fato de que, para atender bem a um cliente, o funcionário tem de saber, poder e querer fazê-lo. A competência técnica cumpre a etapa do saber. O acesso aos recursos necessários dá conta do poder. Querer fazer depende do ânimo, do entusiasmo, do estado de espírito, enfim, da satisfação das pessoas quando realiza o seu trabalho. É nesse ponto que o próprio ambiente de trabalho pode motivar ou não as pessoas e comprometer a qualidade no atendimento.

Cabe aqui destacar: ninguém motiva ninguém. Os motivos para a ação, consagrados pelas pesquisas de clima, são: os desafios, as perspectivas de desenvolvimento profissional e pessoal, as oportunidades de treinamento, o reconhecimento e a valorização, a integração, o sentimento de utilidade, a empatia com o estilo de liderança vigente, o sentimento de justa remuneração, a segurança, a autonomia.

Clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera do ambiente de trabalho.

Refere-se a uma complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo, permeada por referências estratégicas, organizacionais e por componentes estruturais do contexto do trabalho, que orienta e determina o comportamento de seus integrantes, criando um ambiente com características próprias.

Ao abordar temas como as percepções e expectativas de funcionários, os estudos de clima trazem à tona a lógica das trocas internas que ocorrem nos ambientes de trabalho, bem como a noção ampliada do contrato firmado entre as organizações e os seus colaboradores, contemplando suas dimensões formal e psicológica. Os estudos revelam que os funcionários sempre avaliam o

equilíbrio entre as contrapartidas que recebem em troca da dedicação e do trabalho que realizam. Quando o grau de insatisfação supera com certa constância o grau de satisfação, o compromisso do profissional para com a empresa sofre um desgaste que pode culminar na ruptura do contrato psicológico de trabalho e, em alguns casos, da própria relação formal.

Em um quadro como esse, a organização disposta a reverter a situação encontra dificuldade para envolver novamente o funcionário. Do ponto de vista pessoal, pode haver, por exemplo, maior incidência de doenças psicossomáticas; do ponto de vista organizacional, elevam-se os índices de absenteísmo e os gastos com despesas médicas, além de haver o risco de contaminarem-se equipes inteiras de trabalho, comprometendo a produtividade e os resultados gerais da empresa.

Segundo dados do Instituto MVC (KAHALE, 2006) - especializado em pesquisas sobre clima organizacional, funcionários com baixos índices de motivação utilizam somente 8% de sua capacidade de produção, enquanto aqueles com altos índices de motivação utilizam 60% dessa capacidade.

Hoje pode-se dizer que é vital para toda empresa que quer obter sucesso e se manter em alta no mercado é investir na obtenção de um clima organizacional harmonioso.

Conquistar a satisfação dos clientes é, antes de qualquer coisa, conquistar as pessoas que cuidam deles. Se os colaboradores são importantes, automaticamente, eles colocarão o cliente em primeiro lugar, é uma questão de causa e efeito.

Atualmente, no Brasil, os programas de qualidade de vida vêm sendo considerados dos mais completos, pois implementam ações de promoção psico-sociais, de saúde física/mental, cultural, de cidadania, ambiental, buscando a integração de mente, corpo e espírito, num ambiente saudável e feliz de se trabalhar.

Sendo assim este trabalho tem como problema de pesquisa: Qual o Clima Organizacional vivenciado pelos colaboradores da Prefeitura Municipal?

Dos objetivos a serem atingidos: verificar o clima organizacional da Prefeitura Municipal e, conhecer as principais causas das pessoas com relação ao clima existente na instituição sejam para um clima considerado bom ou indesejável.

1.1 – O Órgão Público analisado.

O Órgão Público analisado foi a Prefeitura Municipal da Estância de Socorro, localizada à Rua Campos Sales, nº 177, centro, órgão sede do Poder Executivo Municipal, pessoa jurídica de direito público interno, possuindo atualmente aproximadamente 730 funcionários, distribuídos nos mais diversos setores e departamentos municipais.

A história da Prefeitura Municipal da Estância de Socorro remonta o início do século XVIII, e as conquistas dos desbravadores da época, tanto que sua fundação é datada de 09 de agosto de 1829, contudo há de se constar que em meados do século XVI eram os índios Carajás que habitavam a Bacia do Rio do Peixe, sendo os mesmos expulsos pelos bandeirantes.

Porém a sua emancipação e conseqüente elevação à categoria de cidade ocorreram apenas em 17/03/1883, através da lei provincial nº 20, após árdua luta entre os políticos Amparenses e Bragantinos, sendo que os últimos lutavam para que a até então Vila de Socorro, continuasse em sua comarca.

Contudo a cidade de Socorro, somente seria considerada Prefeitura Sanitária apenas a partir de 1945, sendo conhecida posteriormente como Estância Sanitária e, finalmente, em 1978 recebendo o título de Estância Turística.

Atualmente a cidade de Socorro é considerada uma Estância Hidromineral e faz parte do conjunto de cidades da região conhecido como Circuito das Águas Paulista.

2. REFERENCIAL TEÓRICO.

Esta secção, em que se desenvolve a revisão da literatura, apresentando-se termos e expressões pertinentes ao estudo.

2.1 Clima organizacional

Coda (1997), Clima origina-se do grego *Klima* e significa tendência, inclinação. O Clima Organizacional, nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho.

Segundo Litwin (2006), Clima organizacional é a qualidade do ambiente dentro da organização, e que é percebida pelos membros dessa organização como sendo boa ou não, e que influenciam o seu comportamento.

Para Coda (1997), o Clima Organizacional reflete em uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esses aspectos uns dos indicadores da eficácia organizacional.

De acordo com a abordagem de Clima Organizacional feita por Chiavenato (2000), os seres humanos estão continuamente engajados a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional, que se define como um processo de ajustamento. Tal ajustamento se traduz pela satisfação de necessidades individuais como segurança, fisiológicas, pertencimento, estima, auto-realização etc. Conseqüentemente, a frustração de tais necessidades gera problemas de desajustamento, cuja natureza deve ser conhecida pelos gestores, com vistas a intervir em processos de natureza coletiva, característicos de Clima Organizacional considerado ruim.

O ajustamento varia de um indivíduo para outro, e dentro dele de um momento para outro. Um bom ajustamento denota “saúde mental”. Uma das maneiras de definir saúde mental é descrever as características das pessoas mentalmente sadias. Essas características são:

1. sentem-se bem consigo mesma;
2. sentem-se bem em relação às outras pessoas; e
3. são capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

Daí vem o nome de Clima Organizacional dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização.

O Clima Organizacional está intimamente relacionado com o Clima Motivacional que se eleva e traduz em relações de satisfação, de animação, interesse e outros. Quando há baixa motivação entre os membros, por frustração ou barreiras, o Clima Organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia e outros.

Atkinson (1964 apud, CHIAVENATO, 2000 p.95) desenvolveu um modelo que estuda o comportamento motivacional, levando em consideração os determinantes ambientais da motivação que são:

- Todos os indivíduos têm motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.
- A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo.
- Um motivo específico não influencia o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.
- Mudança no ambiente está ligada diretamente em mudança no padrão da motivação provocada.

- Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento e a mudança nesse padrão resultará em mudança de comportamento.

Em Colossi (1991 apud, RIZZATTI, 2006 p.83) constata-se que no estudo de clima organizacional captam-se as percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho. Assim sendo, revela tanto o que eles pensam, quanto suas reações a respeito de atributos específicos ou características da organização que refletem seus valores e atitudes organizacionais.

No entanto, é importante destacar que, para o autor, os empregados, individualmente considerados, nem sempre compartilham da mesma opinião ou percepção sobre a organização e seus atributos. Na realidade, a análise de clima não está preocupada com as percepções individualizadas de cada um, mas sim em agrupar a percepção da coletividade, isto é, conhecer o conjunto das percepções dos empregados em geral.

2.2 Pesquisa de Clima organizacional.

A pesquisa de Clima Organizacional segundo Coda (1997), é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.

Já para Segundo Gomes (2006) a pesquisa de Clima Organizacional visa proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, bem como o as condições que caracterizam o estado de satisfação ou insatisfação dos colaboradores na empresa e das demais pessoas que com eles interagem.

Para Coda (1997), o papel de pesquisa dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho, sendo que, os

subsídios da pesquisa são o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como um ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional.

Segundo Gomes (2006), dentre as principais contribuições da Pesquisa de Clima Organizacional, podemos destacar:

- buscar o alinhamento da cultura com as ações efetivas da Organização;
- promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- melhorar a comunicação;
- reduzir a burocracia;
- visualizar necessidades de treinamento, desenvolvimento pessoal/gerencial e de educação empresarial;
- focar o cliente interno e externo;
- otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais eficientes;
- organizar, flexibilizar e dar rapidez as atividades da organização, dentre outras.

Coda (1997) diz que com isso a empresa configura, portanto, um diagnóstico sobre a situação atual da empresa, tomando por base as opiniões de seus integrantes, quase em caráter clínico, visando levantar distorções ou problemas que mereçam correção.

Hoje os níveis de satisfação no trabalho estão tão baixos que se torna difícil afirmar que os fatores relativos ao Clima Organizacional têm apenas um papel indireto em relação à motivação. Esses fatores são quase confundidos com a própria motivação direta, havendo uma crença generalizada nas organizações brasileiras de que as pessoas só dão importância aos externos e não ao conteúdo do próprio trabalho realizado. Apesar desses níveis de insatisfação, as empresas continuam a disparar um discurso sobre busca contínua de qualidade e de atendimento aos clientes, pensando prioritariamente naqueles clientes externos à organização. Quanto será dada importância aos colaboradores enquanto clientes internos da organização?

A pesquisa de Clima Organizacional é uma importante ferramenta que identifica o clima, o ambiente e as condições de relacionamento colaborador/empresa, servindo como base para a formulação de estratégias de mudanças e reformulações estruturais, ajudando os administradores a obterem respostas precisas sobre a opinião dos colaboradores.

2.3 Motivação

Segundo Maximiano (2004), a palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão.

Chiavenato (2000), a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras funciona como desejos e receio, o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua auto estima.

Para Maximiano (2004), a motivação tem 3 propriedades:

Direção: o objetivo do comportamento motiva

Intensidade: a magnitude ou força dos motivos.

Permanência: o tempo durante o qual a motivação se manifesta.

Motivação no trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável para realizar o trabalho.

A motivação para o trabalho é resultante de uma integração de motivos complexos, internos e externos:

Motivos internos: necessidade, aptidões, valores e habilidades das pessoas.

Motivos externos: estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue.

Segundo Chiavenato (2000), as pessoas são diferentes no que refere a motivação; as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento, valores sociais, capacidade para atingir os objetivos, e assim por diante. Para complicar, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas essas diferenças, o processo que eleva o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força ativa e constante que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta desfaz o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, a pessoa encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente.

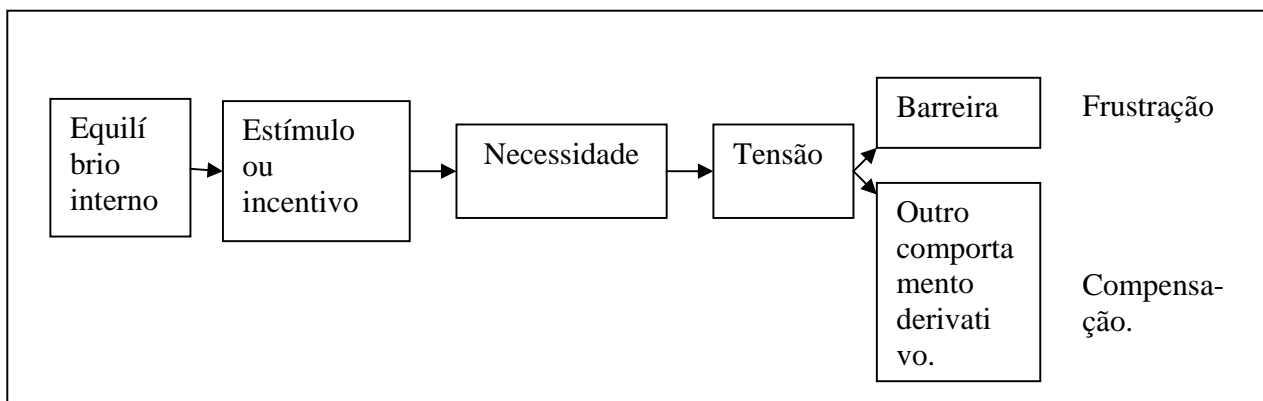


Figura 1: Ciclo Motivacional.
Fonte : Chiavenato (2000, p. 82)

Ainda Chiavenato (2000), no ciclo motivacional a necessidade nem sempre pode ser satisfeita. Ela pode ser despontada, ou ainda pode ser compensada. A necessidade não é satisfeita nem despontada, mas transferida ou reparada. Isto se dá quando a satisfação de uma outra

necessidade diminui ou tranquiliza a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

A satisfação de algumas necessidades é temporal, a motivação humana é repetitivo: o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidade, à medida que vão surgindo.

Para finalizar destaca-se Maslow, pioneiro no estudo motivacional e McClelland:

Segundo Maslow, as necessidades humanas são divididas em 5 categorias.

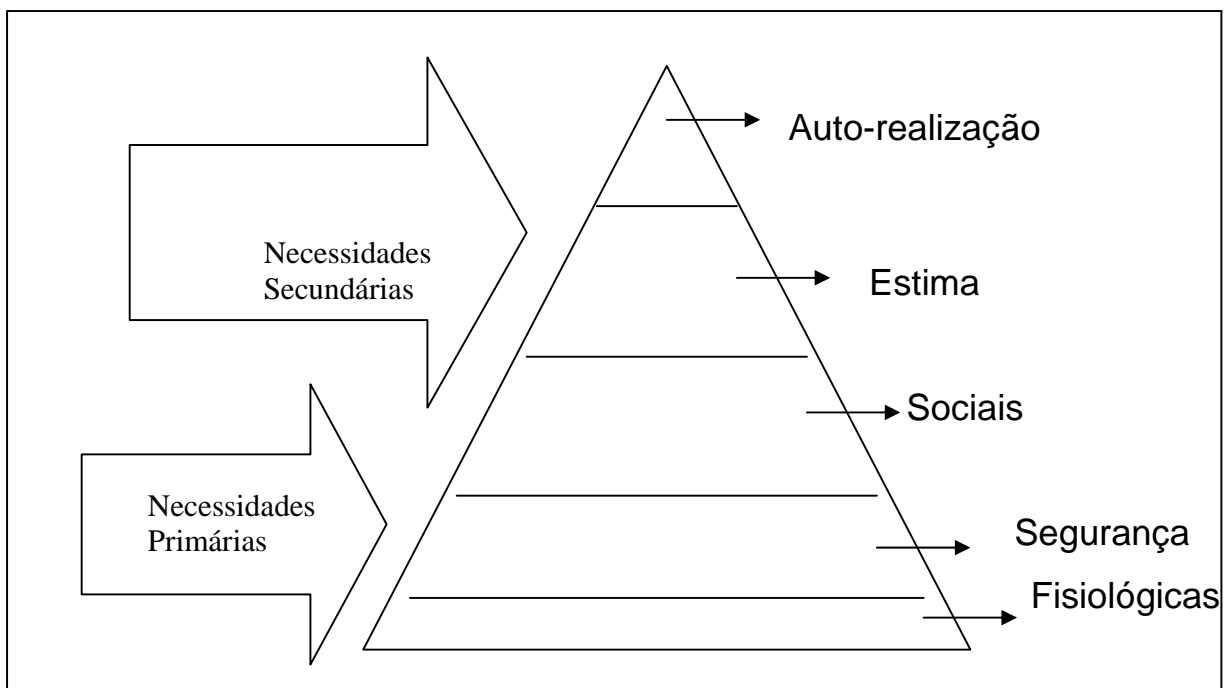


Figura 2: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

Fonte : Chiavenato (2000, p. 83)

Necessidade fisiológicas: É o nível mais baixo de todas as necessidades humanas. São necessidades como: alimentação (fome e sede), sono e repouso, abrigo, desejo sexual, ou seja, são as necessidades biológicas.

Necessidade de segurança: Leva a pessoa de proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. Busca de proteção contra ameaça, fuga ao perigo de estabilidade. A busca de um mundo previsível.

Necessidade sociais: São as necessidades de aceitação social, necessidade de relacionar com outras pessoas, de participação, de aceitação de colegas e novos amigos. A frustração dessas necessidades conduz geralmente a falta de adaptação social e à solidão.

Necessidade estima: É como a pessoa se vê e se avalia, com a estima ela envolve a autoconfiança, prestígio, *status*, reputação e consideração. Sua frustração pode conduzir sentimentos de inferioridades, fraqueza, sendo que, pode levar ao desânimo.

Necessidade auto-realização: É a necessidade humana mais elevada. São as necessidades que levam cada pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como humano ao longo da vida.

Já McClelland (1961 apud, BATEMAN & SNELL, 1998 p.366), propôs uma teoria da motivação, acreditando que as necessidades humanas surgem da interação com seu ambiente, tendo identificado três delas na dinâmica do comportamento humano:

Necessidade de poder: caracteriza-se pelo forte desejo de dominar e controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre as outras pessoas;

Necessidade de realização: é o desejo de alcançar sucesso ou de ter bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência;

Necessidade de afiliação: consiste no desejo de uma pessoa em manter relações calorosas, afetuosas e amistosas com outros indivíduos.

3. METODOLOGIA.

O método utilizado para tal estudo foi o método de pesquisa *Survey*, e pesquisa exploratória. O método *Survey*, segundo Schmid (2006), “é à busca de informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil especialmente de pesquisas exploratórias e descritivas”.

Pesquisa Exploratória, segundo Oliveira (2004), “é uma ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas”. Ainda quanto ao estudo exploratório, Pinheiro (2006), têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

3.1. Amostragem

Para esse diagnóstico foram considerados somente os funcionários registrados em carteira de trabalho, não levando em consideração funcionários terceirizados como: estagiários e outros programas. Então considerando uma população de 730 (Setecentos e Trinta) colaboradores, com um nível de confiança de 95% e um erro máximo de 5%, assim a amostragem a ser analisada é de 86 (Oitenta e Seis) colaboradores, sendo que estes foram divididos conforme abaixo:

Descrição do departamento	Nº funcionários Amostragem	
Gabinete do prefeito - diretoria e dependências.	22	3
Administrativo – diretoria e dependências.	17	2
Finanças - diretoria e dependências.	14	2
Almoxarifado - diretoria e dependências.	5	1
Educação - diretoria e dependências.	305	34
Assistência médico-hospitalar.	134	15
Assistência social - diretoria e dependências.	14	2
Cultura - diretoria e dependências.	5	1

Turismo - diretoria e dependências.	5	1
Obras - diretoria e dependências.	86	10
Guarda municipal - diretoria e dependências.	13	1
Agricultura - diretoria e dependências.	6	1
Esportes - diretoria e dependências.	7	1
Serviço municipal de estrada e rodagem.	87	10
Praças parques e jardins.	9	1
Meio ambiente - diretoria e dependências.	1	1
Total.....	730	86

A maneira utilizada para determinar a distribuição dos questionários para os entrevistados entre os departamentos foi:

$$\frac{\text{o número de funcionários do departamento} * 86}{730}$$

730

Os colaboradores analisados estão em um nível de escolaridade entre o 1º grau incompleto ao superior completo, com um tempo de serviço na empresa variando entre menos de 5 (Cinco) anos até mais de 16 (Dezesseis) anos, sendo de ambos os sexos, sendo que, estes foram escolhidos de forma aleatória, conforme disponibilidade.

3.2 Material

Para a construção do instrumento de pesquisa, utilizou-se de dois instrumentos que serviram de base de pesquisa: Campos (1998 apud, FERREIRA, 2005, p. 29) e Kahale (2006), que correspondem ao Anexo A, no qual foi adaptado pelo autor para a atual realidade da empresa, para diagnosticar o nível do Clima Organizacional dos colaboradores.

Esse instrumento contém 10 questões do tipo intervalares variando de “Excelente”(5) até “Muito Ruim”(1), 4 questões para levantamento das características do entrevistado, chamadas de escalas nominais, além de 12 itens de avaliação variando entre uma escala de “0” a “10”,

sendo que, de 0 a 1 é igual a Muito Ruim, de 2 a 3 é Ruim, de 4 a 6 é Regular, de 7 a 8 é Bom e de 9 a 10 é Muito Bom . Depois que todos colaboradores derem suas notas, será feita uma análise dos dados usando a média aritmética. Conforme Meireles & Enoki (2002 apud, FERNANDES, 2004, p.46), tratando-se de um questionário longo, justificou-se que fossem utilizadas escalas intervalares para medir opiniões do tipo *Likert*.

Segundo Godoy, Santos & Moura (2006), uma escala *Likert*, proposta por Rensis Likert em 1932, é uma escala onde os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação.

3.3 Procedimento

Ao entregar os questionários aos colaboradores, estes foram comunicados de que se tratava de um trabalho referente a uma conclusão de estágio, e que ficassem tranqüilos para responder as questões de acordo com os seus pensamentos, pois a identificação não era necessária, sendo que, seria mantido sigilo mesmo em relação àqueles que foram entrevistados pelo autor pessoalmente. Todos os questionários foram entregues em dia útil, em horário de expediente e depois de respondidos foram colocados em uma caixa lacrada.

Usando de base a fórmula utilizada para determinar a quantidade de colaboradores entre os departamentos, o questionário foi entregue da seguinte forma: Os departamentos com 10 (Dez) ou mais funcionários a serem entrevistados foi feita uma visita do pesquisador a um responsável do departamento, nesta visita com o responsável foi aplicado e explicado o questionário, tirando todas as dúvidas. Esse responsável ficou encarregado de passar os questionários aos funcionários de seu departamento. Neste caso foi deixado um telefone para contato para tirar as dúvidas dos colaboradores entrevistados. Nos demais departamentos o foram entregue o questionário pessoalmente aos colaboradores, tirando as dúvidas no momento da entrevista. Os questionários foram entregues seguindo um critério do maior, para o menor departamento.

4- RESULTADOS

Serão apresentados os resultados da respectiva pesquisa:

Nas figuras 3,4,5 e 6 apresentam-se as variáveis nominais, as quais identificam características da amostragem:

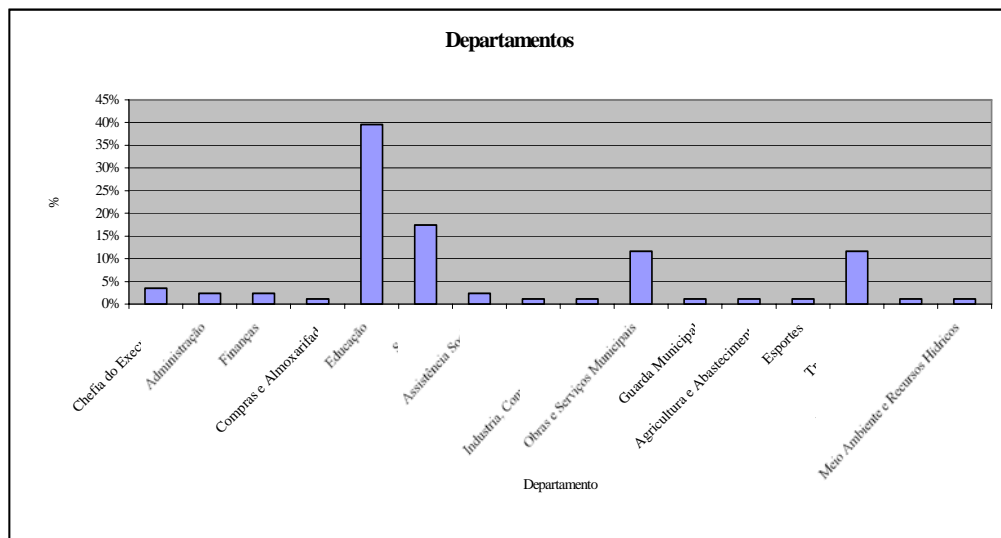


Figura 3: Demonstração da variação dos departamentos dos sujeitos da pesquisa.
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.

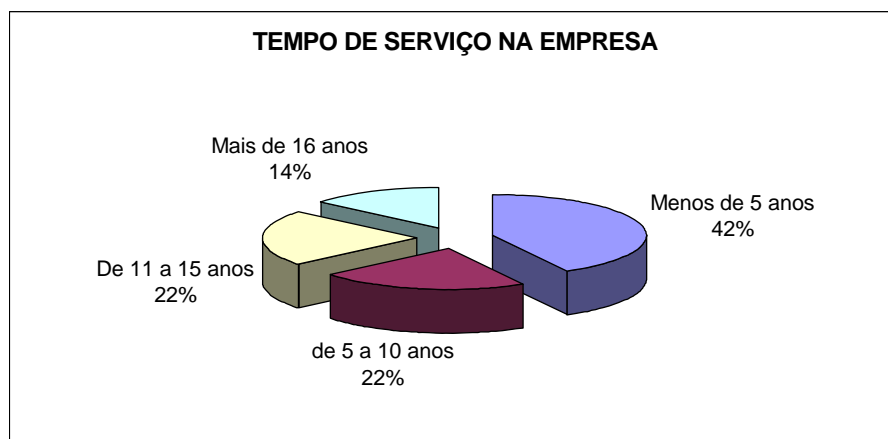


Figura 4: Demonstração concernente aos anos em que os sujeitos trabalham na empresa.
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor

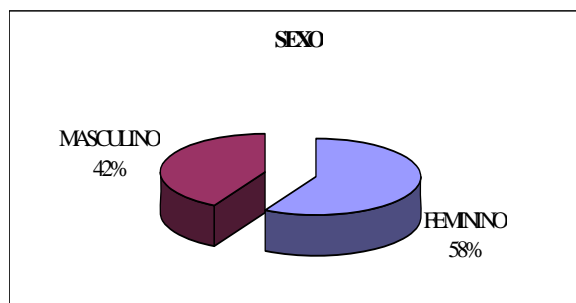


Figura 5: Demonstração da porcentagem entre o sexo masculino e feminino.
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.

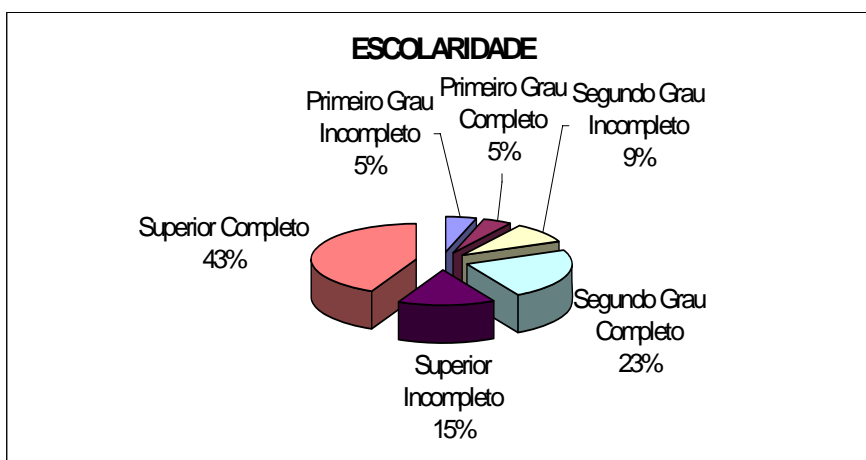


Figura 6: Demonstração do nível de escolaridade.
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor

Nas figuras 7 a 24 são os dados da amostra em relação à direção da empresa.

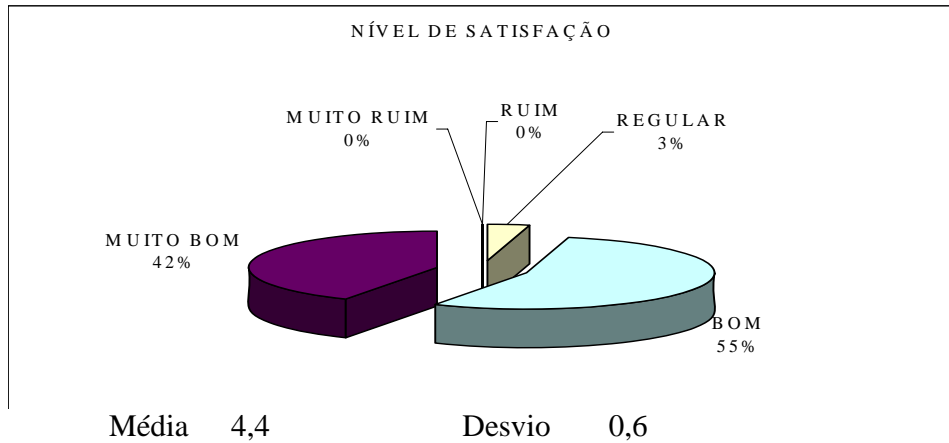


Figura 7: Demonstração do relacionamento do trabalho em equipe entre os sujeitos que trabalham na empresa.

Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pelo autor.

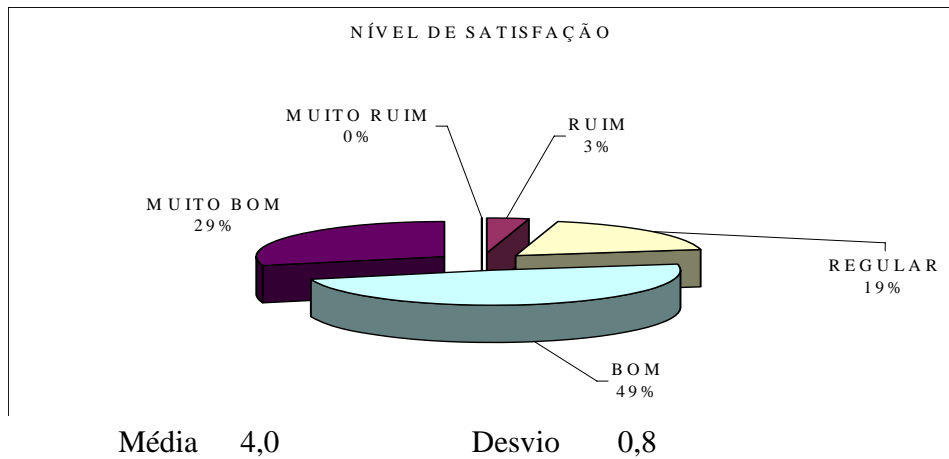
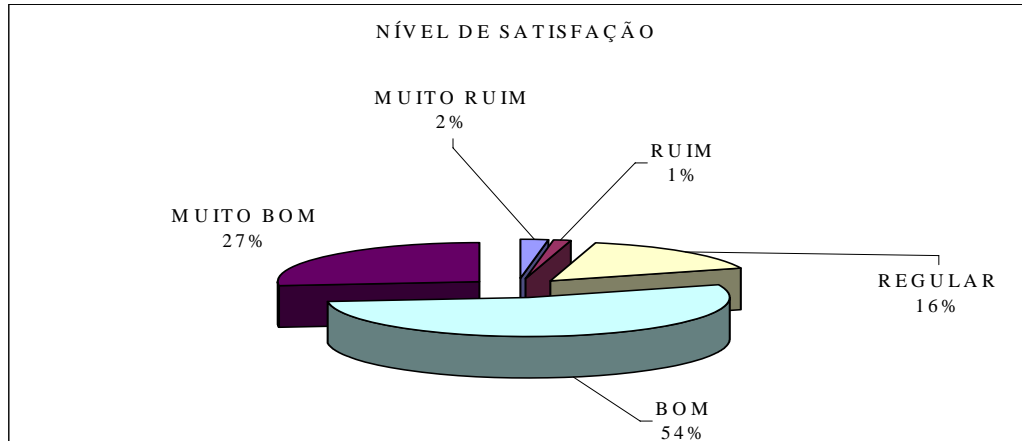


Figura 8: Demonstração do nível de autonomia que os sujeitos tem para propor melhorias na empresa.

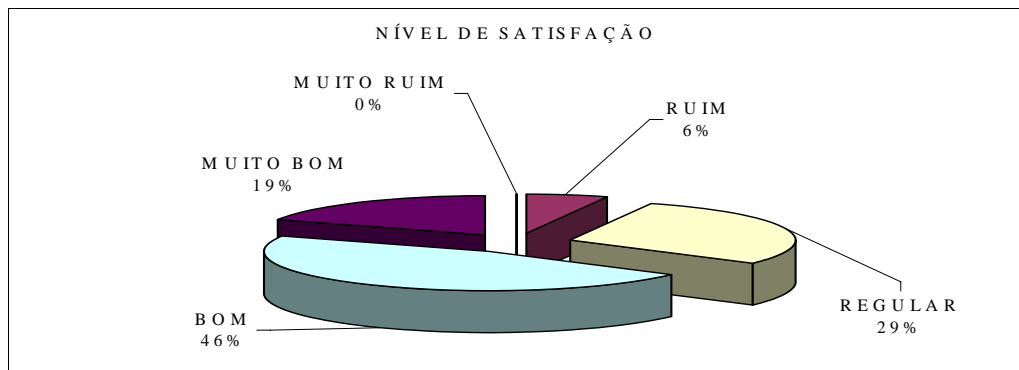
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pelo autor.



Média 4,0 Desvio 0,8

Figura 9: Demonstração dos sujeitos que trabalham na empresa em termos de sua realização profissional.

Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pelo autor.



Média 3,8 Desvio 0,8

Figura 10: Demonstração do nível de idéias e sugestões pelos sujeitos que trabalham na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.

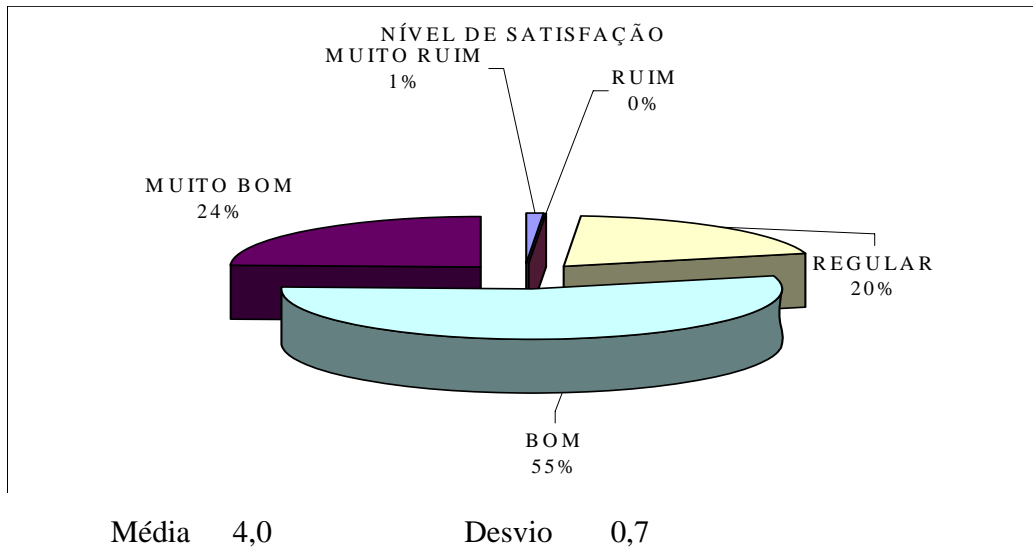


Figura 11: Demonstração se os sujeitos se sentem reconhecidos em relação ao trabalho em que executam na empresa.
 Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.

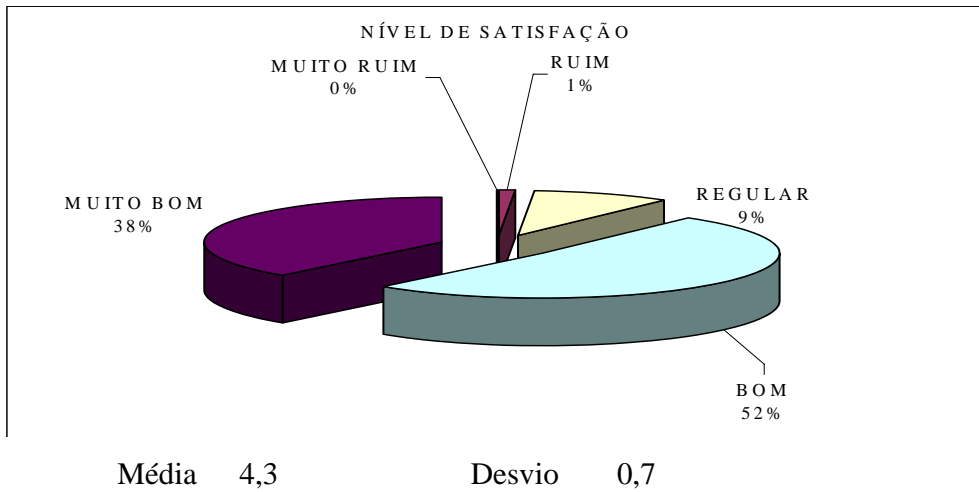


Figura 12: Demonstração dos sujeitos que trabalham na empresa com relação a sua estabilidade no emprego.
 Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.

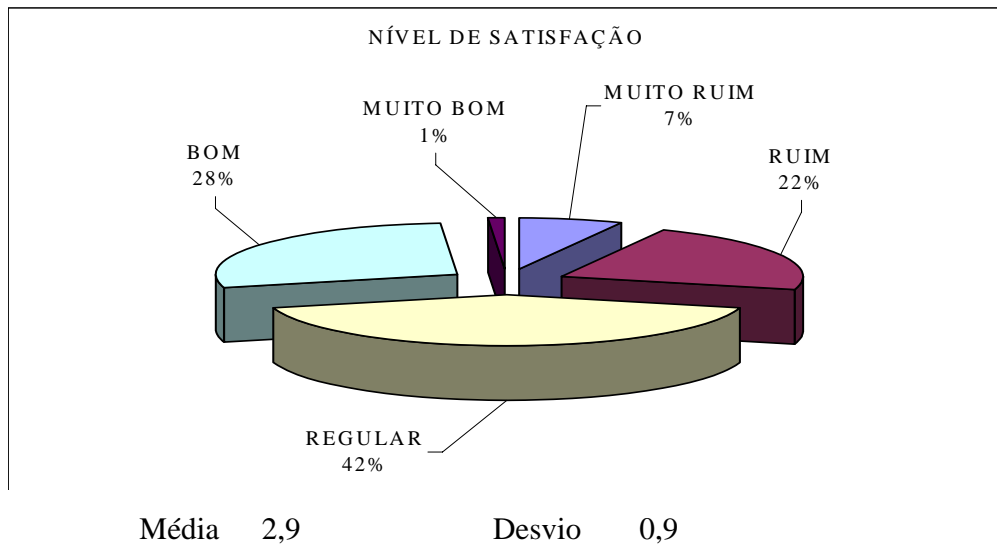


Figura 13: Demonstração dos critérios utilizados para promoções internas dos sujeitos que trabalham na empresa.
 Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor

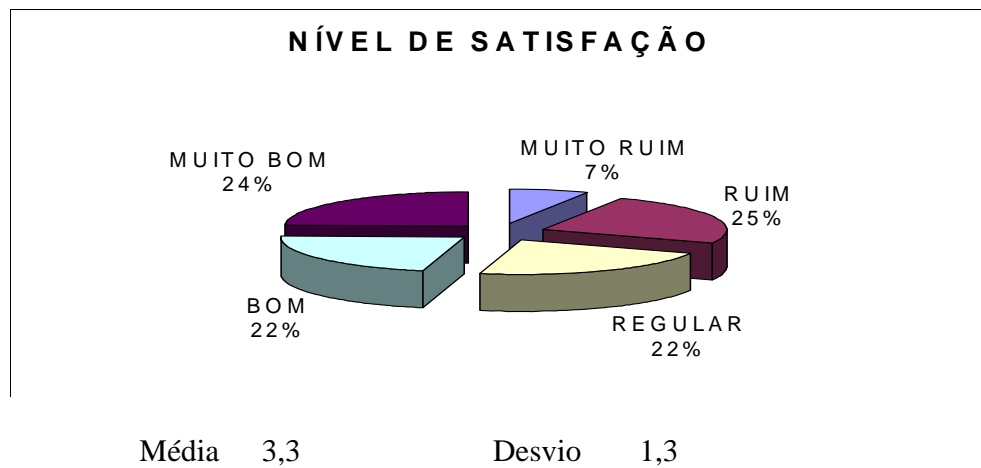


Figura 14: Demonstração da quantidade de treinamentos recebidos para os sujeitos que trabalham na empresa.
 Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor

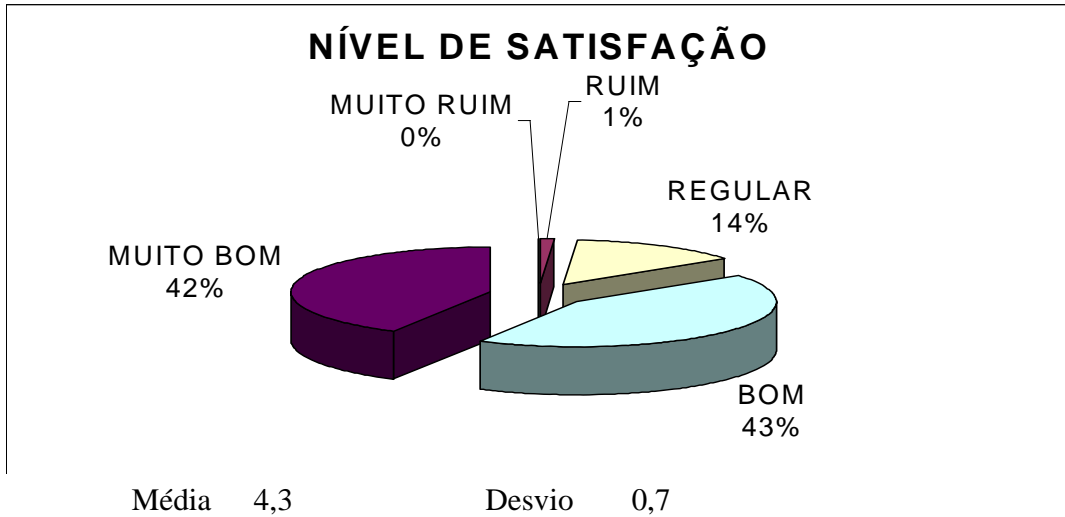


Figura 15: Demonstração do relacionamento entre o superior e os sujeitos que trabalham na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor

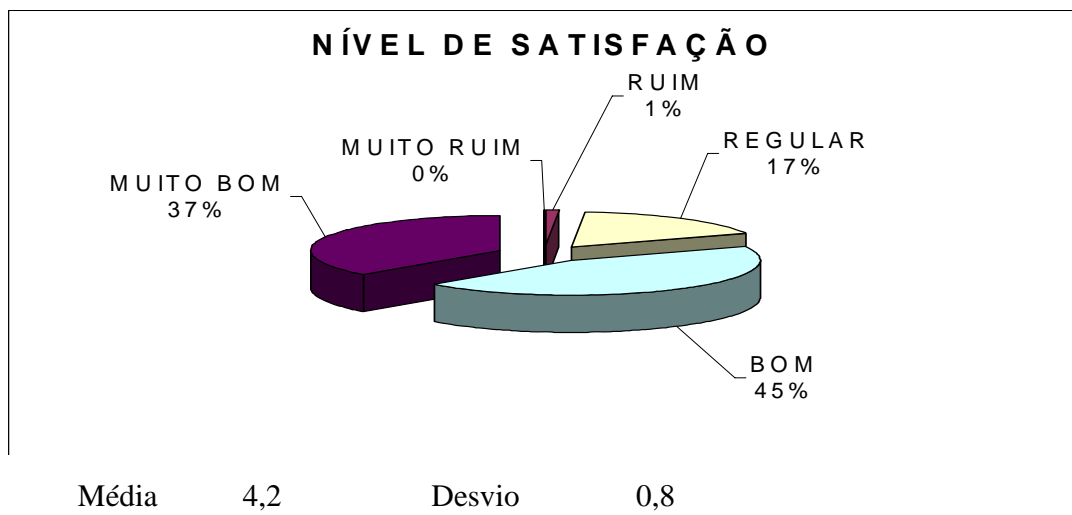


Figura 16: Demonstração das informações gerais dos resultados da empresa entre os sujeitos que trabalham na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor

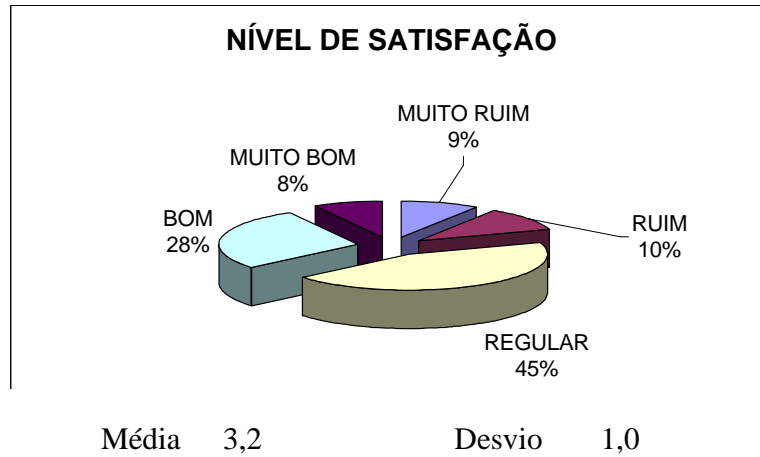


Figura 17: Demonstração de como os sujeitos se sentem em trabalhar na empresa.
 Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor

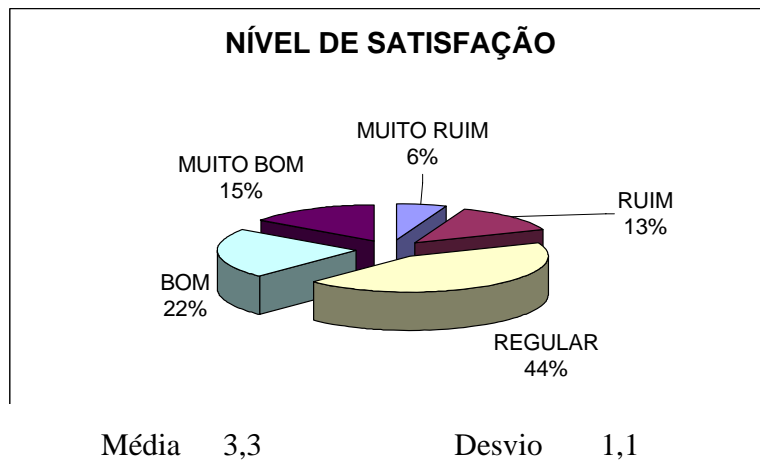


Figura 18: Demonstração da satisfação dos sujeitos em relação a segurança do local de trabalho.
 Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.

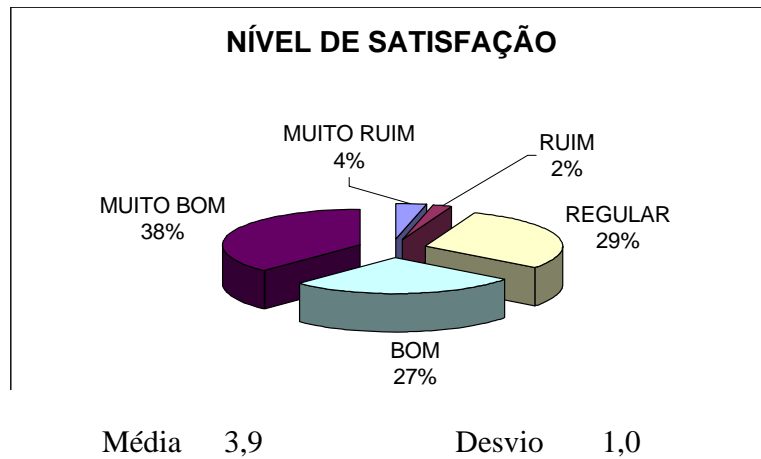


Figura 19: Demonstração de como os sujeitos sentem-se em relação à limpeza/higiene do ambiente.

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.

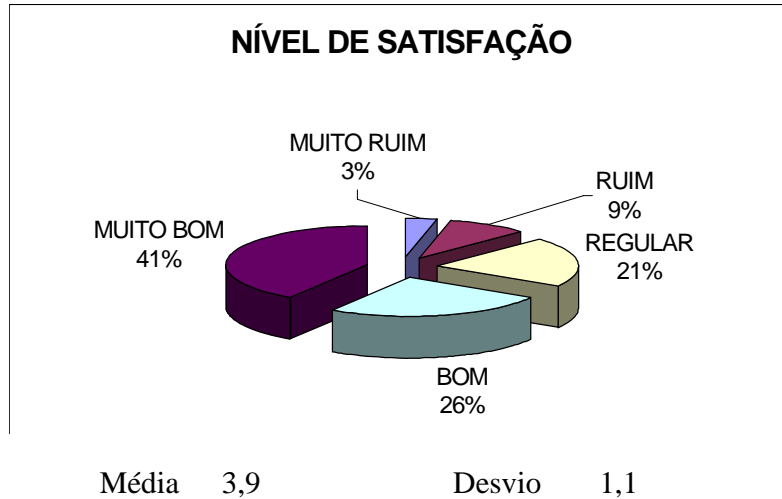
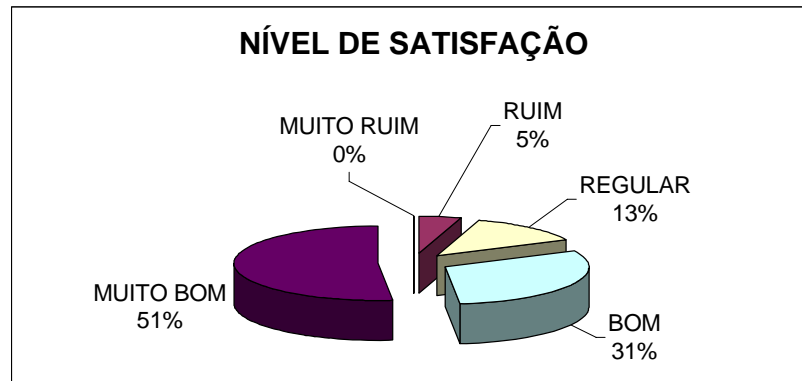


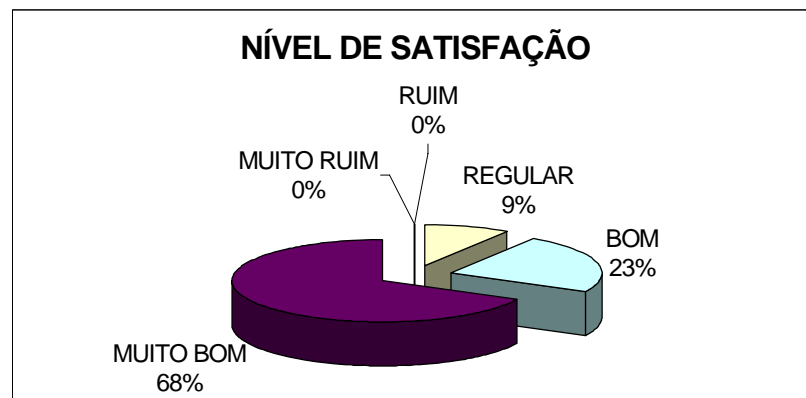
Figura 20: Demonstração da satisfação dos sujeitos com a organização do local de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.



Média 4,3 Desvio 0,9

Figura 21: Demonstração do nível de satisfação dos sujeitos com o ambiente de trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.



Média 4,6 Desvio 0,7

Figura 22: Demonstração do nível de satisfação dos sujeitos com o horário de trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.

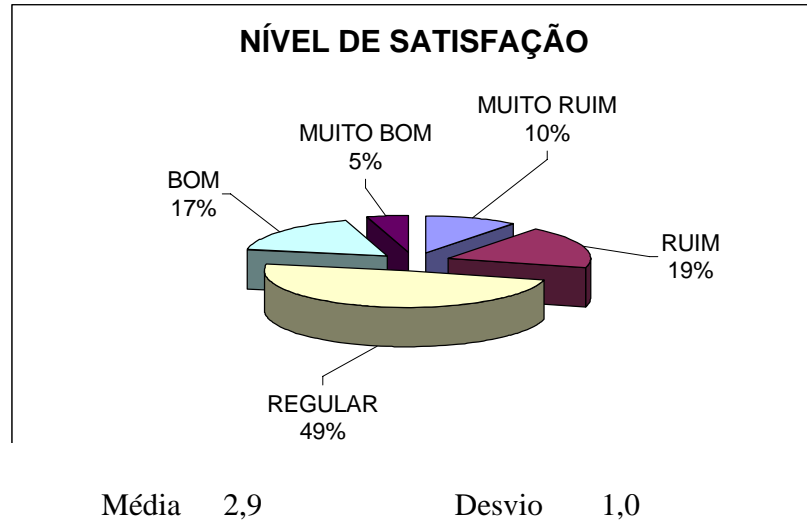


Figura 23: Demonstração do nível de satisfação com o salário recebido.
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.

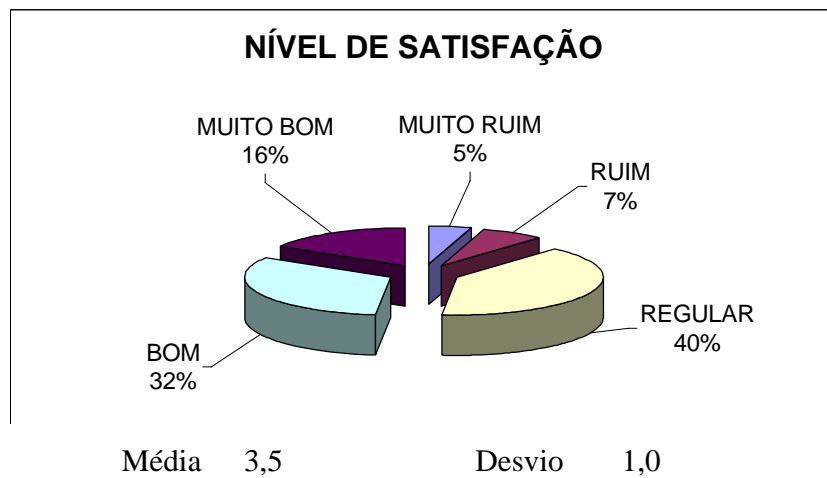


Figura 24: Demonstração da satisfação com o vale alimentação.
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.

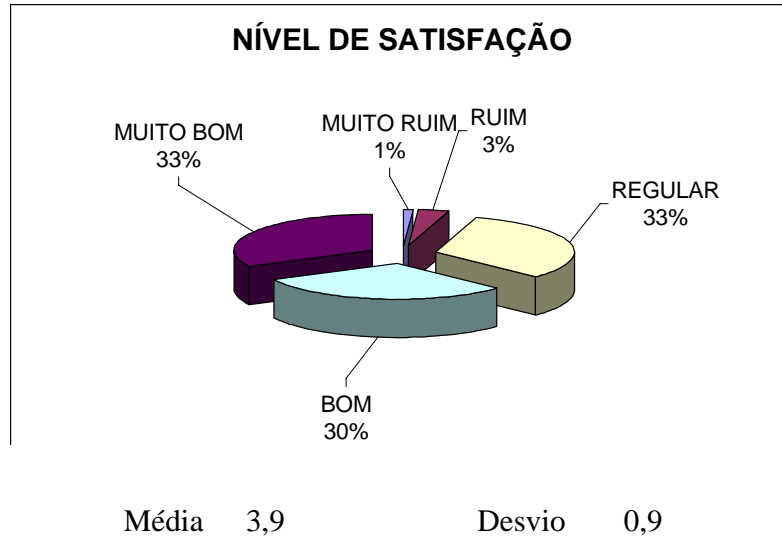


Figura 25: Demonstração de como os sujeitos vêem a organização da empresa.
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.

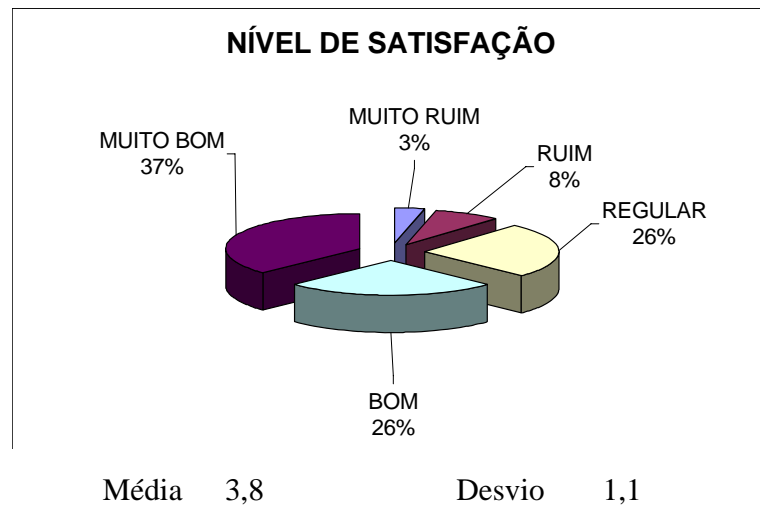


Figura 26: Demonstração da divisão de trabalho entre os membros da equipe.
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.

Pode-se verificar que neste trabalho a empresa apresentou um número maior de colaboradores no departamento de educação, isto refletiu no nível de escolaridade apontando 43% do total dos colaboradores entrevistados com nível superior. Sendo que a concentração da média do tempo de serviço dos colaboradores da empresa foi 42% com menos de 5 anos.

O desenvolvimento deste trabalho foi importante, pois nunca houve uma pesquisa de clima organizacional na empresa analisada. Essa pesquisa pode verificar o nível de satisfação dos colaboradores, apontando os pontos fortes e fracos da empresa em relação ao ambiente.

Assim verifica-se que os pontos mais fortes da empresa são: a satisfação dos sujeitos com o ambiente de trabalho e a satisfação com o horário de trabalho, ambos com porcentagem acima de 51% no conceito muito bom e, os pontos mais fracos com uma média aritmética de 2,9 em uma escala de 1 à 5 foram: critérios para promoções internas e com o salário recebido.

O relacionamento do trabalho em equipe entre os sujeitos ficou com uma média melhor que o item divisão de trabalho entre os membros da equipe, isso significa que os colaboradores são amigáveis uns com outros mas que as tarefas são centralizadas em algumas pessoas.

Em questão do nível de autonomia que os colaboradores tem para propor melhorias a empresa ficou com uma média boa, sendo que, na maioria das vezes as idéias e sugestões são ouvidas e colocadas em práticas conforme demonstrado na figura 8, com uma boa média de 3,8. Quando as idéias dos colaboradores são ouvidas pela empresa, os colaboradores se sentem sempre motivados em buscar a condição ideal para se trabalhar, ou seja, a melhoria continua.

O item de como os colaboradores vêem a organização da empresa ficou com uma média de 3,9, se igualando a média do item organização do local de trabalho.

Em relação a estabilidade no emprego deu uma média boa de 4,3, sendo que os critérios utilizados para promoções internas deu uma das menores médias 2,9, com isso pode-se constatar que os colaboradores da empresa sabe que tem estabilidade por serem concursados e que tem poucas chances de ser promovidas para um cargo melhor, pelo motivo da empresa não apresentar um plano de carreira aos seus funcionários.

Pode-se observar também que em termos de realização profissional com o trabalho os colaboradores se sentem bem e que são reconhecidos pela empresa devido ao trabalho que executa, ambos os itens ficaram com uma média de 4.

Para finalizar a análise destaca-se que os colaboradores deram uma média regular de 3,2 para o item de como se sentem em trabalhar na empresa, este item vem confirmar as demais questões, pois observa-se que a empresa tem ótimas qualidades como por exemplos: relacionamento entre o superior e os sujeitos que trabalham na empresa, sentir realizado profissionalmente e, como toda empresa apresenta alguns pontos negativos que pode-se citar por exemplo: a remuneração dos funcionários e o critério de promoção interna na empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

A oportunidade de fazer este trabalho em um órgão público foi muito satisfatório e gratificante, pois é uma das poucas empresas grandes de nossa cidade.

Este trabalho me proporcionou grande capacidade de desenvolvimento profissional e, transformou as aulas teóricas em trabalhos práticos em busca de resultados melhores para a empresa.

Com o presente trabalho nos evidência que um fator importante para a empresa é a satisfação de seus próprios clientes internos, pois a empresa sempre quer que seus clientes externos sejam bem atendidos pelos seus colaboradores, esquecendo de seus principais clientes que são os internos, ou seja, colaboradores desmotivados são iguais a maus atendimentos para seus clientes externos.

Mediante aos resultados obtidos algumas sugestões serão feitas: sobre reclamações dos salários, pode-se sugerir maior fiscalização dos comércios em geral de nossa cidade, fazendo que paguem seus impostos corretamente, assim aumentaria a receita da empresa, conseqüentemente a empresa teria de onde aumentar os salários de seus colaboradores. Outra sugestão seria buscar verbas de fora da cidade, como por exemplo, os governantes do estado de São Paulo, através de convênios financeiros ou até mesmos convênios para dar cestas básicas, plano médico e outros.

Sobre a organização da empresa, a sugestão é a implantação de um padrão para seus documentos de comunicação e outros, de como e onde guardar documentos de forma adequada, ou seja, com todos os processos padronizados, assim seria uma empresa eficiente e eficaz para atender seus usuários finais.

Fazer reuniões periódicas para que os funcionários possam dar idéias e sugestões pelos seguintes motivos:

- Como e o que podemos fazer para manter os itens que estão com uma boa média.
- Como e o que fazer para que os itens com média regular subam para uma média boa e não caia para a média ruim.
- O que e como fazer para melhorar os itens que estão com a média ruim.

Nessas reuniões os colaboradores terão que dar as idéias e sugestões **S. R. P.** (simples, rápido e possível), para que a empresa possa tomar as devidas providências, melhorando assim o Clima Organizacional da empresa.

Referencia Bibliográfica.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998. p. 366.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 80-94.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 98-99.

FERNANDES, Luiz Antonio. **Sistemas de informações para a gestão da logística de apoio à produção: estudo em malharias de micro e pequeno porte do município de Socorro.** Varginha, MG: CNEC/FACECA 2004. p. 46.

FERREIRA, Leandro Rafael. **Diagnóstico do clima organizacional em uma loja de materiais de construção.** Socorro, SP: Faculdade XV de Agosto 2005. p. 29.

GODOY, Arilda Schmidt; SANTOS, Flávia Cristina dos; MOURA, João Augusto de. **Avaliação do impacto dos anos de graduação sobre os alunos: estudo exploratório com estudantes do último ano dos cursos de ciências contábeis e Administração de uma faculdade particular de São Paulo:** São Paulo: FECAP, 2006. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art21/arilda21.htm>. Acesso em 24.04.2006.

GOMES, Marco A.V. **Pesquisa de clima organizacional.** s.d. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/pp128.htm>. Acesso em 27 de junho de 2006.

KAHALE, Flávia. Pesquisa de Clima Organizacional: Rio de Janeiro: 2006. Disponível em <http://www.institutomvc.com.br/portfolio/clima_org/exe_pesq.htm>. Acesso em 16/02/2006.

LITWIN, George H. **Promotores de negócios: clima organizacional.** [s.l. s.n], 2006. Disponível em: http://www.ginasticacerebral.com.br/serap/c_oranizacional.htm. Acesso em 27 de junho de 2006.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à Administração.** 6°.ed. São Paulo: Atlas, 2004. P. 267-268.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo.

PINHEIRO, Carlos Honório A. **As estratégias de pesquisa.** Níveis de Pesquisa: São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2006. Disponível em: <http://www.anhembi.br/testes/lo_lu/metodologia_pesquisa/lu07/lo1/>. Acesso em 18.05.2006.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** [s.l . s.n], 2006. disponível em: <//teses.eps.ufsc.Br.Br/Resumo.asp?3790>. Acesso em 25 de junho de 2006.

SCHIMID, Aloísio L. **Introdução a metodologia da pesquisa.**[s.l:s.n], s.d. Disponível em: <<http://64.233.187.104/search?q=cache:htu1cg.715eys.burle.arquit.ufpr.br/~alschimid/ta053/ta053032..05.pptsurvey+define%c3%57%c3%830&hi+pt-br>>. Acesso em: 18.05.2006.

ANEXO A

PERCEPÇÃO SOBRE CARACTERÍSTICAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA PREFEITURA DE SOCORRO

I N S T R U Ç ã O E S

A seguir você encontrará um elenco de frases que visam identificar a Percepção sobre aspectos do **CLIMA ORGANIZACIONAL** vigente na **ORGANIZAÇÃO**.

Este elenco inclui informações relativas a temas tais como identificação com a organização, relacionamento e ambiente de trabalho, perspectivas de desenvolvimento profissional, chefias, etc.

O interesse básico é avaliar sua percepção sobre o que você acha que caracteriza os itens atualmente na **ORGANIZAÇÃO** e não como eles deveriam ser.

Deixe sempre seu sentimento guiar suas respostas e, por favor, certifique-se de responder a todos os quesitos formulados. Escolha a alternativa ou o número do valor da escala que melhor se adaptar a seu julgamento e indique-o com um "X" no espaço correspondente.

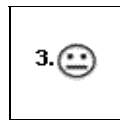
E S C A L A



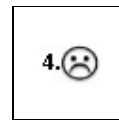
Excelente



Bom



Regular



Ruim



Muito Ruim

Também a escala pode variar entre uma nota de 0 a 10.

EXEMPLO 1	EXEMPLO 2																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #f2f2f2;"> <th colspan="2" style="text-align: left; padding: 5px;">5 – Como está a economia do Brasil?</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">1. 😊</td> <td style="padding: 5px;">Excelente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">2. 😐</td> <td style="padding: 5px;">Bom</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">3. 😞</td> <td style="padding: 5px;">Regular</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">4. 😡</td> <td style="padding: 5px;">Ruim</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">5. 😡</td> <td style="padding: 5px;">Muito Ruim</td> </tr> </table>	5 – Como está a economia do Brasil?		1. 😊	Excelente	2. 😐	Bom	3. 😞	Regular	4. 😡	Ruim	5. 😡	Muito Ruim	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;">Itens p/ Avaliação</th> <th style="width: 5%;">0</th> <th style="width: 5%;">1</th> <th style="width: 5%;">2</th> <th style="width: 5%;">3</th> <th style="width: 5%;">4</th> <th style="width: 5%;">5</th> <th style="width: 5%;">6</th> <th style="width: 5%;">7</th> <th style="width: 5%;">8</th> <th style="width: 5%;">9</th> <th style="width: 5%;">10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Governo do Lula.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Itens p/ Avaliação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Governo do Lula.					X						
5 – Como está a economia do Brasil?																																					
1. 😊	Excelente																																				
2. 😐	Bom																																				
3. 😞	Regular																																				
4. 😡	Ruim																																				
5. 😡	Muito Ruim																																				
Itens p/ Avaliação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																										
Governo do Lula.					X																																

Esta pesquisa não é um teste. Não existem respostas certas ou erradas para as perguntas do questionário. Baseado em suas experiências, dê sua opinião pessoal e sincera sobre os temas que estão sendo pesquisados.

ATENÇÃO : NÃO HÁ NECESSIDADE DE IDENTIFICAÇÃO.

**Pesquisa de
Clima Organizacional** 

1 - Departamento	
01- []	Chefia do Executivo
02- []	Administração
03- []	Finanças
04- []	Compras e Almoxarifado
05- []	Educação
06- []	Saúde
07- []	Assistência Social
08- []	Cultura
09- []	Industria, Comércio e Turismo
10- []	Obras e Serviços Municipais
11- []	Guarda Municipal
12- []	Agricultura e Abastecimento
13- []	Esportes
14- []	Transportes
15- []	Paisagem e Urbanismo
16- []	Meio Ambiente e Recursos Hídricos

2 - Escolaridade	
1- []	Primeiro Grau Incompleto
2- []	Primeiro Grau Completo
3- []	Segundo Grau Incompleto
4- []	Segundo Grau Completo
5- []	Superior Incompleto
6- []	Superior Completo

3 - Tempo de Serviço	
1- []	Menos de 5 anos que trabalha na Empresa
2- []	de 5 a 10 anos que trabalha na Empresa
3- []	De 11 a 15 anos que trabalha na Empresa
4- []	Mais de 16 anos que trabalha na Empresa

4 - Sexo	
1- []	Feminino
2- []	Masculino

5 - O relacionamento entre as pessoas da sua equipe, é:

1. 😊	Excelente
2. 😊	Bom
3. 😐	Regular
4. 😞	Ruim
5. 😞	Muito Ruim

6 - A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, é:

1. 😊	Excelente
2. 😊	Bom
3. 😐	Regular
4. 😞	Ruim
5. 😞	Muito Ruim

7 - Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, é:

1. 😊	Excelente
2. 😊	Bom
3. 😐	Regular
4. 😞	Ruim
5. 😞	Muito Ruim

8 - Em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, é:

1. 😊	Excelente
2. 😊	Bom
3. 😐	Regular
4. 😞	Ruim
5. 😞	Muito Ruim

9 - Reconhecimento pelo trabalho que você executa é?

1. 😊	Excelente
2. 😊	Bom
3. 😐	Regular
4. 😞	Ruim
5. 😞	Muito Ruim

10 - Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, é:

1. 😊	Excelente
2. 😊	Bom
3. 😐	Regular
4. 😞	Ruim
5. 😞	Muito Ruim

11 - Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?

1. 😊	Excelente
2. 😊	Bom
3. 😐	Regular
4. 😞	Ruim
5. 😞	Muito Ruim

12 - A quantidade de treinamento que você vem recebendo é:

1. 😊	Excelente
2. 😊	Bom
3. 😐	Regular
4. 😞	Ruim
5. 😞	Muito Ruim

Vale Alimentação												
Organização da empresa												
Divisão de trab. entre a equipe												

Fonte: Adaptado de Campos (1998, apud FERREIRA, 2005, p.29)

Obrigado pela Colaboração!