



PATRÍCIA CONSOLIM ALVES DA FONSECA

**ABORDAGEM PRÁTICA DA PESQUISA DE CLIMA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA
PREFEITURA DE LAVRAS-MG**

**LAVRAS – MG
2023**

PATRÍCIA CONSOLIM ALVES DA FONSECA

**ABORDAGEM PRÁTICA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DE LAVRAS-MG**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira
Orientador

**LAVRAS – MG
2023**

PATRÍCIA CONSOLIM ALVES DA FONSECA

**ABORDAGEM PRÁTICA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DE LAVRAS-MG**

**PRACTICAL APPROACH TO THE ORGANIZATIONAL CLIMATE SURVEY: A
CASE STUDY IN THE CITY OF LAVRAS-MG**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 06 de dezembro de 2023.

Prof. Dr. Janderson Martins Vaz

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira
Orientador

**LAVRAS – MG
2023**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ser o meu suporte e meu guia, permitindo-me superar todos os obstáculos encontrados ao longo da minha trajetória.

Aos meus familiares, que sempre estiveram ao meu lado, emanando as melhores vibrações.

Agradecimento especial ao meu professor e orientador Denis, que sempre me incentivou a dar o meu melhor e acreditou em meu potencial. Grande exemplo de profissional e de ser humano.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo apresentar a aplicação da pesquisa de clima organizacional aos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas da Prefeitura Municipal de Lavras-MG, identificando as variáveis que mais interferem na manutenção de um ambiente de trabalho saudável. Para a coleta de dados, considerando sua natureza aplicada, optou-se pela aplicação de um questionário estruturado composto por 18 questões de múltipla escolha aos 23 servidores da organização. Disponibilizado por 7 dias, após finalizado o processo de coleta dos dados, os mesmos foram tratados e apurados por meio da elaboração de gráficos indicadores das respostas. Como resultado geral, percebeu-se que os servidores estão satisfeitos com a Carreira, Carga Horária, Estrutura Física e Liderança, embora tenham apresentado certo grau de insatisfação em relação à fatores como Salário, Reconhecimento, Plano de Cargo, Autonomia, Comunicação (principalmente entre as secretarias) e Centralização, gerando impacto no clima da organização.

Palavras -chave: Clima organizacional. Satisfação. Prefeitura.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sucesso na carreira profissional	16
Figura 2 - Importância dos cursos (treinamentos e capacitações) realizadas na organização	17
Figura 3 - Suficiência dos cursos (treinamentos e capacitações) para o exercício de suas funções	18
Figura 4 - Adequação do salário ao cargo ocupado pelos servidores	18
Figura 5 - Adequação do plano de carreira e salário	19
Figura 6 - Autonomia dos servidores.....	19
Figura 7 - Nível de centralização.....	20
Figura 8 - Reconhecimento	20
Figura 9 - Variáveis motivadoras	21
Figura 10 - Nível de Satisfação	21
Figura 11 - Comunicação Interna / Intra-Secretaria	22
Figura 12 - Comunicação Interna / Entre-Secretarias.....	22
Figura 13 - Estrutura física.....	23
Figura 14 - Jornada de Trabalho.....	23
Figura 15 - Diversidade e Inclusão	24
Figura 16 - Relacionamento interpessoal.....	24
Figura 17 - Relação hierárquica.....	25
Figura 18 - Compatibilidade de perfil.....	25

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	Gestão de Pessoas	9
2.2	Clima Organizacional.....	10
2.3	Pesquisa de Clima Organizacional.....	11
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
5	CONCLUSÃO	28
	REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre o clima organizacional iniciaram-se na década de 1960 e foram baseadas em pesquisas sobre a corrente comportamentalista ou *behaviorista*, que se fundamentava no estudo dos indivíduos e do seu comportamento dentro do ambiente de trabalho (RIZZATTI, 2002). Com o passar dos anos, diversos autores (BISPO, 2006; CHIAVENATO, 1999; LUZ, 2003; RIZZATTI, 2002), foram se aprofundando no estudo do tema. Para Luz (2003), estudar o clima organizacional se trata de uma ação estratégica importante, já que a qualidade dos serviços ou produtos está diretamente relacionada com o bem-estar e motivação da equipe de funcionários ou servidores.

Villardí, Ferraz e Dubeux (2011) indicam que a produtividade, no ambiente de trabalho, pode ser influenciada pela gestão do clima organizacional. Embora grande parte dos estudos sobre clima organizacional seja realizada, em organizações privadas, em virtude da busca e da adequação de avaliação de indicadores de produtividade, atrelado também à facilidade de sua mensuração, ressalta-se que alguns estudos têm sido realizados no âmbito do setor público (CARBONE, 2012; CASTOR; JOSÉ, 1998; GUIMARÃES, 2000).

No entanto os estudos aplicados às organizações públicas encontraram algumas particularidades, como o excesso de burocracia e a presença de uma legislação restritiva, que emolduram o processo administrativo e a hierarquia. Considerando que a administração pública brasileira é muito recente, é necessário aplicar certa diplomacia nas suas relações de trabalho a fim de evitar divergências com os superiores. Assim, indica que as relações diplomáticas e os jogos de influência atuavam como verdadeiros indicadores de poder na Administração Pública.

Castor e José (1998) afirmam que administração brasileira é uma repetição monótona da luta entre duas forças: de um lado, uma burocracia formalista, ritualista, centralizadora, ineficaz, aliada a interesses retrógrados e conservadores, embora politicamente influentes; e de outro, composta por uma corrente que enxerga a modernização da burocracia como solução, incentivando o uso de técnicas inovadoras e disruptivas.

Diante disso, a demanda verificada é a transformação da cultura imposta a essas organizações públicas desde o princípio da criação do serviço público. Evidencia-se pela afirmação de Guimarães (2000, p. 127), “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”. O autor afirma ainda que essa mudança só será alcançada com a ruptura dos modelos tradicionais de administração e a introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

Segundo afirma Altmann (2000), entre os benefícios da pesquisa de clima organizacional (PCO), citam-se: (1) maior envolvimento dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho, fazendo com que eles adquiram mais responsabilidade e reduzam o absenteísmo; (2) maior envolvimento e participação, garantindo fluidez ao processo de comunicação intraorganizacional; (3) comparação entre características do ambiente de trabalho de diferentes organizações; e (4) proatividade da gerência, que busca se antecipar e solucionar problemas que prejudicam a harmonia do ambiente de trabalho.

Considerando esses fatores, a avaliação de clima organizacional funciona como uma espécie de ferramenta de investigação, que indica o grau de motivação, gestão, cidadania corporativa, atritos e percepção funcional, quanto à qualidade da atmosfera cognitiva do ambiente de trabalho, em função das atitudes de liderança. Ainda, a PCO atua como um indicador da prática gerencial, ao fornecer dados que ajudam a definir estratégias, auxiliando no alinhamento das expectativas dos colaboradores à cultura da organização.

Desse modo, considerando a necessidade de investigações práticas, que indiquem como se dá o processo de aplicação da PCO em organizações públicas, esta pesquisa objetivou **analisar o clima organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas do município de Lavras-MG**. Espera-se, com este estudo, identificar os fatores que interferem na harmonia do ambiente de trabalho do setor, buscando auxiliar os gestores, na proposição de medidas para a melhoria do grau de satisfação dos servidores e/ou funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção aborda relevantes tópicos para o tema, possibilitando uma maior compreensão e um melhor desenvolvimento do trabalho.

2.1 Gestão de Pessoas

Entender a definição de Gestão de Pessoas é o ponto de partida para compreender a dinâmica do processo administrativo das organizações. Para Chiavenato (2008), a Gestão de Pessoas corresponde à mentalidade predominante nas organizações que se estabelecem, de acordo com a cultura organizacional, além do contexto ambiental, das atividades desenvolvidas na instituição, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, ainda, do estilo de gestão empreendida. Observa-se a seguinte citação:

A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização (CHIAVENATO, 2008, p. 8).

A Gestão de Pessoas atua no capital humano, de modo a conciliar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização. Atua gerenciando o comportamento e o desempenho da equipe, identificando o desempenho, o comportamento, a competência e a motivação.

Segundo o autor supracitado, as pessoas são responsáveis por todo o processo organizacional, portanto é essencial a atenção aos colaboradores. Segundo Chiavenato (2008), a excelência, na prestação de serviços públicos ou privados, não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competência e alcançar resultados significativos por meio delas.

Segundo a obra de Chiavenato, a área Gestão de Pessoas atua em diversas frentes, trabalhando para a eficácia organizacional, entre elas: “Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas”, “Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho”, “Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho”, “Construir a melhor equipe e a melhor empresa” (CHIAVENATO, 2008, p. 11). Diante das citações supracitadas, observa-

se quão relevante é a atuação da Gestão de Pessoas, para o sucesso de uma organização, por meio da instituição de uma cultura organizacional forte, com colaboradores engajados e motivados.

Outros autores também discorreram sobre o papel da Gestão de Pessoas. Megginson; Mosley; Pietri Jr (1998, p. 13) assinalam que a gestão “é integrar o trabalho com recursos humanos financeiros e materiais, para atingir objetivos organizacionais, com o desempenho das funções de planejar e organizar, liderar e controlar”. Maximiano (2000) pontua que os objetivos, as decisões e os recursos são essenciais à definição de gestão, e gerir é o processo de colocar em prática decisões sobre a utilização dos recursos da organização, de forma que tais decisões contribuam para a sustentabilidade organizacional e um desses recursos é o recurso humano.

Desse modo, entende-se que a Gestão de Pessoas é um conceito que abrange diversos subsistemas, muito além de recursos humanos. Dutra (2002) assevera que a gestão de pessoas é constituída por subsistemas que formam um processo, a fim de que os indivíduos sejam captados e atraídos, mantidos e desenvolvidos pela organização. São diversos os subsistemas: Provisão de Pessoas; Manutenção de Pessoas; Monitoração de Pessoas; Desenvolvimento de Pessoas e Aplicação de Pessoas. Segundo Mikovich e Boudreau (2000), esses subsistemas são interligados, formando as relações de trabalho, cuja qualidade interfere diretamente na capacidade da organização em promover a sua sustentabilidade.

Por fim, é essencial entender que a maneira como as organizações estruturam os seus subsistemas de gestão de pessoas interfere no clima organizacional, pois a estrutura hierárquica, a tomada de decisão (liderança), o sistema de remuneração e avaliação, o sistema de treinamento e desenvolvimento podem contribuir ou não para o clima organizacional saudável.

2.2 Clima Organizacional

Clima Organizacional, de acordo com Bergamine (1990), é um conceito relacionado aos níveis de satisfação no trabalho percebidos por um servidor, considerando as suas percepções acerca de elementos e fatores do ambiente de trabalho que favorecem ou dificultam seu desempenho e o atendimento a suas necessidades. O clima organizacional, no setor público, é estabelecido, de acordo com o grau de satisfação de um servidor ou funcionário, considerando as suas necessidades, a capacidade que a organização tem de atendê-las e o seu impacto em sua motivação. Para Chiavenatto (20020, o clima organizacional:

[...] representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivos/emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral.

Chiavenatto (2002) também dispõe sobre a influência do ambiente organizacional na motivação funcional. Para o autor, o termo clima se refere às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, diz sobre os aspectos que despertam as diferentes motivações. Isso significa influenciar as expectativas geradas pelas pessoas. Portanto, diante do conceito exposto, há que se constatar que o clima organizacional é um importante aspecto a ser considerado, para promover a satisfação, já que sua análise reflete no bem-estar da equipe, e no desempenho das atribuições do cargo, impactando na prestação do serviço ao usuário final, que no caso das instituições públicas é a sociedade. Seguindo essa linha de raciocínio, Moro *et al.* (2012, p. 3) reforçam que “o clima é a imagem da corporação e, por consequência, ela interfere nos resultados”.

Diversos trabalhos discorrem sobre a análise do Clima Organizacional, seja em entidades privadas ou públicas. Campello e Oliveira (2004) afirmam o quanto é essencial conhecer a satisfação, as expectativas e as necessidades dos colaboradores para se obter um ambiente de trabalho adequado, sem deixar de mencionar o impacto na qualidade do serviço prestado. Costa e Taniguchi (2009) indicam que ainda que haja uma política de *feedback*, ou reuniões de alinhamento, a análise do clima é essencial, pois oferece parâmetros para a tomada de decisões mais assertivas, sem deixar de mencionar aproximação dos objetivos dos colaboradores com os objetivos da organização que a análise do clima proporciona. Nunes (2015) salienta que o clima organizacional pode ser considerado uma rede, composta por características pessoais de cada colaborador, bem como suas crenças e valores.

Em síntese, os autores supracitados indicam a importância do clima nas organizações, pois esse é capaz de propiciar a satisfação dos colaboradores, de modo a conduzir comportamentos adequados para a realização dos objetivos organizacionais.

2.3 Pesquisa de Clima Organizacional

De acordo com Flores e Silva (2018), a pesquisa do clima organizacional é um importante instrumento de gestão de pessoas, pois ajuda no entendimento da harmonia do ambiente de trabalho por meio da análise do comportamento e percepção das pessoas em determinada organização.

Segundo Coda (2013, p. 99), a PCO é o “instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa”. Nesse mesmo sentido, o autor pontua que, “caso surjam necessidades críticas em termos de atendimento, um Plano de Ação pode ser delineado, para dar início a medidas que, nesse cenário, apresentariam um cunho fortemente estratégico, por tentar considerar as variáveis comportamentais relevantes à situação” (CODA, 2013, p. 99).

Importante ressaltar que, para Lobos (1978), a realização de uma PCO acaba se tornando uma contribuição mais importante que seus próprios resultados, pois o simples fato de o funcionário ser ouvido pode gerar satisfação, um sentimento de valorização e consideração que afetará sua produtividade e engajamento no trabalho.

De acordo com os autores Stadler e Pampolini (2014, p.), a PCO “visa identificar o nível de satisfação de pessoas em relação ao ambiente de trabalho”. Stefano, Koszalka e Zampier (2014, p. 99) esclarecem que a aplicação da pesquisa possibilita “o alinhamento de irregularidades, divergências e conflitos, além de permitir e assegurar a satisfação dos colaboradores, por meio da qualidade de vida, do relacionamento interpessoal e do estímulo ao equilíbrio profissional e pessoal”. Desse modo, pode-se dizer que a PCO é uma pesquisa, para a coleta de dados de determinada organização, com o objetivo de analisar o clima no ambiente de trabalho e mensurar o nível de satisfação das pessoas, subsidiando um diagnóstico situacional.

Geralmente, a PCO é aplicada, por meio de questionários ou entrevistas, com os colaboradores da organização investigada, e as respostas obtidas, após tabuladas e analisadas pelos gestores, servirão de base, para a resolução de problemas que afetam a produtividade das pessoas naquele ambiente, sempre visando à construção de harmonia (FLORES; SILVA, 2018). Diante disso, a aplicação da pesquisa traz inúmeros benefícios, sobretudo, pelo diagnóstico da situação local que subsidiará a tomada de decisão e a construção do planejamento estratégico.

Após realizada a PCO, caso surjam necessidades críticas em termos de atendimento, um plano de ação deverá ser projetado, para dar início às medidas de cunho estratégico, a fim de melhorar os relacionamentos no ambiente de trabalho e gerar condições para o bom desenvolvimento das atividades (CODA, 2013).

Vale ressaltar que existem inúmeros modelos de pesquisa, e a PCO apresentada neste trabalho baseou-se, em um modelo proposto por Bispo (2006), porém preferiu a avaliar apenas os fatores internos de influência, diferente do autor, que analisou fatores internos e externos, conforme verificado na última coluna do quadro abaixo.

Tabela 1 - Modelo de Bispo (2006).

FATORES / INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO PROPOSTO
Fatores internos				
Estrutura / regras	X	-	X	X
Responsabilidade / autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	-
Relacionamento / cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade / orgulho	X	-	X	X
Clareza organizacional	-	X	X	X
Liderança / suporte	-	X	-	X
Participação / iniciativa / integração	-	-	X	-
Consideração / prestígio / tolerância	-	-	X	X
Oportunidade de crescimento / incentivos profissionais	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte e casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
Fatores Externos				
Convivência familiar	-	-	-	X
Férias / lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Situação financeira familiar	-	-	-	X
Política/ Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X
Segurança pública				
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

Segundo Bispo (2006. p. 263), “O modelo proposto, além de vários dos fatores/indicadores apresentados nos outros modelos, considera também outros fatores que influenciam as decisões, as atitudes e o comportamento dos funcionários. Esses novos fatores surgiram com a evolução da Sociedade pela globalização, das inovações tecnológicas, da grande difusão das informações e do aumento da concorrência entre as empresas, o que fez com que elas exigissem mais de seus funcionários, os quais, em contrapartida, mais cultos, mais informados e mais organizados, também passaram a exigir mais das empresas”.

A fim de se propor uma visão acerca da aplicação da PCO, pode-se indicar alguns resultados obtidos em pesquisas aplicadas em instituições públicas. Podemos citar o trabalho “Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma Prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná – uma análise a partir do clima organizacional” (BONFIM, STEFANO, ANDRADE, 2010), pesquisa aplicada entre março e abril de 2010, em uma prefeitura de

pequeno porte no Estado do Paraná, que gerou um score médio para satisfação dos colaboradores, enquanto a maioria, em uma amostra de 146 questionários, apresentou índice satisfatório quanto á chefia. Outro estudo analisado, “Avaliação do clima organizacional na Prefeitura de Arroio do Meio” (ALBA, 2017), apresenta a aplicação da PCO, que foi aplicada na Secretaria da Administração, da Fazenda e Planejamento. Este estudo concluiu que os servidores estão parcialmente satisfeitos, indicando pontos de melhoria a serem desenvolvidos pelos gestores, e também foi proposto como sugestão, a aplicação da pesquisa às demais Secretarias.

Desse modo, é possível verificar o alcance da PCO para o diagnóstico do clima, indicando pontos satisfatório e insatisfatórios, sendo assim, utilizado como um bom mecanismo de avaliação de satisfação tanto em organizações privadas quanto públicas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se trata de uma pesquisa aplicada de natureza qualitativa que, quanto aos objetivos, pode ser classificada como descritiva, já que pretende analisar o clima organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas do município de Lavras-MG. Segundo Vergara (2013, p. 47), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Como procedimento de coleta de dados, considerando sua natureza aplicada, optou-se pela aplicação de questionários aos servidores e funcionários do setor de gestão de pessoas de uma prefeitura do interior de Minas Gerais. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), as técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados para buscar, organizar e processar informações que ajudam o pesquisador a responder seu problema.

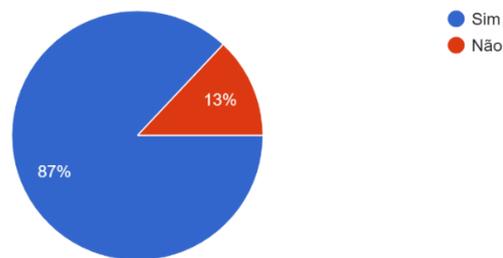
Ainda, como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário semiestruturado aos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas por meio da plataforma *GoogleForms*. Para preservar a identidade dos respondentes, o questionário foi anônimo e se compôs de 18 perguntas de múltipla escolha. O *link* para responder ao questionário foi disponibilizado no dia 10 de fevereiro de 2023 e ficou disponível pelo período de sete dias. Foi permitido apenas um acesso por *login* de acesso.

No momento de disponibilização do *link*, foi ressaltada a importância da sinceridade nas respostas, resguardando a fidedignidade das informações. Ao término do prazo, as respostas recebidas foram automaticamente salvas, e os gráficos de análises foram gerados por meio do Microsoft Excel. A amostra do presente estudo contemplou 23 servidores, o que representa aproximadamente 92% do quadro de pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas e envolveu tanto efetivos quanto comissionados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente tópico visa discutir, a partir dos dados coletados, quais são os elementos facilitadores e dificultadores de um clima organizacional harmônico na Secretaria de Gestão de Pessoas. Como primeiro resultado das investigações, todos os participantes responderam positivamente quando questionados sobre o orgulho que sentiam em fazer parte da organização. É um dado muito importante, pois demonstra que os servidores apresentam um sentimento de pertencimento, atuando com zelo na prestação dos serviços. Indica, também, um importante gatilho motivador.

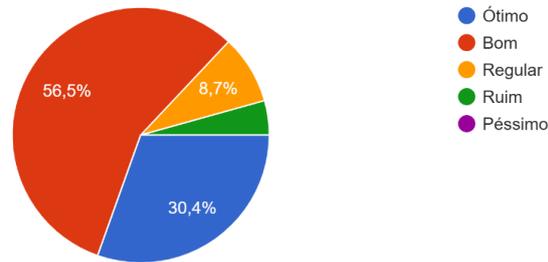
Figura 1 - Sucesso na carreira profissional



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No que se refere ao sucesso na carreira, conforme mostram os dados da Figura 1, nem todos os participantes estão contentes com sua posição na carreira. Observou-se que 87% dos servidores consideraram ter orgulho do posto ocupado e da trajetória de carreira construída. Os demais 13% afirmaram não terem encontrado, ainda, o sucesso profissional. Esse dado pode indicar a necessidade de implementação de ações voltadas para o autoconhecimento e aprimoramento funcional, seja por meio do treinamento ou capacitação, até para verificar se existe aderência entre o cargo ocupado e a expectativa de desenvolvimento profissional. Vale ressaltar que segundo Costa (2010), o sucesso na carreira profissional acontece de diferentes aspectos, como os relacionados aos ganhos financeiros, promoções, metas atingidas, identificação com o trabalho, visibilidade, equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho, entre outros. Sendo assim, a mensuração dessa variável é de extrema importância, pois envolve os diversos aspectos citados acima.

Figura 2 - Importância dos cursos (treinamentos e capacitações) realizadas na organização



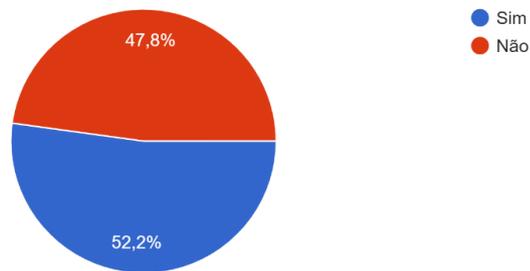
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na avaliação feita pelos participantes acerca da qualidade dos cursos realizados pela organização (Figura 2), a maioria dos servidores (56,5%) os consideraram bons. Não houve resposta para a opção “péssimo”. Essa questão demanda dos gestores da prefeitura certa atenção, sobretudo, diante das novas estratégias de desenvolvimento em gestão de pessoas.

As organizações privadas, por exemplo, têm optado por flexibilizar a maneira como oferta seus treinamentos e capacitações. Ao contrário de determinar quais são os cursos, os funcionários devem fazê-lo, elas têm optado por oferecer uma carta de possibilidades aos funcionários, atribuindo-lhes a responsabilidade pela escolha de quais cursar. Essa proposta possui dois objetivos: (1) minimizar os erros dos processos seletivos, haja vista a possibilidade de incompatibilidade entre as expectativas pessoais e profissionais dos funcionários e das áreas em que foram alocados e para o qual foram contratados; e (2) minimizar os custos da demissão e possibilitar a realocação funcional (redimensionamento de força de trabalho), em razão da indicação de preferências do funcionário, que mostra pelas escolhas dos cursos as suas pretensões e vocações funcionais.

Embora a gestão pública tenha algumas particularidades para testar esse modelo, em especial, no que diz respeito às limitações da realocação profissional, já que as funções desempenhadas pelo servidor deverão obrigatoriamente respeitar a área do concurso de sua aprovação, é importante pensar em estratégias outras, para a garantia de satisfação funcional e, se possível, do redimensionamento de força de trabalho quando ocorrer a identificação de reclamações e inaptidões. Isso corrobora com os resultados mostrados pela Figura 3, que demonstra a suficiência dos cursos para o exercício das funções desempenhadas pelo servidor.

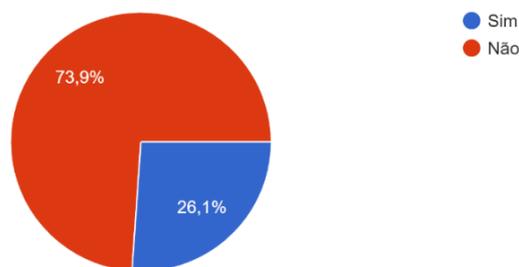
Figura 3 - Suficiência dos cursos (treinamentos e capacitações) para o exercício de suas funções



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os dados da Figura 3 indicam que 52,2% dos participantes informaram haver coerência e suficiência entre os cursos realizados por eles e suas responsabilidades, em termos de funções desempenhadas na Secretaria. Por outro lado, 47,8% dos servidores reclamaram dos cursos, relatando que não possuem relação com as atividades executadas, ou seja, constatação que corrobora com a necessidade de avaliação das políticas de desenvolvimento de pessoas na gestão pública. Isso é muito significativo, pois impacta diretamente na boa prestação do serviço.

Figura 4 - Adequação do salário ao cargo ocupado pelos servidores



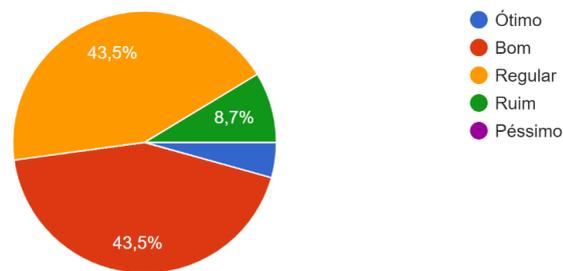
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na avaliação de aderência entre o salário recebido e o cargo ocupado pelo servidor (Figura 4), 73,9% dos respondentes da pesquisa informaram não estarem satisfeitos, o que demonstra grande preocupação, já que esse fato sinaliza para uma política de remuneração frágil. Essa situação afeta a satisfação funcional e pode impactar a qualidade do serviço prestado. Diferentemente do setor privado, que utiliza estratégias de remuneração variável, considerando, além do salário fixo, as comissões por desempenho, o setor público possui mais dificuldade, no estabelecimento de pacotes flexíveis de remuneração, que são mais atrativos e

possibilitam maior satisfação. Apesar da dificuldade, é importante que a prefeitura de Lavras estude alternativas e revise seu Plano de Cargos e Salários.

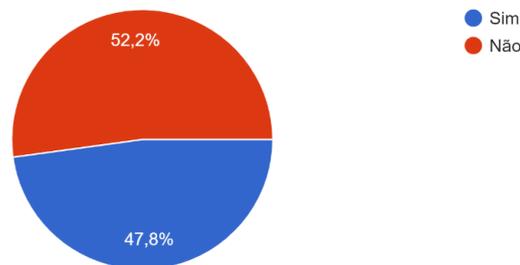
Essa situação é comprovada pelas respostas a respeito da adequação do plano de carreira e salário da Secretaria de Gestão de Pessoas da prefeitura de Lavras-MG. De acordo com os dados da Figura 5, 52,2% dos respondentes consideram como regular e ruim, indicando mais uma vez a necessidade de sua revisão.

Figura 5 - Adequação do plano de carreira e salário



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

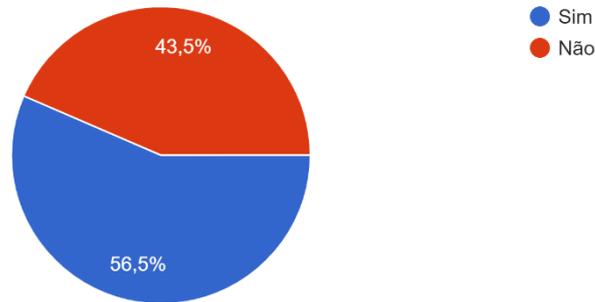
Figura 6 - Autonomia dos servidores



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

De acordo com os dados da Figura 6, 52,2% dos participantes responderam não possuir autonomia em suas atividades. Tal informação suscita a busca da equipe por um modelo de gestão mais participativo, com diálogo e cooperação.

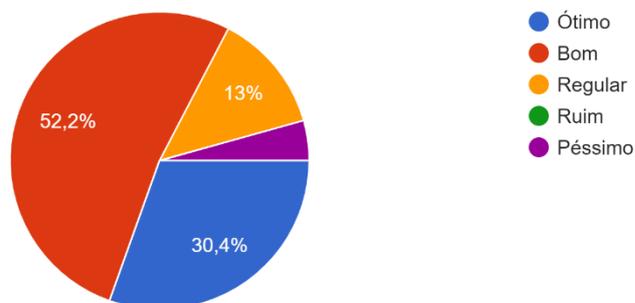
Figura 7 - Nível de centralização



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O critério analisado quanto à liberdade e autonomia, apresentado pela Figura 7, apresentou certa proporção nas respostas. A maioria se mostra muito dependente dos líderes. A pergunta acima visa identificar o papel centralizador do líder, impactando de forma negativa na iniciativa e proatividade dos colaboradores. É necessário, nesse caso, rever qual a melhor atuação da liderança, de modo a incentivar a autonomia e a proatividade, pois ambas afetam diretamente a autoestima e a satisfação do servidor.

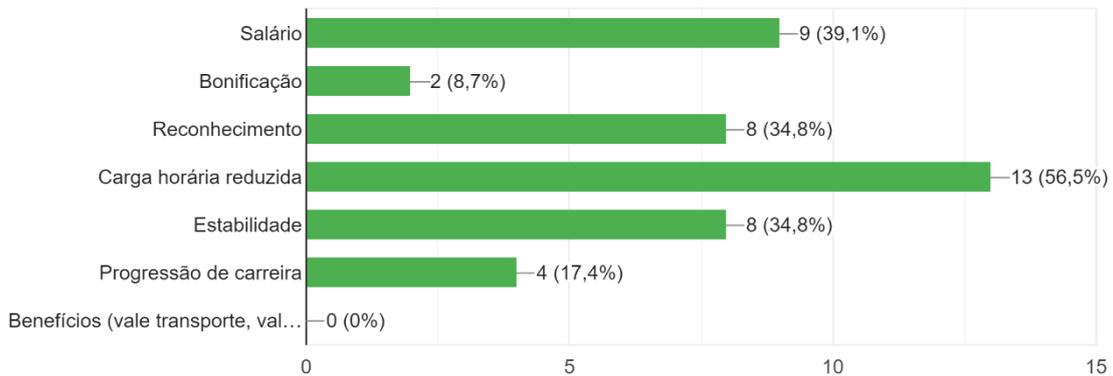
Figura 8 - Reconhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

De acordo com os dados da Figura 8, 65,2% dos respondentes consideram como bom e regular o reconhecimento do superior, quanto às suas atividades desempenhadas. Ou seja, a maioria não se sente plenamente reconhecida, indicando que a questão do reconhecimento é um ponto de melhoria, que precisa ser considerado e trabalhado, pois ser reconhecido pela sua atuação é um dos aspectos que propicia autoconfiança e eficiência ao servidor.

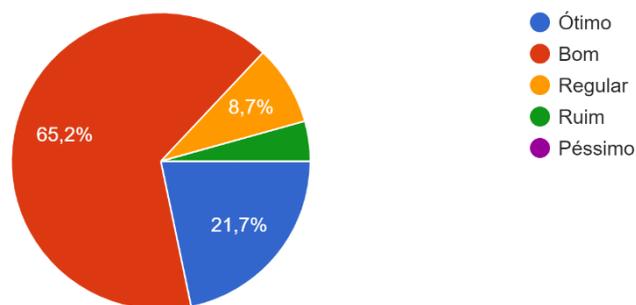
Figura 9 - Variáveis motivadoras



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Entre as opções apresentadas na Figura 9, a mais escolhida foi a Carga Horária Reduzida (56,5%), indicando um ponto interessante, pois se verifica que a Carga Horária é o grande fator de motivação dos servidores da respectiva Secretaria, superando a alternativa Salário que ficou classificada em segundo lugar. Logo em seguida, seguem Estabilidade e Reconhecimento, com o mesmo índice de respostas. A Carga Horária Reduzida, o Salário e a Estabilidade são características já fixas aos cargos efetivos, não necessitando de ações para a sua promoção. Quanto ao Reconhecimento, é um aspecto que pode e deve ser trabalhado, pois ele interfere bastante no nível de satisfação do servidor, refletindo no Clima Organizacional.

Figura 10 - Nível de Satisfação

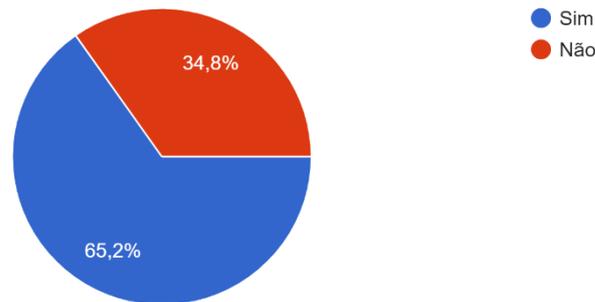


Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na avaliação feita pelos participantes acerca do nível de satisfação com o trabalho (Figura 10), a maioria dos servidores (65,2%) apresenta um bom nível de satisfação. Não houve resposta para a opção péssimo. Desse modo, esse dado indica que, no geral, os servidores da

respectiva secretaria estão satisfeitos, indicando um bom Clima Organizacional. Sendo assim, ainda que o nível de satisfação esteja bom para a maioria, é preciso considerar que uma parcela indicou as alternativas regular e ruim, indicando a necessidade de uma investigação mais detalhada a fim de identificar os pontos a serem melhorados para esse grupo.

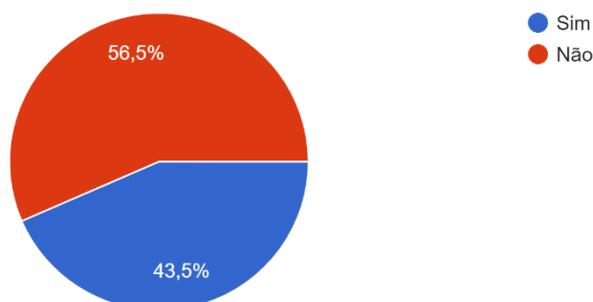
Figura 11 - Comunicação Interna / Intra-Secretaria



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No que se refere à comunicação interna, conforme mostram os dados da Figura 11, nem todos os participantes estão contentes com a comunicação interna. Das respostas apresentadas, 34,8% dos servidores consideraram que as informações repassadas não são suficientes para uma boa prestação de serviço. Esse dado indica a necessidade de implementação de melhorias na gestão da comunicação, que precisa estar alinhada, a fim de evitar ruídos e mal-entendidos, impactando não só no clima organizacional, mas também na prestação do serviço.

Figura 12 - Comunicação Interna / Entre-Secretarias

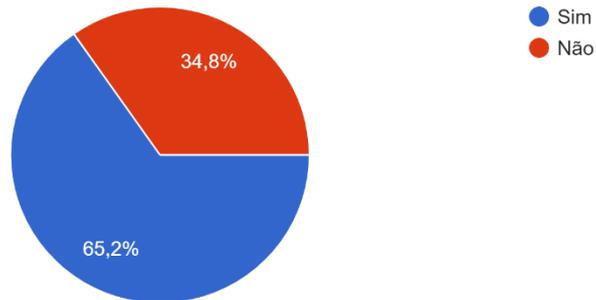


Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A questão apresentada na Figura 12 avalia a comunicação e colaboração entre as diferentes secretarias. A maioria das respostas (56,5%) mostrou não haver confiabilidade de

comunicação. O dado obtido é bastante delicado, pois indica um ruído entre os setores, e esse problema interfere diretamente na prestação do serviço. Para tanto, é necessária a adoção de estratégias, a fim de eliminar ações isoladas, permitindo assim uma cooperação, aproximação e uma boa comunicação entre as Secretarias.

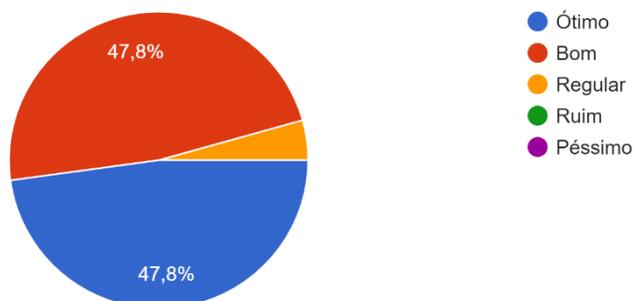
Figura 13 - Estrutura física



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Das respostas obtidas na Figura 13, a maioria (65,2%) respondeu que a estrutura física se apresenta adequada. Esse dado é interessante, visto que indica que o aparato físico (infraestrutura, maquinários, mobílias, etc) é suficiente para a prestação dos serviços, impactando na organização, na produtividade e na celeridade do serviço prestado, sem deixar de mencionar que o clima organizacional se torna mais tranquilo, afetando a saúde mental dos servidores.

Figura 14 - Jornada de Trabalho

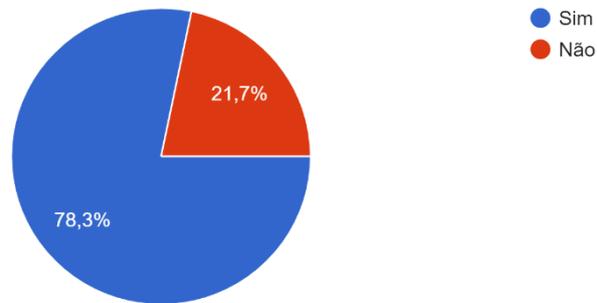


Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os dados da Figura 14 indicam que a maioria dos participantes está satisfeita com a jornada de trabalho, gerando situação positiva no clima organizacional e na boa prestação do

serviço. Tal resultado relaciona-se com os dados apresentados, na Figura 9, em que a maioria optou, como maior motivação, a carga horária reduzida.

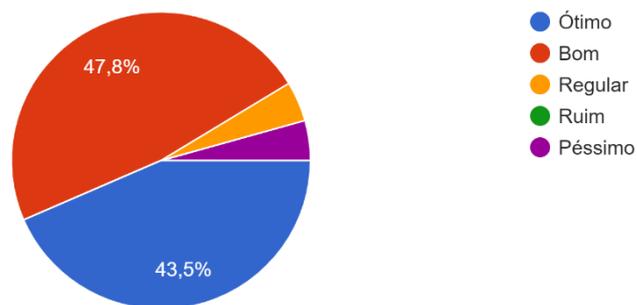
Figura 15 - Diversidade e Inclusão



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A maioria (78,3%) respondeu que sim, há abertura para diferentes pontos de vista e novas ideias (Figura 15). A respectiva pergunta visa analisar o respeito à diversidade de ideias e pensamentos, permitindo que todos participem da tomada de decisão e se sintam incluídos e valorizados. O dado acima (Figura 15) é muito importante para a adoção de práticas inclusivas.

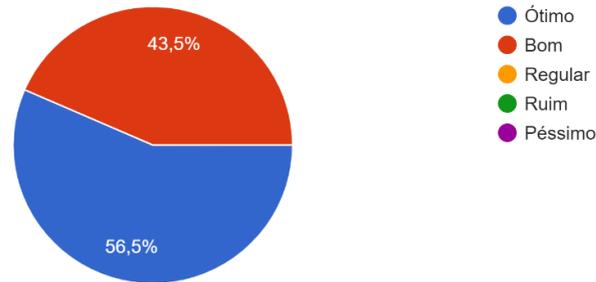
Figura 16 - Relacionamento interpessoal



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

De acordo com as respostas apresentadas, na Figura 16, observa-se que quase todos (91,3%) indicam um bom relacionamento interpessoal. O presente dado é um dos dados mais importantes, visto que, identifica o respeito, a boa comunicação, entre outros aspectos dentro de uma adequada relação interpessoal. A relação interpessoal deve ser sempre mensurada, pois mostra aspectos importantes, como a cooperação e o trabalho em equipe, ambos essenciais para o clima de uma organização.

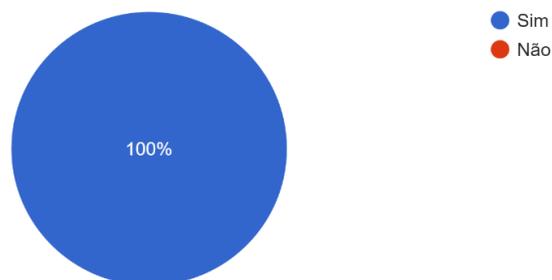
Figura 17 - Relação hierárquica



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As respostas indicadas na figura 17 indicam que a maioria (56,5%) escolheu a opção “ótimo”, e a parcela restante escolheu a opção “bom”. Tais dados visam indicar a relação superior/subordinado, que deve ser respeitosa e transparente, sem gargalos na comunicação, garantindo que as tarefas delegadas sejam executadas com eficiência.

Figura 18 - Compatibilidade de perfil



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Por fim, a pergunta da Figura 18 visa indicar se o superior apresenta o perfil para o cargo. Observa-se que a liderança precisa estar alinhada com as funções do cargo, direcionando o andamento das atividades e liderando as equipes. Os resultados a essa pergunta foram unânimes, 100% dizem haver compatibilidade, o que indica a credibilidade do gestor.

Sendo assim, diante do que foi apresentado, observa-se que as perguntas foram diretas e de fácil entendimento, facilitando a participação de todos os servidores da Secretaria. As respostas obtidas foram automaticamente inseridas em gráficos, e cada resultado foi identificado por cores e números percentuais. Desse modo, foi possível metrificar o nível de satisfação dos servidores, propiciando um diagnóstico inicial acerca do clima organizacional.

No entanto, diante das respostas apresentadas, certas considerações precisam ser apontadas para se firmar uma discussão. Primeiramente, é necessário citar o papel da liderança. Verifica-se que lideranças formais e informais apresentam estilos diferentes, cada qual propiciando um determinado tipo de ambiente favorável ou não à satisfação dos colaboradores. Segundo Levering (1997), a variável valorização avalia à medida que os colaboradores se sentem respeitados por seus gestores, ao monitorar os níveis de suporte, colaboração e atenção que os funcionários vivenciam, por meio das ações da liderança, indicando quanto é essencial a atuação do líder. Outro aspecto que merece atenção é a cultura organizacional. Segundo Luz (1995, p.6), “o clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. O clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas”. Outro autor conceitua a cultura como um conjunto de crença e valores que conduzem a organização. Daft (2003, p. 293) a conceitua como “[...] o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado”.

Nesse sentido, tanto a liderança quanto a cultura organizacional precisam ser analisadas, quando se estuda o clima de uma organização, pois ambos impactam na motivação e na satisfação dos colaboradores, interferindo, assim, no clima. Também é preciso analisá-los, relacionando-os às respostas obtidas na PCO.

Portanto vale ressaltar que este estudo se propôs a analisar apenas a PCO, sem a devida correlação com a liderança e com a cultura. Sendo assim, de acordo com a análise da respectiva PCO aplicada, os dados indicaram que os servidores estão satisfeitos, porém alguns pontos precisam ser melhor trabalhados. Isso fundamenta-se na ideia de Ferreira (2014), “uma vez que a desmotivação dos funcionários por falta de incentivos tende a desencadear uma quebra no clima organizacional”.

Outro ponto a destacar, é a correlação dos resultados obtidos na PCO, aplicada na Secretaria de Gestão de Pessoas da Prefeitura Municipal de Lavras com os resultados indicados pelos trabalhos: “Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma Prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná – uma análise a partir do clima organizacional” (BONFIM, STEFANO, ANDRADE, 2010), e “Avaliação do clima organizacional na Prefeitura de Arroio do Meio” (ALBA, 2017), ambos apresentados na seção “Referencial Teórico”, subseção “Pesquisa de Clima Organizacional”. A partir da correlação das análises e resultados das diferentes pesquisas, observou-se que o nível de satisfação superou o nível de insatisfação

nas três instituições públicas, porém, verificou-se a necessidade de uma maior abrangência na aplicação da pesquisa, ou seja, quanto maior o número da amostra (participantes), mais dados serão obtidos, propiciando uma análise mais relevante, e uma situação mais fidedigna.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi: “Analisar a abordagem prática da pesquisa de clima organizacional realizada na Secretaria de Gestão de Pessoas da Prefeitura de Lavras – MG”. A partir disso, entende-se que o presente estudo cumpriu o seu propósito, visto que foi possível identificar os fatores que influenciam a satisfação e/ou a insatisfação dos servidores, com a coleta, análise e interpretação dos dados, demonstrando um panorama do clima da organização.

De maneira geral, conseguiu-se avaliar e mensurar aspectos diretamente relacionados à satisfação dos servidores da secretaria específica, havendo participação de quase todos os servidores, cada qual apresentando as suas avaliações, quer sejam positivas ou negativas, fornecendo um diagnóstico inicial do clima da secretaria. Vale destacar os diferentes resultados apresentados pela amostra, havendo oscilações, em diversas variáveis, que evidencia a necessidade de aplicação de pesquisas periódicas, a fim de alcançar diferentes contextos. Sugere-se ainda a aplicação da PCO às demais secretarias, a fim de se obter uma visão macro da administração da Prefeitura e entender esse fenômeno organizacional.

De fato, a aplicação da pesquisa mostrou-se relevante, visto que foram identificados diversos aspectos que precisam ser desenvolvidos e melhorados. Sugere-se, assim, uma análise da PCO, identificando-se as demandas e, a partir disso, a elaboração e estruturação de um plano de ação, a fim de sanar os pontos menos satisfatórios, sempre com o acompanhamento de novas PCO's para averiguação e monitoramento do clima organizacional.

Assim sendo, apesar de cumprir o seu propósito, o presente trabalho apresentou limitações: definição de amostra (a Secretaria de Gestão de Pessoas não permite uma visão geral do clima da organização), a cultura organizacional e a liderança não são definidas (ambas são influenciadas pela ideologia política dos gestores nomeados), diferentes cargos (efetivos e comissionados) apresentam diferentes motivações e satisfações (subjetividade das respostas), todas essas representam diferentes contextos que precisam ser considerados para uma pesquisa mais realista.

Logo, sugerem-se novos estudos futuros, com amostras mais consideráveis, aplicadas em diferentes contextos, a fim de se obter um cruzamento maior de informações, para então se alcançar um estudo mais realista com resultados mais precisos.

REFERÊNCIAS

- ALTMANN, R. Forecasting your organizational climate. **Journal of Property Management**, Chicago, v. 65, n. 4, p. 62-65, 2000.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.
- BONFIM, T. M. Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do paraná – uma análise a partir do clima organizacional. In: SEMEAD, 2010, São Paulo.
- CARBONE, P. P. **Emergência e performance do capital humano: um estudo de caso em banco de varejo**. 2012. Teses (Doutorado em Economia) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012.
- CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administra o pública brasileira. **Revista de Administra o Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 971-111, nov./dez. 1998.
- CHIAVENATO, I. **Administra o geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organiza es**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: edi o compacta**. São Paulo: Atlas, 1988.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organiza es**. 9. ed. São Paulo: Elsevier Campus, 2002.
- CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribui o metodológica**. 1992. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.
- CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribui o metodológica**. São Paulo: FEA/USP, 2013.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- FERREIRA, M. A. M. **Gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administra o/UFSC, 2014.
- FLORES, R. T.; SILVA, S. A. F. da. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista Conbrad**, Maringá, v. 3, n. 2, p. 41-55, 2018.

- 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.
- LEVERING, R. **Um Excelente Lugar para se Trabalhar: O que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- LOBOS, J. A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração da escola científica a competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MEGGINSON, L.; MOSLEY, D.; PIETRI JUNIOR, P. **Administração Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORO, Angélica Balconi *et al.* Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico administrativos de uma instituição pública de ensino. *In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO*, 2012, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: EnAPG, 2012. p. 1-3.
- NACIFE, J. M. **A pesquisa de clima organizacional na prática: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2019.
- OLIVEIRA, M. **A pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995. (Série Gerência Brasil).
- RHINOW, G. Reflexões sobre conceitos de autodesenvolvimento e suas implicações no contexto organizacional. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO*, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais [...]**. Angra dos Reis: ENANPAD, 1996. p. 449-464.
- RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- RIZZATTI, G.; COLOSSI, N. Clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC: uma contribuição para o programa UFSC da qualidade. *In: SILVEIRA, A.; COLOSSI, N.; SOUSA, C. G. de. Administração universitária: estudos brasileiros*. Florianópolis: Insular, 1998. p. 182-201.
- STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

STEFANO, R. S.; KOSZALKA, J. A.; ZAMPIER, M. A. Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma instituição de ensino superior paranaense. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 30, n. 88, p. 96-106, 2014.

VÁZQUEZ, M. S. **El clima en las organizaciones**: teoría, método e intervención. Barcelona: EUB, 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 303-329, mar./abr. 2011.