

## Clima Organizacional: Um estudo de caso no Setor Público

Wilson Ramos (Fati) [wilson@faculdadearapoti.com.br](mailto:wilson@faculdadearapoti.com.br)

Priscila Antunes dos Santos (Fati) [priscila\\_antunessantos@hotmail.com](mailto:priscila_antunessantos@hotmail.com)

Walter Martins Junior (Fati) [walter@faculdadearapoti.com.br](mailto:walter@faculdadearapoti.com.br)

### Resumo:

O objetivo deste trabalho foi relacionar o clima organizacional com o desenvolvimento das atividades laborais em um órgão público, bem como identificar os fatores e variáveis que influenciam no clima organizacional e propor melhorias para o desenvolvimento das atividades laborais através de um clima organizacional favorável. Do ponto de vista do objeto a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, quanto a forma de abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa, em relação a sua natureza a pesquisa classifica-se como aplicada, quanto aos seus objetivos a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva e no que diz respeito aos procedimentos técnicos a pesquisa classifica-se como bibliográfica e estudo de caso. Os resultados apontam a insatisfação por parte de alguns funcionários, onde há fatores que interferem em seu comportamento desta afetando o desenvolvimento das atividades laborais bem como interferindo no clima organizacional.

**Palavras chave:** Clima organizacional, Satisfação, Organizações Públicas.

## Organizational Climate: A Case Study in the Public Sector

### Abstract

The objective of this work was to relate the organizational climate to the development of the work activities in a public agency, as well as to identify the factors and variables that influence the organizational climate and to propose improvements for the development of the work activities through a favorable organizational climate. From the point of view of the object the research is characterized as bibliographical, as to the approach of the problem, the research is classified as qualitative, in relation to its nature the research is classified as applied, as to its objectives the present research it is characterized as exploratory and descriptive and with respect to technical procedures the research is classified as bibliographical and case study. The results point to the dissatisfaction of some employees, where there are factors that interfere in their behavior, affecting the development of work activities as well as interfering in the organizational climate.

**Key-words:** Organizational Climate, Satisfaction, Public Organizations.

### 1. Introdução

Este trabalho tem por objetivo relacionar o clima organizacional com o desenvolvimento das atividades laborais dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Arapoti, bem como identificar possíveis fatores que interferem no clima organizacional da empresa.

As pessoas possuem papel fundamental para o bom andamento das atividades em toda e qualquer organização, a área de gestão de pessoas é um tema muito abrangente para ser trabalhado dentro da organização, visto que a cada dia o mercado de trabalho torna-se mais competitivo e conhecer o clima da organização é de suma importância para resolver e evitar possíveis problemas.

Para que as empresas públicas obtenham resultados positivos no desempenho das atividades, são necessárias pessoas comprometidas e que, estejam dispostos em realizar o melhor de si e

o clima organizacional tem grande influência no que se diz respeito aos fatores de motivação, satisfação, eficiência e eficácia no trabalho. As variáveis que decorrem desses fatores é o que torna o ambiente de trabalho com um clima favorável ou não.

A Prefeitura Municipal de Arapoti, objeto de estudo, traz consigo ainda mais responsabilidades, que são pertinentes ao serviço público, onde se busca a excelência em prol da população, o clima organizacional é um tema complexo, pois há muitos fatores que podem interferir no clima dentro do ambiente de trabalho, o comportamento e o desempenho do funcionário pode ser reflexo do ambiente em questão. Diante disto a presente pesquisa busca identificar fatores e variáveis que influenciam no clima organizacional, para propor melhorias no desenvolvimento das atividades laborais através de clima organizacional agradável.

## 2. Organizações

As organizações não existem sem as pessoas, da mesma forma que as pessoas necessitam das organizações para resolver determinadas questões ou alcançar algum objetivo que por si só talvez não alcançasse, as relações sociais são de extrema importância para que os resultados dessa sociedade apareçam. As pessoas não vivem isoladamente, mas em convívio com seus semelhantes, e a partir desta interação ambas as partes se envolvem mutuamente e cooperam entre si com o intuito de alcançar seus objetivos. (CHIAVENATO, 1999)

De maneira mais clara e sucinta Chiavenato (2000), afirma que uma das razões que elucida a enorme variedade de organizações atualmente é o fato pelo qual a organização se tornou o melhor e mais eficiente meio de atender as necessidades humanas. Como o foco concentra-se em organizações de trabalho, é imprescindível destacar a importância que a determinação, eficiência e a eficácia em seus participantes exista para que os resultados apareçam e os seus objetivos sejam alcançados.

Segundo Paradela e Costa (2013), o gerenciamento eficaz da organização significa cumprimento de uma missão, pois quanto mais eficazes e eficientes elas se demonstram, melhores serão os resultados, tanto no que tange alcance dos objetivos individuais e coletivos. A cooperação de cada integrante da organização possibilita uma maior probabilidade de seu sucesso, pois sua missão é cumprir os deveres e atingir os objetivos a fim de atender a finalidade da constituição da organização.

### 2.1 Organizações Públicas

Conforme as organizações públicas impactam a sociedade em geral, com isto se faz necessário a adoção de um correto modelo de gestão, e este gerenciamento merece atenção total por parte de seus dirigentes e colaboradores, vista a importância das organizações na sociedade, em âmbito de cooperação e integração de seus membros, bem como a eficiência e eficácia como fatores decisivos na obtenção de resultados positivos (PARADELA E COSTA, 2013).

Segundo Scroferneker (2008), as organizações públicas diferem das demais organizações pois seguem caminhos distintos em determinados aspectos como em relação aos cargos públicos (comissionados), as políticas de pessoal, gerenciamento de finanças, aos projetos de desenvolvimento econômico e social, bem como ao atendimento aos interesses dos cidadãos em geral.

De acordo com as afirmações de Nunes (2015), a responsabilidade dos funcionários nas organizações públicas é de extrema importância para oferecer a sociedade em geral, serviços de qualidade visto que os trabalhadores são provedores e usuários dos atendimentos e serviços disponibilizados pelas organizações públicas, respeitando sempre os princípios de ética,

legalidade e transparência.

Pode-se dizer que as organizações públicas apresentam um perfil burocrático em relação as demais organizações que trabalham para atingir os objetivos que propiciaram a sua criação, como já mencionado anteriormente as organizações públicas prezam pelo atendimento em prol do cidadão, o qual esse em alguns casos pode vir a ser atingido pelo comportamento do funcionário devido as mudanças que ocorrem em meio ao setor público como plano de cargo e salários, lideranças entre outras variáveis que podem influenciar no seu desempenho. (SCROFERNEKER, 2008)

De acordo com Pires e Macêdo (2006), as organizações públicas deparam-se com um ambiente de tendências políticas, em constantes transformações e inovações, sendo necessário integrar esses acontecimentos no dia a dia em busca de forças e estratégias capazes de conduzir os serviços atendendo as necessidades da sociedade, e não deixar que essas inovações ou tendências políticas venham a atrapalhar de alguma forma o desempenho das atividades laborais dos funcionários que devem estar sempre de prontidão para atender aos anseios da população.

## 2.2 Gestão de Pessoas

De acordo com as considerações de Chiavenato (2008), gestão de pessoas pode ser definido como um conjunto de atividades interligadas que são realizadas por especialistas ou gestores para acompanhar e desenvolver pessoas com o intuito de propiciar melhorias a organização.

Com base em Bom Jesus (2002), as organizações que adotam a gestão de pessoas em seu ambiente apresentam mais resultados positivos em todos os aspectos, sejam estes em produtividade, com pessoas mais motivadas, clima agradável entre outros que fomentam sua existência. Considerar o ser humano como parceiros da organização cria um vínculo onde torna as pessoas mais entusiasmadas a desempenhar suas atividades.

Há algum tempo atrás a relação entre funcionário e organização era de uma forma onde apenas eram vistos os interesses da organização lucro e mais lucro as custas da produtividade e máxima eficiência e eficácia de seus funcionários, com a obrigatoriedade de cumprir rigidamente horários e regras, e jamais eram vistos os objetivos dos membros da organização como recompensas salariais, satisfação no trabalho entre outros benefícios, o contexto atual da gestão de pessoas visa auxiliar as organizações a obterem os melhores resultados possíveis aliado ao princípio que as pessoas são colaboradores e necessitam sentir-se motivadas a fim de contribuir com a organização oferecendo-lhe o máximo desempenho, com isso proporcionando benefícios para ambas as partes (CHIAVENATO, 2008).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), destacam que as “pessoas” integrantes das organizações são muito mais que apenas métodos trabalhistas, embora sejam vistos como apenas empregados, por outro lado são grandes colaboradores que contribuem para que os resultados que os proprietários tanto almejam apareçam. As pessoas ocupam um papel de grande importância dentro das organizações, além de apenas funcionários devem ser vistos como parceiros, pois através de seus esforços apresentam os resultados esperados.

Para Chiavenato (2008), a atual gestão de pessoas possui aspectos que são imprescindíveis para a organização com o intuito de aperfeiçoar os resultados, sendo eles conforme descrito abaixo:

a) Pessoas como seres humanos: As pessoas devem vistas como seres humanos não como simples recursos organizacionais como uma máquina de obter lucro, neste quesito a gestão de pessoas visa reconhecer cada pessoa como única, dotada de habilidades, conhecimentos e competências que são essenciais da organização;

- b) Pessoas como ativadores de recursos organizacionais: Que contribuam com a organização, tenha atitudes, novas ideias, pessoas que possuam impulso próprio que sejam capazes de dinamizar a organização;
- c) Pessoas como parceiras da organização: Pessoas que colaborem com a organização, que possam dar o melhor de si, vestir a camisa da empresa e tomar os objetivos da organização como seus a fim de chegar ao sucesso, tendo em vista que todo seu empenho será recompensado com um retorno;
- d) Pessoas como talentos fornecedores de competência: Pessoas que sejam competentes, dotadas de talentos que sejam úteis para a empresa;
- e) Pessoas como capital humano da organização: Pessoas que fornecem inteligência aos negócios da organização, que são o principal ativo da organização.

O Quadro 1 apresenta a gestão de pessoas em seis processos.

| Processos           | Atribuições                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agregar pessoas     | Selecionar quem deve trabalhar na organização, refere-se ao recrutamento e seleção de pessoas, com intuito de incluir de novas pessoas na organização adequada as vagas.                                               |
| Aplicar pessoas     | Trata-se de moldar as atividades que as pessoas iram fazer na organização, como por exemplo, a análise e descrição de cargos, bem como orientação e avaliação do seu desempenho.                                       |
| Recompensar pessoas | É o processo de incentivar e satisfazer suas necessidades através de benefícios, remuneração e demais incentivos.                                                                                                      |
| Desenvolver pessoas | Inclui treinamentos de pessoas a fim de capacitá-los para desenvolver sua capacidade profissional, este processo engloba gestão de conhecimentos e competências, aprendizagem e desenvolvimento de planos de carreira. |
| Manter pessoas      | Criar condições que satisfaça e mantenha os funcionários na organização, que os motive a continuar com a empresa.                                                                                                      |
| Monitorar pessoas   | Trata do monitoramento e controle de todas as atividades desempenhadas pelos funcionários na empresa, importante para saber o que as pessoas fazem e quem são.                                                         |

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

Quadro 1 – Os seis processos da gestão de pessoas

A gestão de pessoas se complementa e cria forma através de seus processos que são a provisão de talentos, o desenvolvimento de pessoas, a manutenção de pessoas, a remuneração, monitoramento e aplicação de pessoas, processos estes que estão interligados e atuam de forma ordenada com o intuito de agregar valor a organização. Quando é notada a necessidade do outro e aplicado métodos de gestão de pessoas as atividades laborais resulta em melhores resultados juntamente, com um clima de trabalho favorável (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012).

### 2.3 Comportamento Organizacional

De acordo com Stepanski e Costa (2012), pode-se definir comportamento como a conduta que uma pessoa apresenta em qualquer ambiente social, quanto ao comportamento organizacional diz respeito a maneira que o funcionário se apresenta no ambiente de trabalho, pois a disposição e o jeito o qual chegamos para trabalhar pode ser um reflexo do que acontece na vida pessoal de cada um. O comportamento organizacional refere-se ao estudo do

comportamento das pessoas dentro das organizações e a aplicação do conhecimento como um fator que pode trazer benefícios para todos e para a própria organização (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

De maneira clara e atualizada Maximiano (2015), afirma que todo comportamento é motivado e tais ações como falar, pensar, tomar decisões ou ficar sem fazer nada são tipos de comportamentos que são motivados por fatores internos ou externos. O comportamento é algo que reflete o que se passa na vida no ser humano, toda ação realizada provoca uma reação naqueles que convivem no mesmo ambiente, porém a real necessidade é saber o que motiva ou o que determina tal comportamento.

O comportamento das pessoas nas organizações é algo inesperado devido as necessidades e valores de cada indivíduo, entretanto este comportamento pode ser estudado e melhor compreendido com base nos pressupostos da ciência de estudos em vários campos. Porém, não existem fórmulas simples para trabalhar com as pessoas, a melhor alternativa é a busca pelo conhecimento e habilidades que facilite a compreensão do comportamento de cada pessoa bem como propicie um melhor relacionamento no trabalho (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

## **2.4 Cultura Organizacional**

A cultura da organização existe dentro da empresa através de inúmeros fatores que são designados pelos próprios donos, fundadores, chefias da empresa entre outros, tais como ideias daqueles que fazem parte da organização, valores e crenças de outras pessoas que já fizeram parte da empresa, costumes e normas dos líderes, políticas de qualidade, economia entre outros aspectos (SILVA, 2005).

Segundo Paula et al. (2011), cada organização possui sua cultura e isso reflete no comportamento dos funcionários e colaboradores, interferindo também no clima da organização. A cultura de uma organização não é algo que sofre mudanças diariamente, é algo estabilizado, é a forma já estabelecida pela própria empresa para que as pessoas se comportem ou se relacionem de determinada maneira. A cultura deve ser respeitado e seguido por todos os funcionários, colaboradores e demais indivíduos que venham a fazer parte da organização (BOOG; BOOG, 2012).

Cada organização possui uma maneira de gerir as atividades e recursos, torna-se diferente também pelo seu ambiente interno e pela cultura que é adotada, ou seja, pelas normas estabelecidas e que devem ser seguidas, para identificar a cultura de uma organização é necessário conhecê-la e entendê-la para que então seja possível compreender as estratégias, valores, crenças e hábitos utilizados (SILVA, 2005).

A cultura de uma organização abrange vários aspectos no ambiente de trabalho os quais são notados pelos funcionários e colaboradores, sendo um dos meios que influenciam o comportamento de cada indivíduo. Dentro deste contexto há algumas características que podem ser utilizados na cultura da organização, tais como normas, valores, recompensas e poder (ANDRADE; AMBONI, 2011).

## **2.5 Clima Organizacional**

O clima organizacional pode ser notado pelo ambiente de trabalho, pela comunicação entre as pessoas, pelo estilo de liderança e pela forma como tomam decisões, todas as organizações deveriam verificar o clima organizacional a fim de buscar contribuir com a melhoria do ambiente e consequentemente o desempenho das atividades laborais (SILVA, 2005).

Conforme Chiavenato (2007), clima organizacional é o nome dado ao ambiente interno

existente entre os membros da organização, e para que esse clima seja favorável a satisfação, o equilíbrio emocional e autorrealização dos membros devem ser engajados no ajustamento da empresa, pois o clima é qualidade do ambiente que é percebida pelos seus colaboradores e que influencia o seu comportamento. O clima organizacional está relacionado com o ambiente da organização, local agradável, com a colaboração de todos os membros e com a motivação de seus funcionários o que resulta na satisfação em termos interpessoais (REGATO, 2005).

Pela definição de Corrêa e Boletti (2015), as empresas devem se atentar que sem condições adequadas de trabalho o desempenho da empresa pode ser afetado, visto que tais condições vão além de bons equipamentos e salários, incluem também aspectos sociais, culturais e humanitários. Para Paula et al. (2011), o clima organizacional é um elemento de fundamental importância dentro das organizações pois proporciona aos funcionários e a todos aos que fazem parte da organização um local agradável que vai além do que apenas cumprir seu horário e suas obrigações, mas cria um elo de respeito, admiração e ânimo, para se trabalhar em equipe e desempenhar da melhor forma todas as atividades da empresa.

Os fatores que podem afetar o clima organizacional também pode estar relacionado com as condições econômicas, com as políticas, estágio de vida da empresa, dos estilos de liderança exercido e como as atividades são estruturadas, proporcionando satisfação ou não, caso as necessidades dos colaboradores não sejam atendidas, o nível de motivação pode ser prejudicado, desta forma podendo afetar o desempenho das atividades laborais (ANDRADE; AMBONI (2011).

### 3.0 Metodologia

De acordo com Nascimento (2012), a metodologia refere-se ao método utilizado para obtenção de conhecimento e orientação para caminhos alternativos, ferramentas e procedimentos para se buscar resultados em relação aos objetivos pretendidos. O presente trabalho foi elaborado com base em métodos, o que segundo as considerações de Markoni e Lakatos (2010), trata-se de um conjunto de atividades organizadas orientando o caminho a ser seguido, detectando possíveis erros e auxiliando as decisões, desta forma permitindo alcançar o objetivo.

Do ponto de vista do objeto a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica pois é elaborada com base em materiais já publicados, como livros, artigos, revistas, teses, dissertações e anais de eventos científicos (GIL, 2010). Quanto a forma de abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa, pois visa o detalhamento e interpretações das informações com qualidade (GIL, 2010). Do ponto de vista da sua natureza a pesquisa classifica-se como aplicada, pois visa a obtenção de conhecimentos para aplicação em uma situação específica (GIL, 2010).

Quanto aos seus objetivos a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Exploratória pois busca maior aproximação com o problema com o intuito de torná-lo mais evidente e compreensível considerando os mais variados aspectos em relação ao problema e descritiva pois tem como propósito a descrição de características da população como por exemplo, sexo, idade entre outros (GIL, 2010). No que diz respeito aos procedimentos técnicos a pesquisa classifica-se como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, pois é elaborada com base em materiais já publicados, como livros, artigos, revistas, teses, dissertações e anais de eventos científicos e estudo de caso porque permite um estudo mais profundo de um ou poucos objetos, permitindo um conhecimento mais amplo e detalhado (GIL, 2010).

A etapa de coleta de dados é realizada logo após a escolha do tema, da formulação do problema, da definição dos objetivos e após o término da pesquisa bibliográfica, nesta etapa

pode ser empregada, algumas técnicas dentre elas a entrevista, questionário entre outros métodos. (CERVO; BERVIAN, 1996)

Entre as técnicas utilizadas o questionário é um dos mais utilizados na coleta de dados, pois possibilita obter respostas sobre determinado assunto de maneira que o respondente forneça as informações necessárias. O questionário é estruturado com perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do pesquisador, e as questões elaboradas devem ser impessoal para assegurar a uniformidade na avaliação da situação. (CERVO; BERVIAN, 1996)

A presente pesquisa foi composta por 32 questões com base nos autores utilizados no presente referencial teórico, utilizando-se da escala do tipo likert para as opções de resposta, que segundo Pereira, 2004 apresenta-se com mais clareza a opinião em relação as afirmativas, bem como permite identificação com exatidão em repostas afirmativas, negativas ou intermediárias. O questionário aplicado foi elaborado com base no referencial teórico do presente trabalho, nos setores de planejamento, infraestrutura, tributação, finanças, contabilidade, recursos humanos, segurança do trabalho, patrimônio e licitação, totalizando 50 funcionários.

#### 4 Resultados e Discussões

A Prefeitura Municipal de Arapoti possui 840 funcionários, a grande maioria dos servidores municipais são admitidos através de concursos públicos, entre estes há os funcionários com cargo em comissão os quais são contratados de acordo com a necessidade e confiabilidade do Prefeito Municipal, há também os estagiários e jovens aprendiz. A estrutura da Prefeitura Municipal está subdividida em diversas áreas tais como educação, planejamento, contabilidade, finanças, esporte, infraestrutura, saúde, transporte, assistência social e administração, subdivididos em setores tais como segurança do trabalho, patrimônio, tributação, licitação, recursos humanos e tesouraria.

O objetivo geral deste trabalho é relacionar o clima organizacional com o desenvolvimento das atividades laborais, visto que a empresa por se tratar de um órgão público sofre alterações constantemente. Essas mudanças ocorrem devido as contratações de novos funcionários em cargos de comissão, transferências de funcionários para outro setor, visto que já possuem um amplo conhecimento e tempo de trabalho na instituição o que pode vir a interferir ou a contribuir para a mudança de comportamento, e conseqüentemente causar alterações no desenvolvimento de seu trabalho dentro da organização. Dentro dos objetivos específicos buscou-se primeiramente através da pesquisa bibliográfica assuntos pertinentes ao tema proposto, com o intuito de destacar e expor a opinião de diversos autores, bem como confrontar o que dizem os autores e através da pesquisa “in loco” verificar qual a realidade que os funcionários públicos dizem sobre o assunto.

Dentro do questionário aplicado procurou-se delinear perguntas específicas para que fosse possível identificar quais os fatores e variáveis que interferem no clima da organização. As questões aplicadas estão subdivididas sobre assuntos como estrutura da organização pública, motivação, satisfação, comportamento organizacional, liderança, cultura e clima organizacional, a fim de ser possível delinear a opinião dos entrevistados em relação ao clima da organização.

Inicialmente, buscou-se identificar o perfil dos entrevistados, como a faixa etária onde os resultados da pesquisa apontaram que os servidores são pessoas maduras que já possuem escolhas e opiniões bem definidas. Bem como o sexo dos entrevistados, visto que os resultados apontaram um equilíbrio entre homens e mulheres. Buscou-se identificar o tempo de serviço dos mesmos, sendo que a grande maioria dos servidores trabalham na organização

há mais de 20 anos, sendo pessoas que possuem ampla experiência no mercado de trabalho do setor público, e já com uma certa estabilidade, o que representa que são pessoas que passaram por muitos anos e várias experiências com as mais variadas situações que decorrem com o passar do tempo.

A estrutura da organização pública em relação a plano de cargos, mudanças de chefias, transferências de funcionários entre outros já foi afetada de alguma forma pelas tendências políticas devido as transformações e inovações que ocorreram no decorrer dos anos, e puderam ser presenciadas por aqueles que já trabalham a mais tempo na organização ou até mesmo por alguns acontecimentos decorrentes de admissão, demissão, transferências ou até mesmo pela convivência dos dias atuais. O modelo de gestão de pessoas o qual é aplicado na organização, demonstra não atender todas as necessidades dos funcionários, conforme os resultados da pesquisa, deixando a desejar em alguns pontos.

Pode-se observar que a organização deixa a desejar no quesito de valorização de alguns funcionários ou que os mesmos não se sentem reconhecidos o quanto merecem pelo trabalho o qual desenvolve na empresa, não havendo planos de cargos, recompensas salariais, bem como seus direitos, evidenciando que alguns podem ter alguns benefícios ou vantagens que outros não tem.

A maneira como os funcionários entrevistados são tratados independente da posição de seu cargo, através dos resultados da pesquisa demonstra que não há uma satisfação unânime, com isso fica evidente a opinião dos entrevistados, que nem todos os funcionários estão satisfeitos com os direitos e a forma de tratamento. Em relação ao reconhecimento pelo trabalho desenvolvido na organização nota-se que há um número de funcionários que afirmaram não serem reconhecidos pelas atividades as quais desempenham na empresa.

Na questão de convivência e relacionamento no dia a dia de trabalho é perceptível que os funcionários buscam relacionar-se de maneira amigável, comparando com a questão de fatores que interferiram no comportamento dentro da empresa onde os colegas e chefe de trabalho foram os motivos, é possível notar-se que mesmo havendo situações delicadas onde faz-se necessário ter uma postura correta para cada tipo de situação, os entrevistados buscam relacionar-se de maneira amigável.

Com base no comportamento do colega de trabalho dentro do ambiente organizacional, através dos resultados das pesquisas, é possível afirmar que já houve casos de conflitos que ocorreram devido as atitudes do mesmo, ou o próprio comportamento já foi afetado devido as atitudes do líder/chefe, isso demonstra que o comportamento das pessoas são os fatores mais influentes para o clima da organização, bem como o desempenho das atividades laborais, conforme pode-se observar na Figura 1.

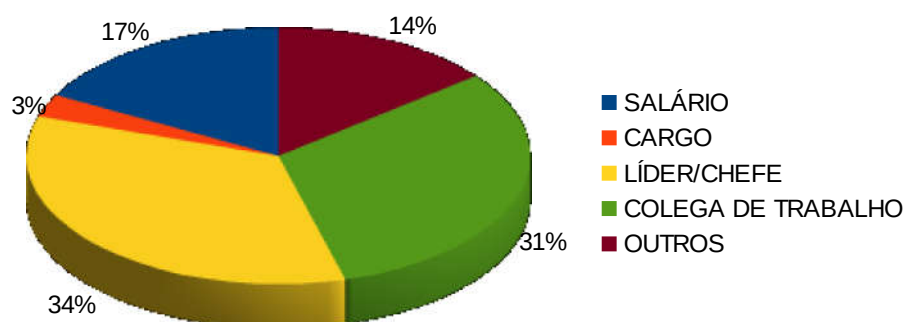


Figura 1 – Fatores que influenciam no comportamento

Com relação ao trabalho na organização, os funcionários consideram um bom lugar de trabalhar, mostrando que o trabalho na organização pública em si não é um fator desmotivante ou que interfere no clima da organização, visto que a maioria afirmou gostar de trabalhar na empresa, embora as recompensas salariais ainda ser um fator que não atinge todos os funcionários.

A designação das atividades dentro da organização pública, através da pesquisa demonstra ser um fator que deve ser melhorado, as funções atribuídas aos funcionários devem ser melhor estruturada. A satisfação dos funcionários com base no trabalho desempenhado mostra-se positiva onde a maioria dos funcionários, desta forma demonstra que apesar de haver situações ligadas a fatores que interfiram no clima da organização, os funcionários gostam do que fazem.

A forma de tratamento entre os colegas de trabalho mostraram-se positivas onde dirigem-se um ao outro com respeito e humildade sem tom de superioridade, mostrando que a maioria preza pela educação e respeito em relação a forma de tratamento uns com os outros. Alguns fatores como desentendimento com o chefe, falta de respeito, falta de comprometimento dos colegas com o trabalho, já foram motivos que contribuíram para algum tipo de conflito dentro da empresa, desta maneira nota-se a importância de uma correta gestão de pessoas.

As necessidades fisiológicas, autoestima, social, autorrealização foram um dos fatores em que a pesquisa apontou ser uma das variáveis que interferem no clima da organização, isso se deve a desejos de parte dos funcionários como plano de carreira, oportunidade de crescimento ou algo a mais pelo seu esforço dentro da empresa não é atendido ou reconhecido.

Os funcionários sentem-se motivados em trabalhar na organização isso demonstra que a motivação não é um fator que interfere no clima organizacional nem no desempenho das atividades laborais, bem como o relacionamento com a chefia direta onde o resultado da pesquisa foi favorável. Quando questionados sobre a liberdade de expor suas opiniões e sugestões para a resolução de problemas no ambiente de trabalho 44% dos entrevistados responderam que quase sempre, demonstrando que na maioria dos casos eles podem opinar, não sendo isto um fator que influencie no clima organizacional.

Em relação a cultura da organização é perceptível a insatisfação em relação as normas, valores, crenças, costumes, estrutura e procedimentos da empresa, entre os fatores que devem ser melhorados as normas e valores foram os mais citados na pesquisa.

A cultura de uma organização não é algo que sofre mudanças diariamente, é algo estabilizado, é a forma já estabelecida pela própria empresa para que as pessoas se comportem ou se relacionem de determinada maneira, porém a fatores da cultura que os funcionários gostariam que melhorassem. Com base no refere-se ao clima da organização a grande maioria dos funcionários entrevistados respondeu que o clima da organização é agradável, porém há fatores que interferem no clima organização, conforme pode-se observar na Figura 2.

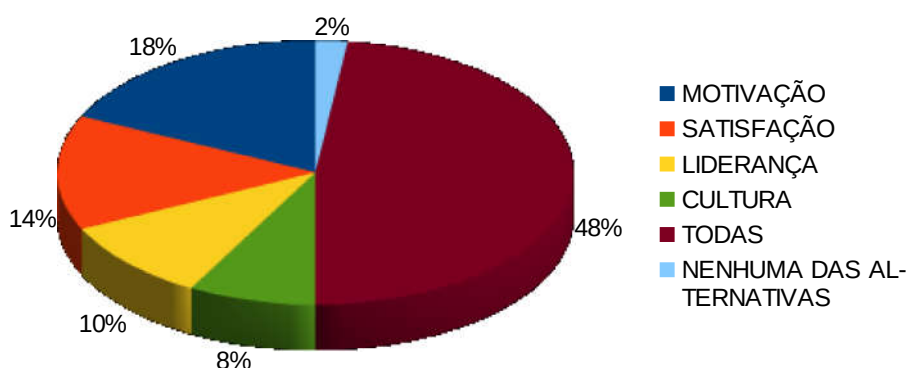


Figura 2 – Fatores que interferem no clima organizacional

A grande maioria dos colaboradores entrevistados responderam que todas as opções podem interferir no clima da organização, como a motivação, satisfação, liderança e cultura.

### 5.0 Considerações Finais

O clima organizacional é um assunto bem mais complexo do que se parece ser, durante o estágio e com a convivência com os funcionários da Prefeitura Municipal de Arapoti, foi possível obter maior conhecimento da situação que ocorre no dia a dia da empresa. A convivência do dia a dia no próprio local de trabalho mostrou que alguns funcionários não estavam totalmente satisfeitos e também em determinadas situações o clima organizacional de alguns setores estava um pouco tenso, porém através de uma análise da situação e uma boa conversa esses detalhes podem ser melhorados, diante disto o objetivo geral desta pesquisa é relacionar o clima da organização com o desenvolvimento das atividades laborais.

Após a aplicação do questionário ficou ainda mais evidente os fatores que influenciam no clima organizacional, e bem como na prática do desenvolvimento das atividades laborais, ficou evidenciado através do questionário aplicado que a Prefeitura Municipal já foi afetada de alguma forma pelas tendências políticas, isso é lógico, pois em todo lugar e segmento público a troca de partidos políticos com isso troca de cargos de confiança ou até mesmo mudanças no quadro de funcionários, como transferências de setor por exemplo, o que não pode acontecer é deixar que esses acontecimentos interfiram no desenvolvimento das atividades bem como na qualidade do serviço, pois quem sente os efeitos disso é a população, as trocas sempre vão existir, mas os administradores e os políticos devem ser profissionais o suficiente para pensar em primeiro lugar na qualidade e agilidade dos serviços que devem atender a população.

Em relação ao modelo de gestão de pessoas aplicado na organização em vários fatores ficou evidenciado a insatisfação por parte dos funcionários em relação a recompensas salariais, planos de cargos e crescimento profissional, falta de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido na empresa e também algumas vantagens para um ou outro funcionário. Lidar com pessoas não é tarefa fácil e se não aplicado um modelo de gestão de pessoas eficiente pode haver possíveis problemas, o funcionário deve ser valorizado, onde suas necessidades de autorrealização sejam atendidas e acima de tudo, todos devem ser tratados com igualdade e ter recompensas conforme os resultados de seus esforços forem se tornando evidente, primeiramente deve-se observar o desempenho e as atitudes de cada funcionário e se o mesmo estiver apto o suficiente para exercer determinada função porque não valorizar alguém que está ali dentro e já tem conhecimento do que buscar alguém de fora.

Houve também um ponto negativo em relação ao comportamento dos colegas de trabalho, aqueles que não cooperam e pensam em si mesmo e ao líder onde foi possível abordar na pesquisa que esses fatores já interferiram no comportamento de algum funcionário dentro do ambiente de trabalho. Nesta situação é necessário ser profissional analisar as causas e optar por um meio que seja traga benefícios para ambas as partes.

Pode-se constatar através dos resultados do questionário aplicado aos funcionários que a cultura da organização deve ser melhorada em alguns aspectos como valores e normas, há alguns servidores que não sentem-se reconhecidos ou acham que talvez outro funcionário tenha mais importância que o outro, situação que não deve ocorrer, pois todos devem ser valorizados pois contribuem de uma forma ou outra através de seu trabalho para o bem da organização. A cultura da empresa não muda é estabilizada mas em relação a valores e normas talvez algumas modificações podem ser alteradas ou melhoradas.

O clima organizacional é favorável na Prefeitura Municipal de Arapoti onde a maioria respondeu desta forma, porém todos os fatores como motivação, satisfação, liderança e cultura pode afetar o clima da organização, ao final desta pesquisa fica claro que a valorização do funcionário deve ser melhorada, criar ações de avaliação para propor aos funcionários chances de crescimento ou outros meios de gratificação.

## **Referências**

- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. Teoria Geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CORRÊA, V. M.; BOLETTI, R. R. Ergonomia: fundamentos e aplicações. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIRARDI, D.; SOUZA, I. M.; GIRARDI, J. F. O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: As práticas das maiores indústrias catarinenses. Revista de Ciência da Administração, v. 14, n. 32, p. 65-76, abr 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos da metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução a teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- NASCIMENTO, L. P. Elaboração de projetos de pesquisas: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- NUNES, J. L. O. Clima organizacional no setor público: Um estudo de caso no Juizado Especial Cível de Brumado/BA. Revista NAU Social, Brumado, v. 6, n. 10, p. 09-22, maio/out. 2015. Disponível em <<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/view/500/378>> Acesso em: 07 set. 2016.
- PARADELA, V.; COSTA, M. M. Modelagem de organizações públicas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- PAULA, P. et al. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. Gestão e Responsabilidade. Vol. 27. N. 81, set-dez/2011. Disponível em <[https://scholar.google.com.br/scholar?q=clima+e+cultura+organizacional+em+uma+organiza%C3%A7%C3%A3o+p%C3%BAblica&btnG=&hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5](https://scholar.google.com.br/scholar?q=clima+e+cultura+organizacional+em+uma+organiza%C3%A7%C3%A3o+p%C3%BAblica&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5)> Acesso em: 07 set. 2016.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rio de Janeiro, vol. 40, n. 1, p. 81-105, jan-fev, 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> > Acesso em: 11 set. 2016.
- REGATO, V. C. Psicologia nas organizações. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 2005.

SILVA, R. O. Teoria da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

STEPANSKI, I.; COSTA, M. E. Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas. Curitiba: IESDE BRASIL S. A, 2012.

SCROFERNEKER, C. M. A. O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.