



Prefeitura Municipal de Gurupi

PREFEITURA MUNICIPAL DE GURUPI
FUNDAÇÃO UNIRG
FACULDADE UNIRG
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CLIMA ORGANIZACIONAL E CIDADANIA: A EXPERIÊNCIA DA
SECRETARIA DE AÇÃO SOCIAL DE FORMOSO DO ARAGUAIA –
TO**

Acadêmico: DILCILENE MARTINS MILHOMENS

Professor (a) Orientador (a): LUZINETE MOREIRA DE ALMEIDA

Área de Concentração: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Gurupi, junho de 2006.

DILCILENE MARTINS MILHOMENS

**CLIMA ORGANIZACIONAL E CIDADANIA: A EXPERIÊNCIA DA
SECRETARIA DE AÇÃO SOCIAL DE FORMOSO DO ARAGUAIA –
TO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade UNIRG como
requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Professora Luzinete Moreira de Almeida

Gurupi, junho de 2006.

**CLIMA ORGANIZACIONAL E CIDADANIA: A EXPERIÊNCIA DA
SECRETARIA DE AÇÃO SOCIAL DE FORMOSO DO ARAGUAIA –
TO**

DILCILENE MARTINS MILHOMENS

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final junto à Faculdade UNIRG.

.....
Prof. Marcus Geraldo Sobreira Peixoto, MsC.
Diretor Acadêmico

.....
Prof. Alexandre Ribeiro Dias, Dr.
Coordenador de Estágio do Curso de Administração

.....
Prof. Donária Coelho Duarte, Dra.
Coordenadora de Estágio do Curso de Administração

.....
Prof. Luzinete Moreira de Almeida
Orientador (a)

.....
Profª. Eliza Magalhães Prado
Banca Examinadora

.....
Profº. Fábio Pegoraro
Banca Examinadora

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo, Aclísio e aos meus filhos, Tiago e Lavínia, que mesmo privados da minha atenção diversas vezes, retribuíram com seu amor e apoio.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela perseverança concedida na realização deste Projeto.

Aos meus pais Dalci (*in memoriam*) e Ildenê pelo incentivo e apoio na concretização deste sonho.

Ao meu marido, Aclísio, meu grande amor e amigo, pela compreensão, dedicação e companheirismo dispensado ao longo da nossa vida.

Aos meus filhos Tiago e Lavínia, pelo amor e paciência demonstrada no decorrer deste processo.

À Professora Orientadora Luzinete Moreira de Almeida pelo auxílio, carinho e atenção dedicada a mim durante a realização deste trabalho.

À Professora Coordenadora de Estágios do Curso de Administração, Dra. Donária Coelho Duarte, pela contribuição e apoio na concretização desta pesquisa.

Às minhas amigas Cristina Bandeira Barros e Leonisa Fonseca Negre pela força e incentivo prestado.

A todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização de mais esta etapa.

Meus sinceros agradecimentos!

*"Nenhuma decisão sensível pode ser tomada
levando em conta somente como o Mundo é,
mas como ele será..."*

Isaac Asimov

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade avaliar o Clima Organizacional da Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia – TO, por meio da aplicação de um questionário junto a nove colaboradores da Secretaria para análise quanto aos indicadores de clima organizacional: liderança, comunicação, motivação e relacionamento pessoal, e propor sugestões que venham contribuir para uma melhor qualidade no atendimento prestado pelos colaboradores da Secretaria. Diante disso, fez-se necessário, primeiramente, a realização da Revisão conceitual sobre Clima Organizacional e sua relação com Cultura Organizacional e a abordagem de alguns conceitos sobre Administração Pública Municipal, para melhor compreensão do local onde foi realizada a pesquisa. No que se refere à metodologia, para realização desta pesquisa adotou-se o método indutivo de pesquisa, através de uma pesquisa descritiva do tipo estudo de caso, que foi realizado mediante uma pesquisa de campo envolvendo os 09 colaboradores da Secretaria. Como instrumentos de coleta foram utilizadas a observação individual do tipo participante, a aplicação de um questionário fechado e de múltiplas escolhas e a pesquisa bibliográfica. Para obtenção dos resultados foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativa e quantitativa, visto que, realizou-se uma análise global de cada fator/indicador de clima organizacional dentro da Secretaria, bem como a demonstração dos mesmos, através de tabelas. Ao término do trabalho evidenciou-se que, de um modo geral, o clima organizacional da Secretaria é positivo.

Palavras-chave: Administração Pública Municipal. Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Cidadania.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
1.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	09
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	10
1.3	OBJETIVOS.....	10
1.3.1	Objetivo Geral.....	10
1.3.2	Objetivos Específicos.....	10
1.4	JUSTIFICATIVA.....	11
2	REVISÃO CONCEITUAL.....	12
2.1	CONCEITUAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
2.1.1	A Cultura Organizacional e o Clima Organizacional.....	14
2.1.2	Modelos de Estudo de Clima Organizacional.....	16
2.1.3	Indicadores de Clima Organizacional.....	17
2.1.3.1	Fator Liderança.....	18
2.1.3.2	Fator Comunicação.....	19
2.1.3.3	Fator Relacionamento Interpessoal.....	21
2.1.3.4	Fator Motivação.....	23
2.2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL.....	26
3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	28
3.1	HISTÓRICO DO MUNICÍPIO DE FORMOSO DO ARAGUAIA.....	28
3.1.1	Estrutura Organizacional.....	29
3.1.2	Organograma.....	31
3.1.3	Secretaria Municipal de Ação Social.....	32
4	MÉTODO E PROCEDIMENTO DA PESQUISA.....	33
5	ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS...	37
5.1	ANÁLISE DO PERFIL DOS COLABORADORES.....	37
5.2	FATOR LIDERANÇA.....	38
5.3	FATOR COMUNICAÇÃO.....	39
5.4	FATOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	40
5.5	FATOR MOTIVAÇÃO.....	41
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
6.1	CONCLUSÃO.....	43

6.2	RECOMENDAÇÕES.....	45
6.3	LIMITAÇÕES.....	46
	REFERÊNCIAS.....	48
	ANEXO I – Instrumento de Coleta de Dados.....	52

1 INTRODUÇÃO

A percepção da qualidade na prestação de serviços dentro dos órgãos públicos parece estar relacionada com a satisfação dos seus funcionários, caracterizada pelas variáveis internas de uma organização e que influenciam diretamente no comportamento destes colaboradores.

Esta pesquisa tem como objetivo averiguar as barreiras existentes no Clima Organizacional da Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia – TO, para identificar a sua relação com a qualidade do atendimento prestado aos usuários de seus serviços.

Primeiramente, serão abordados a situação problemática, os objetivos geral e específicos e a justificativa.

Na Revisão Conceitual, o presente estudo objetiva, através da pesquisa bibliográfica, conceituar o clima organizacional, a relação entre clima e cultura organizacional e abordar alguns conceitos, características e princípios que constituem a Administração Pública Municipal, para uma melhor compreensão do ambiente onde está sendo realizada esta pesquisa.

Logo após, este trabalho traz um resumo da história do Município de Formoso do Araguaia – TO, bem como da estrutura organizacional e um breve relatório das atividades desempenhadas pela Secretaria de Ação Social.

Finalmente será realizada uma pesquisa de clima organizacional focando aspectos relacionados à liderança, motivação, comunicação e relacionamento interpessoal, visando, com isso, propor sugestões para impulsionar a Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia/TO rumo a um atendimento cidadão.

1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A qualidade dos serviços prestados aos cidadãos pelos órgãos da Administração Pública, em geral, é muito discutida.

Segundo CODA (apud MULLER, 2004) o 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) experimentados pelos empregados no ambiente de trabalho.

Partindo do pressuposto de que uma instituição organiza o seu quadro de pessoal, com suas crenças, valores e sanções, a fim de que prestem um serviço de qualidade aos usuários, conclui-se que o clima representa a somatória do relacionamento das pessoas entre si, bem como as relações destas pessoas com a instituição organizada.

Portanto, percebe-se a necessidade de se avaliar o clima organizacional na Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia, mediante a importância que o mesmo possui na qualidade do atendimento aos usuários dos serviços desta organização.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Os órgãos públicos, na maioria das vezes, são muito criticados pelos seus serviços deficientes, baixo desempenho e má qualidade no atendimento.

No entanto, é preciso entender o que há por trás dos fatores que envolvem a qualidade desses serviços prestados através da pesquisa do Clima Organizacional.

Diante do exposto, esta pesquisa será realizada no sentido de solucionar o seguinte problema:

Quais barreiras deverão ser vencidas no clima organizacional da Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia rumo a um atendimento cidadão?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o clima organizacional da Secretaria Municipal de Ação Social de Formoso do Araguaia-TO e propor sugestões que venham contribuir para um atendimento cidadão.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. realizar uma revisão literária abordando conceitos sobre clima organizacional, cultura organizacional e Administração Pública Municipal;

2. identificar os fatores que interferem no clima organizacional da Secretaria, focando aspectos relacionados à liderança, motivação, comunicação e relacionamento interpessoal;
3. avaliar o clima organizacional da Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia/TO.
4. propor sugestões para impulsionar a Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia rumo a um atendimento cidadão.

1.4 JUSTIFICATIVA

O estudo do clima organizacional dentro da Secretaria de Ação Social é de extrema importância para seus colaboradores, visto que o mesmo proporcionará uma visão holística das oportunidades e deficiências a serem trabalhadas dentro da Secretaria.

No entanto, a pesquisadora pretende estender os resultados deste trabalho aos demais Setores da Prefeitura, buscando trazer uma contribuição para os usuários dos serviços do município, em geral.

Logo, os maiores beneficiários com os resultados desta pesquisa serão os cidadãos formosenses, que receberão um atendimento mais digno e qualitativo.

Além disso, o presente estudo visa identificar as barreiras a serem vencidas no clima da Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia rumo a um atendimento de qualidade, verificando se o objetivo maior, que é a “Cidadania”, está sendo atingido.

Desta forma a realização deste trabalho se justifica pela contribuição que o mesmo poderá trazer para as organizações em geral, pois busca a valorização do lado humano dentro das corporações e a importância que o mesmo possui na concretização de seus objetivos.

Uma análise do clima organizacional dentro da Secretaria de Ação Social é de extrema importância do ponto de vista da pesquisadora, visto que a mesma está inserida na organização e poderá, através deste instrumento, conhecer vários aspectos relacionados ao clima da organização e ao ambiente em que trabalha, e conseqüentemente, propor sugestões de melhoria.

Como esta pesquisa foi realizada sobre um assunto específico dentro do Setor de uma organização em particular, os resultados desta pesquisa poderão servir como embasamento para outros estudos sobre o tema e também para realização de uma nova pesquisa dentro da Secretaria.

2 REVISÃO CONCEITUAL

A Revisão Literária foi construída com o objetivo de oferecer o suporte conceitual ao estudo. Nesse sentido, em primeiro lugar, surgiu a necessidade de esclarecer o conceito de clima organizacional e seus principais componentes e interrelações. Em seguida abordou-se os conceitos relativos à Cultura Organizacional, pela necessidade de ampliar a discussão sobre o conceito de Clima Organizacional. Foram abordados também alguns conceitos relativos aos fatores que interferem no Clima Organizacional, tais como liderança, comunicação, motivação e relacionamento interpessoal, com o propósito de fornecer fundamentação teórica para realização da pesquisa.

E finalmente, realizou-se um estudo sobre Administração Pública Municipal, mais especificamente sobre o conceito e as características da Administração Pública Municipal, para melhor compreensão do local onde se está realizando o estudo.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A definição de Clima Organizacional é de extrema importância para o entendimento desta pesquisa.

O Clima Organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. O clima não pode ser tocado ou visualizado, porém pode ser percebido e mensurado em seus diversos aspectos.

Segundo Chiavenato (2002, pág. 123) “o Clima Organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização”.

Ou seja, através da análise do clima consegue-se identificar o estado de espírito, de ânimo e de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho.

Tachizawa (2004, pág. 241) define o clima organizacional como “o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos”.

No entanto, para que os serviços prestados aos cidadãos se tornem qualitativos não é suficiente que elas apenas se sintam motivadas para fazê-lo, também é preciso conhecimento, habilidade e atitude.

De acordo com Chiavenato (2002), o Clima Organizacional identifica o grau de motivação dos funcionários dentro da Organização. Quando o grau de motivação está

elevado, o clima organizacional também se eleva, provocando atitudes de satisfação, harmonia e interesse de colaboração, entre os participantes. No entanto, quando a motivação é baixa o clima organizacional tende a baixar provocando estado de apatia, estresse, desinteresse e inconformidade entre os membros da organização.

Dependendo do grau de satisfação entre os membros do grupo e destes com a organização, as chances desse grupo obter sucesso no seu ambiente de trabalho vão aumentar ou diminuir.

Para Chiavenato (2000, pág. 314) o clima organizacional é compreendido de forma mais ampla, tal que se refere ao ambiente interno que existe entre os colaboradores de uma organização. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes do órgão e que influencia o seu comportamento. Refere-se aos aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Na medida em que o ambiente organizacional permite a satisfação das necessidades individuais de seus colaboradores, o Clima Organizacional tende a mostrar-se favorável e positivo. Na medida em que o ambiente organizacional frustra a satisfação das necessidades dos participantes, o clima organizacional tende a mostrar-se desfavorável e negativo. O Clima Organizacional pode ser percebido dentro de uma ampla gama de características qualitativas: saudável, doentio, quente, frio, incentivador, desmotivador, desafiador, neutro, animador, ameaçador, etc. Resumindo, o clima organizacional depende do estilo de liderança utilizado, das políticas e dos valores existentes, da estrutura organizacional, características das pessoas que participam da organização, natureza do negócio ou ramo de atividade da organização e do estágio de vida da mesma.

Diante do exposto, percebe-se que as pessoas que compõem uma equipe não devem ser analisadas isoladamente, e sim consideradas dentro do contexto no qual elas estão inseridas.

“O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”, esclarece Maximiano (2000, pág. 107).

Deste modo, nota-se que o clima organizacional influencia diretamente no comportamento dos colaboradores, pois Tachizawa (2004, pág. 240) descreve o clima organizacional como:

O ambiente interno em que convivem os membros da organização estando, portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é bom ou ruim para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima

organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Desta forma pode-se concluir que o clima é uma questão cultural. Para se entender o clima de uma organização, primeiramente, faz-se necessário entender a Cultura Organizacional, detectando as crenças e valores, que determinam o comportamento dessas pessoas.

2.1.1 A Cultura Organizacional e o Clima Organizacional

O Clima Organizacional está diretamente interligado com a cultura das organizações, pois à medida que o clima é conceituado, depara-se com o conceito de Cultura Organizacional.

O entendimento das variáveis que afetam a cultura facilita a compreensão para análise do clima de uma organização.

“Encontra-se na cultura da organização diversas variáveis que afetam o clima organizacional: as relações entre os integrantes, entre os diferentes setores, hábitos arraigados, processo decisório, grau de disciplina, benefícios, etc”. (DIAS, 2004, pág. 187).

Segundo Chiavenato (1994, pág. 49) Cultura Organizacional:

Representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. É o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas.

A cultura, segundo Daft (2002, pág. 293) “é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado. Ela representa a parte não-escrita, o sentimento da organização”.

De acordo com Dubrin (2003) a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador.

Segundo o autor os funcionários aprendem a cultura organizacional principalmente por meio da socialização, o processo pelo qual se dá o entendimento dos valores, normas e hábitos essenciais para que ocorra a adaptação à organização. A socialização é, portanto, um método de doutrinar os empregados sobre a organização, de modo que elas perpetuem a cultura. O processo de socialização ocorre, principalmente, por meio da aprendizagem por imitação e observação.

Segundo Marras (2003, pág. 289) “ Há diversas maneiras de considerar a palavra cultura. Originalmente esse termo tem a sua raiz no latim *colere, cultus*”

“Assim tem-se, a cultura de abelhas, de bactérias, de campo, etc, no entanto, a cultura referindo-se ao ser humano expressa o modo como este encara as coisas, o mundo, o sentido da vida. A cultura como sinônimo de mundividência. Ullmann apud (MARRAS, 2003, pág. 289)”.

É nessa acepção que, no decorrer deste trabalho, será empregado o termo cultura, como o complexo de comportamentos, das crenças e dos valores partilhados pelos membros de um grupo.

A expressão Cultura Organizacional se refere à cultura da organização mais ampla da qual o grupo estudado é parte, ou seja, refere-se à cultura do ambiente em que o grupo de trabalhadores se situa.

De acordo com Schein apud (MOTA e VASCONCELOS, 2002) a cultura de uma organização é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e valores que permeiam essa organização, além dos objetos visíveis e físicos da mesma, tais como arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração, etc.

Deste modo, percebe-se que toda organização tem normas de conduta informais e regulamentos burocráticos, que definem o comportamento das pessoas dentro delas. As normas de conduta representam um dos elementos mais importantes da Cultura Organizacional, que compreende também os valores, rituais, crenças, hábitos e outros condicionantes do comportamento das pessoas. Dentro deste contexto, a cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas, explica Maximiano (2000).

Uma cultura organizacional é formada por características relativamente estáveis. Ela se desenvolve ao longo de muitos anos e tem suas raízes em valores profundamente arraigados, com os quais os funcionários sentem um forte comprometimento, comenta Robbins (2002).

Ou seja, a cultura da organização é a forma de como as pessoas que trabalham nessa organização encaram o mundo e se caracteriza pela interação das pessoas dentro do ambiente de trabalho ao longo dos anos.

No que se refere ao estudo do Clima Organizacional, Pessoa (2004), garante que é essencial definir com clareza os fatores que devem ser abordados e quais aspectos devem ser evidenciados no diagnóstico, para um maior entendimento dos resultados a serem alcançados na pesquisa.

De acordo com Tachizawa (2004, pág. 241) “a pesquisa de clima organizacional deve abordar entendimento da missão, crenças e valores, chefia e liderança, relações interpessoais, salários e benefícios”.

O mesmo autor assegura que é possível estabelecer o seguinte rol de objetivos para uma pesquisa de clima organizacional:

Estudar a cultura organizacional da empresa; avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos; medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização; analisar os padrões de motivação e satisfação, bem como as necessidades e expectativas dos empregados; verificar se existe integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização; verificar se existe correlação entre a satisfação na organização e a oferta do composto de benefícios e serviços; verificar o nível de integração entre as áreas/departamentos; estudar as relações funcionais entre os empregados; analisar os padrões de produtividade; medir o grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e responsabilidades, com os clientes e com os agentes internos e externos. TACHIZAWA (2004, pág. 242).

Barçante e Castro, 1995 apud (PESSOA, 2004) defendem que uma pesquisa de clima bem-estruturada e planejada com base na avaliação crítica da realidade, deve afastar do instrumento de medida qualquer fator sobre o qual a organização não tenha influência, conduzindo sua atenção para as áreas sobre as quais possui total capacidade de ação.

Para realização de estudos sobre Clima Organizacional, Rizzatti, 2002 apud (SILVA, 2003) descrevem que o pesquisador dispõe de duas alternativas básicas: na primeira, ele adota um conjunto específico de fatores ou categorias já conhecidos e consagrados na literatura, ou elabora um modelo próprio por meio da definição de um conjunto de fatores que melhor se adapta ao objeto de estudo.

2.1.2 Modelos de Estudo de Clima Organizacional

Diversos modelos de estudo de Clima Organizacional, testados e validados, vigoram na literatura contemporânea, contudo, esses modelos não são regras universais e devem atender as verdadeiras necessidades da organização que se deseja examinar.

A seguir serão explanados alguns desses modelos, de forma resumida, que abordam certas variáveis organizacionais evidenciadas no diagnóstico de clima organizacional, adaptado de Sartor et al, 2003 apud (PESSOA, 2004):

1. **Modelo de Kolb et al.:** desenvolvido a partir das dimensões propostas por Litwin e Stringer, Kolb et al foi considerado como instrumento de aprendizagem para exercícios em classe. Apresenta como variáveis: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio e liderança.

2. **Modelo de Coda:** desenvolvido em diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado. Suas variáveis são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a organização, processo de comunicação, sentido de trabalho, política global de recursos humanos e acesso.

3. **Modelo de Likert:** desenvolvido com o objetivo de diagnosticar situações de trabalho. Apresenta as seguintes variáveis: liderança, comunicação, tomada de decisão, objetivos, interação-influência e controle.

4. **Modelo de Campbell:** utilizado para avaliar o desempenho e satisfação gerencial. Apresenta como variáveis: autonomia individual, grau de estrutura, orientação para recompensa e consideração, calor e apoio.

Diante dos modelos expostos, verifica-se que as variáveis são desenvolvidas de acordo com as necessidades próprias de cada organização, abordando aspectos relacionados com sua especificidade e seu campo de ação.

2.1.3 Indicadores de Clima Organizacional

Em relação aos indicadores do clima organizacional serão abordados, a seguir, variáveis organizacionais que servirão como referência para elaboração do instrumento da pesquisa a ser realizada dentro da Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia-TO.

2.1.3.1 Fator Liderança

O fator liderança tem sido alvo de muitas pesquisas nos campos da psicologia social e do comportamento organizacional desde a década de 1930. Descobriu-se que não existe um único padrão de capacidades e traços de personalidade característicos de todos os líderes.

Segundo Bowditch e Buono (1992), embora haja inúmeros significados para o termo, a liderança é melhor definida como sendo um processo de influência, na maioria das vezes de uma pessoa, pelo qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas.

A liderança, segundo Robbins (apud SOTO, 2005, pág. 211) “é a habilidade para influir em um grupo e conseguir a realização de metas”.

Para Fiorelli (2001, pág. 173) “a liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente”.

Tannenbaun apud (MINICUCCI, 1995, pág. 287) define liderança como “a influência interpessoal numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta, ou metas especificadas”.

Na mesma linha de raciocínio Soto (2005), afirma que a liderança é um processo de influência que uma pessoa exerce nos demais para que desenvolvam seu trabalho na busca do cumprimento de seus objetivos. Trata-se de um fator decisivo que ajuda os membros de um grupo a descobrirem suas metas e depois as motiva para que cumpram os propósitos estabelecidos.

A habilidade de utilizar corretamente a autoridade e a maneira de como o líder toma suas decisões são decorrentes do estilo de liderança adotado.

De acordo com Chiavenato (2001), existem três estilos de liderança:

- Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo;
- Liderança liberal (*laissez-faire*): o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum;
- Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

Apesar dos três estilos serem bastante diferentes, cabe ao líder saber a hora certa de aplicar o estilo de liderança adequado, de acordo com a equipe a ser liderada e a tarefa a ser executada.

O líder efetivo é composto de habilidade que vão auxiliá-lo no processo decisório. Fiorelli (2001), enumera nove habilidades que facilitam no exercício da liderança:

- a) habilidade para observar;
- b) habilidade para escutar;
- c) habilidade para falar;
- d) envolvimento;
- e) compreensão;
- f) congruência;
- g) dar e receber feedback;
- h) expressão corporal e;
- i) habilidade para orientar.

Para Soto (2005), existem apenas três habilidades que os líderes utilizam: *as técnicas, as humanas e as conceituais*.

- *A habilidade técnica* se refere ao conhecimento e capacidade que uma pessoa possui em qualquer tipo de processo ou técnica.
- *A habilidade humana* é a capacidade para trabalhar eficazmente com as pessoas para obter resultados no trabalho em grupo.
- *A habilidade conceitual* é a capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas, tais como nos planejamentos estratégicos de longo prazo.

Em resumo, a habilidade conceitual tem a ver com idéias, enquanto a habilidade humana refere-se as pessoas e a habilidade técnica se concentra nas ferramentas de trabalho.

Diante disso, percebe-se que um líder efetivo deve reunir todas essas habilidades para conseguir conquistar seus seguidores e alcançar seus objetivos e metas preestabelecidas.

2.1.3.2 Fator Comunicação

A comunicação constitui um dos processos fundamentais para realização das atividades de uma organização.

“O processo de comunicação é fundamental para a administração das organizações, pois é por meio dela que os administradores realizam suas funções de planejamento, organização, liderança e controle”. (STONER e FREEMAN, 1999 apud PESSOA, 2004).

De acordo com Bowditch e Buono (1992, pág. 80) “a comunicação é freqüentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência do significado entre os indivíduos envolvidos”.

Conforme Chiavenato (2001), a comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinais, tais como, ondas sonoras, letras impressas e símbolos, através de um canal, que pode ser o ar, fios ou papel, a um receptor da mensagem que a decodifica e traduz o seu significado.

O mesmo autor defende que na conversação, tecnicamente conhecida como *comunicação pessoal direta falada*, a linguagem funciona como código e é reforçada por elementos de comunicação não-verbal, tais como gestos, sinais e símbolos. A comunicação interpessoal também pode ocorrer à distância, por meio da escrita, telefone e internet como meio de transmitir as mensagens.

Sob o ponto de vista organizacional, Bowditch e Buono (1992), afirmam que a comunicação pode ser analisada em termos de três funções amplas: 1) produção e controle; 2) inovação e 3) socialização e manutenção. Cada uma dessas funções, segundo os autores, é importante para que uma organização seja administrada de maneira eficiente e eficaz.

De acordo com Gil (2001), comunicar-se constitui uma habilidade, que todos os profissionais que exercem funções gerenciais, precisam desempenhar, pois na maioria das atividades que executam, necessitam expressar-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas. Implica tornar algo comum, fazer-se entender e acima de tudo o comunicador precisa estar capacitado, não apenas para falar, mas também para ouvir.

Segundo Minucci (1995), a dinâmica dos grupos a partir de Kurt Lewin define o processo de comunicação humana em seis elementos essenciais, a saber:

- 1) *emissor*: tem a iniciativa da comunicação;
- 2) *receptor*: a quem se dirige a mensagem;
- 3) *mensagens*: constitui o conteúdo da comunicação;
- 4) *código*: constituído pelo grupo de símbolos utilizados para formular a mensagem, desde que ela faça sentido para o receptor;
- 5) *destaque* ou *camuflagem*: conjunto das decisões que o emissor deve tomar antes de se comunicar, quanto ao conteúdo da mensagem e ao código utilizado;

- 6) *codificador-decodificador*: tradução de idéias, objetivos e intenções num código e num conjunto sistemático de símbolos.

Para Gil (2001), o processo de comunicação vai além do simples ato de informar, pois requer sintonia com o interlocutor e também o esclarecimento por parte deste acerca dos efeitos produzidos pela mensagem. Portanto a comunicação só pode ser considerada eficaz quando a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor.

2.1.3.3 Fator Relacionamento Interpessoal

As relações interpessoais assumem um papel muito importante na vida organizacional.

Embora a significação total das relações entre os membros de um grupo possa não ser diretamente evidente, é surpreendentemente grande a complexidade de sentimentos e ações que podem ser compreendidos imediatamente. (HEIDER, 1970)

Para Wagner III e Hollenbeck (2003), entre os indivíduos e os grupos existem quatro tipos de relações interpessoais que assumem a forma de padrões ou redes de interdependência.

- 1) **Interdependência agrupada**: é a forma mais simples de interdependência, pois requer pouca ou nenhuma interação interpessoal. Ocorre entre pessoas que buscam recursos de uma fonte comum, tais como dinheiro, equipamento, matérias-primas, informações ou experiência.
- 2) **Interdependência seqüencial**: neste tipo de interdependência as pessoas dependem apenas daquelas que as antecedem, logo as pessoas que estão mais atrás na cadeia, independem das que as sucedem, como no caso das pessoas de uma linha de montagem. Embora a interdependência seqüencial seja mais complexa que a agrupada, sua assimetria unidirecional é mais simples que os próximos tipos de interdependência.
- 3) **Interdependência recíproca**: um grupo de pessoas é unido por uma cadeia de relações bidirecionais, ou seja, sempre envolve um tipo ou outro de interação direta, como a comunicação face a face, conversas telefônicas ou instruções por escrito. Conseqüentemente as pessoas que são reciprocamente interdependentes estão mais interligados que as pessoas que são interligados pela interdependência agrupada ou seqüencial.

- 4) **Interdependência inclusiva:** é a forma mais complexa de interdependência, pois se desenvolve numa cadeia estreita de interdependência recíproca, onde todos os envolvidos são reciprocamente interdependentes. Na interdependência inclusiva as interações tendem a ser mais frequentes, mais intensas e de maior duração do que todas as outras, como no caso dos pesquisadores de mercado e representante de vendas.

Wagner III e Hollenbeck (2003), afirmam, ainda, que o tipo de interdependência que liga as pessoas em relações interpessoais possui quatro importantes implicações do ponto de vista gerencial. Primeiro, os conflitos tendem a aumentar à medida que a interdependência cresce da agrupada para a inclusiva, visto que estar mais estreitamente interligado aumenta a probabilidade de que as diferenças de opiniões, metas ou resultados sejam percebidas e discutidas. Em segundo lugar, a perda de indivíduos, devido à rotatividade, pode se tornar um grande problema à medida que a interdependência aumenta. A terceira implicação é que a interdependência inclusiva pode ser mais saudável que as formas menos complexas de interdependência à medida que serve para estimular a flexibilidade e permitir que as pessoas se adaptem com maior rapidez às frequentes alterações do ambiente de trabalho. Em quarto lugar, o tipo de interdependência também tem implicações nos sistemas motivacionais. Metas e *feedback* à nível grupal são mais indicadas por pessoas que se encontram em situação de interdependência seqüencial, recíproca ou inclusiva, já as metas e *feedback* individuais funcionam melhor para indivíduos ligados pela interdependência agrupada.

Segundo Schutz, 1978 apud (VERGARA, 2000), os grupos humanos têm três necessidades interpessoais básicas, a saber: inclusão, controle e afeição. A necessidade de inclusão constitui a fase inicial, de formação do grupo. É a fase de exploração do terreno, no qual a pessoa busca encontrar sua posição no grupo, se sentir aceito, integrado. Nessa fase, as idéias não estão precisas e o senso de propósito ainda não é compartilhado. A necessidade de controle apresenta-se depois da fase de inclusão. Consiste na fase de definição das responsabilidades do grupo. É a queda de braço simbólica, às vezes, o choque de lideranças. A necessidade de afeição revela-se depois da fase de controle, com trocas de afeto, comunicação verbal e não-verbal, manifestações de carinho e hostilidade, harmonia e tensão, alegria e tristeza. Enfim é a fase de reconhecimento das diferenças entre as pessoas.

Percebe-se, portanto, que discorrer sobre relações interpessoais, é tão complexo como vivê-las, pois como afirma Moscovici, 2001 apud (PESSOA, 2004), a habilidade de lidar com situações interpessoais envolve flexibilidade perceptiva e comportamental, que

significa buscar várias formas de analisar uma mesma situação, agir de forma diferenciada e experimentar novas condutas como alternativas de ação.

2.1.3.4 Fator Motivação

O tema motivação é sem dúvida, fascinante, a história conta com inúmeras teorias que foram desenvolvidas na busca da origem e entendimento das necessidades ou motivos. Foi entre os anos de 1940 e 1960 que a pesquisa se desenvolveu com mais rapidez.

Para Vergara (2000), a motivação não é um produto acabado, antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida. Uma força que impulsiona o indivíduo na direção de algo. Ela é intrínseca, ou seja, nasce dentro de cada um, ninguém motiva ninguém, tudo o que os outros podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação dentro das outras pessoas.

Segundo Gil, 1999 apud (ARCHER, 1990), motivação é a consequência das necessidades não satisfeitas, que são intrínsecas aos indivíduos e os gerentes não podem colocar essas necessidades nas pessoas, ou seja, eles não são capazes de motivá-las, mas podem, no entanto, satisfazer essas necessidades ou contrafazê-las.

Há uma diversidade muito grande de teorias sobre motivação, no entanto, não há unanimidade quanto à origem dessas teorias, o que parecem explicar fenômenos motivacionais num contexto, falha em outros. (FIORELLI, 2001).

É impossível discorrer sobre todas as teorias, visto que não existe uma regra geral para o tema.

Segundo Bowditch, Buono, 1992 apud (PESSOA, 2004) não convém interpretar as teorias motivacionais como regras universais e sim considerá-las como modelos motivacionais, úteis para compreensão sobre motivação humana, identificando qual dessas teorias é mais apropriada para certa situação.

Diante disso nesse trabalho serão abordadas duas teorias (Teoria de Herzberg e Teoria de Maslow), bastante conhecidas e estudadas na Teoria Geral de administração, as quais abrangem várias concepções sobre este complexo e inesgotável assunto.

a) Teoria de Herzberg

Segundo a Teoria do Psicólogo Frederick Herzberg (1975) os fatores que afetam o comportamento dos indivíduos dividem-se em dois grupos: os higiênicos e os motivacionais.

Os *fatores higiênicos* compreendem salários, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho, ou seja, são fatores extrínsecos ao indivíduo. A insuficiência desses fatores provocaria insatisfação, no entanto, a satisfação não provocaria a motivação do indivíduo, que só ocorreria através dos *fatores motivacionais*, que são representados pelo reconhecimento, status, responsabilidade, oportunidades de crescimento, riqueza do trabalho e desafios, os fatores intrínsecos ao indivíduo. A ausência desses fatores, contudo não ocasionaria a insatisfação. (FIORELLI, 2001).

De acordo com Gil (2001), os primeiros referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, no entanto, não são suficientes para promover a satisfação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Os fatores do segundo grupo são os que realmente promovem a motivação e devem ser promovidos pelos gerentes. A capacidade para manter tais fatores, por sua vez, depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada empregado. Desta forma, uma das coisas mais importantes ao alcance dos gerentes é o enriquecimento do trabalho, que consiste não apenas na ampliação do número de tarefas que os empregados executam, mas num deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho.

Segundo o mesmo autor, aceitar a teoria de Herzberg não significa, necessariamente, desconsiderar os fatores higiênicos, pois aumentar os salários não leva, obrigatoriamente, as pessoas a trabalharem com mais vontade, mas pode deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. No entanto, se o salário e as condições de trabalho são insuficientes, as pessoas tornam-se desmotivadas e nenhum outro fator será capaz de motivá-las.

b) Teoria de Maslow

O Psicólogo Abraham Maslow (1987) desenvolveu uma teoria conhecida como a hierarquia das necessidades básicas, que é bastante estudada nos livros de Teoria Geral da Administração, em forma de pirâmide: Segundo Fiorelli, 2001, a teoria de Maslow sustenta que os indivíduos possuem uma complexa série de cinco categorias de necessidades, as quais colocou em ordem de importância:

- a) fisiológicas – sobrevivência, alimentação, vestuário;
- b) de segurança – proteção, estabilidade no emprego;
- c) sociais – aceitação, amizade, sentimento de pertencer;
- d) estima – auto-confiança;

e) auto-realização – criatividade, auto-desenvolvimento.

A hierarquia das necessidades humanas passa por três níveis ou estágios, segundo Chiavenato (2001), *Necessidades Fisiológicas*, que são as necessidades primárias, situadas no nível mais baixo, relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. *Necessidades Psicológicas*, que constituem as necessidades secundárias e exclusivas do homem, raramente satisfeitas em sua plenitude, pois à medida que uma necessidade é satisfeita outras vão se desenvolvendo gradativamente. As principais necessidades psicológicas são necessidades de segurança íntima, necessidade de participação, necessidade autoconfiança e necessidade de afeição. E as *Necessidades de Auto-Realização*, que são as de nível mais elevado, e também raramente satisfeitas em sua plenitude, decorrem da educação e da cultura do indivíduo. É o impulso de realizar o próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento, no sentido mais elevado do termo.

Soto (2005), comenta que a hierarquia das necessidades humanas de Maslow repousa sobre quatro pressupostos básicos, que são:

- uma necessidade satisfeita não gera motivação. Uma vez satisfeita uma necessidade logo outra surge no lugar.
- várias necessidades influem ao mesmo tempo no comportamento de uma pessoa.
- em geral, as necessidades de nível inferior devem ser satisfeitas antes que as de nível superior se tornem suficientemente intensas para estimular o comportamento.
- Os meios para satisfazer as necessidades de nível superior são muito mais numerosos que aqueles que satisfazem as de nível inferior.

Segundo Gil (1999), a teoria de Maslow é muito importante, principalmente no ambiente de trabalho. Ressalta, ainda, que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de atenção, respeito, valorização. Desta forma, os líderes, ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais, precisam dar importância à hierarquia das necessidades para obterem melhores resultados por meio das ações dos colaboradores.

Considerando essa complexidade, talvez a abordagem mais útil seja ver essas teorias como complementares ao invés de mutuamente exclusivas. Também é importante notar que nem todos os aspectos motivacionais dos funcionários são controlados pelos gerentes e suas organizações. (BOWDITCH, BUONO, 1992).

Não existe escolha de um modelo motivacional apropriado. O desafio é entender essas teorias e desenvolver uma filosofia gerencial que permita incorporar essas teorias da motivação ao estilo de cada gerente dentro de uma determinada organização.

Para uma melhor compreensão do local onde foi realizado o estudo, será explanado, a seguir, alguns conceitos sobre Administração Pública Municipal, bem como os princípios administrativos que devem ser obedecidos pelos órgãos públicos, em geral.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

O estudo está sendo realizado na Secretaria de Ação Social do município de Formoso do Araguaia – TO, um departamento inserido dentro de uma *Administração Pública Municipal*. Para uma melhor compreensão do local onde o estudo está sendo realizado, é necessário a conceitualização de alguns pontos relevantes, em sua amplitude.

De acordo com Silva (1996), o município é a pessoa jurídica de direito público interno, participante do sistema federativo nacional como um de seus níveis de governo, com autonomia própria para gerir os assuntos de seu interesse. Sendo entidade estatal, sua criação ocorre através de lei e sua instalação é feita mediante a posse do Prefeito, Vice-Prefeito e vereadores, simultaneamente.

A Administração é toda atividade destinada a organizar o desenvolvimento das atividades humanas. A estrutura dos órgãos do Município constitui-se de um conjunto de princípios jurídicos, conceitos e normas que disciplinam seu funcionamento.

Compreende-se como atividades administrativas no âmbito municipal, todas aquelas que não estiverem dentro das atividades específicas do Poder Legislativo. (BRAZ, 2001).

A expressão Administração Pública Municipal indica a natureza da atividade que é exercida pelos órgãos e agentes públicos visando a promoção do bem-estar social deste município.

A Administração Pública Municipal organiza-se através de agentes públicos, sendo que suas atividades são ordenadas por imposição do princípio da legalidade, através de leis e decretos e se fazendo cumprir através de normas inferiores (portarias, regulamentos, instruções normativas e outras).

São considerados órgãos administrativos todos os que integram o Poder Executivo (Federal, Estadual, Distrital Federal e Municipal), bem como, os que desempenham atividades instrumentais, no âmbito dos Poderes Legislativo e Judiciário.

A atividade administrativa, em qualquer dos poderes, como impõe a norma fundamental do art. 37, da Constituição Federal de 1988, obedece aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

Tais princípios estão expressos no art. 37 da Constituição Federal, contudo, segundo Braz (2001) a Administração Pública Municipal obedecerá a outros princípios implícitos no próprio conceito de Estado, tais como os princípios informativos, o da finalidade, o da supremacia do interesse público, o da indisponibilidade dos interesses públicos, o da discricionariedade, o da presunção de legitimidade, o da razoabilidade, o da motivação, o da autoridade, o do controle judicial dos atos administrativos e o da responsabilidade do Estado.

Todos esses princípios visam o aperfeiçoamento e a qualidade no atendimento prestado pelos agentes públicos aos usuários de seus serviços. No entanto, essa qualidade só é atingida se houver uma integração entre o cumprimento desses princípios e a busca da satisfação das necessidades destes servidores.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Entidade: Prefeitura Municipal de Formoso do Araguaia

CNPJ: 02.075.216/0001-41

Inscrição Estadual: Isenta

Endereço: Av. Hermínio Azevedo Soares, s/nº, centro - Formoso do Araguaia - TO.

CEP: 77.470-000

3.1 HISTÓRICO DO MUNICÍPIO DE FORMOSO DO ARAGUAIA

Segundo Montelo (2002), o distrito de Formoso do Araguaia foi elevado à categoria de município em 01 de outubro de 1963, pela Lei Estadual de nº 4.596, mantendo o nome de Formoso do Araguaia.

Formoso do Araguaia localiza-se na Região Sudoeste do Estado do Tocantins, a 323 km (trezentos e vinte e três quilômetros) de Palmas, por estrada asfaltada.

De acordo com Montelo (2002), o município teve como primeiro prefeito eleito, o Sr. Domingos Pereira Coelho, em 15 de Novembro de 1965, que organizou a administração do município e construiu o primeiro prédio da Prefeitura com sua infra-estrutura básica, e quando encerrou o seu mandato em janeiro de 1970, a base da economia do município era a pecuária, o comércio começava a se fortalecer, contudo 70% da sua população residia na zona rural.

Com o desenvolvimento do município e o aumento populacional, houve a necessidade da construção de uma nova sede administrativa, que foi inaugurada na gestão do Sr. Regino Jácome Parrião no ano de 1983, sede esta que perdura até os dias de hoje, localizada na Av. Hermínio Azevedo Soares, no centro do município. (MONTELO, 2002).

Atualmente, o poder executivo do município encontra-se com sua estrutura física obsoleta, devido há vários anos, não ter havido uma manutenção adequada do prédio, necessitando, urgentemente de uma reforma e ampliação.

O Município faz limite com a Lagoa da Confusão a norte, Dueré a noroeste Cariri do Tocantins a leste, Figueirópolis a sudeste, o Estado do Mato Grosso à oeste, Sandolândia ao sul e a sudoeste o Estado de Goiás.

O acesso a Formoso do Araguaia é feito através das BRs – 242/153(pavimentadas) que ligam a Cariri do Tocantins e daí com destino a Gurupi e Figueirópolis. Pelas TOs – 280

(pavimentada até o Rio Formoso) e 181(pavimentada até a Mineração Rio Formoso) que ligam a Araguaçu e pela TO-070 (não pavimentada) que liga a Dueré.

Tem grande parte do seu território constituído por várzeas próprias para a irrigação por inundação ou percolação, o que o coloca como o maior potencial agrícola do Estado do Tocantins, através do Projeto Formoso.

O Projeto Formoso, com 40 mil hectares, praticamente dotado de infra-estrutura básica e sistematização é o maior da região e além de arroz tem produzido com sucesso soja, milho, melancia e mandioca.

Segundo o Censo de 2000, o município possui uma população estimada de 18.817 habitantes, com densidade populacional de 1,39 habitantes por km².

O comércio, predominantemente varejista é caracterizado por forte presença de microempresas, em geral dedicadas à venda de bens de consumo imediato, tais como gêneros alimentícios, produtos de higiene e limpeza e outros de uso doméstico.

Destaca-se também, a Administração Pública (municipal, estadual e federal), aparecendo como principal fornecedora de empregos no município (35%). Em seguida, também do ponto de vista da geração de emprego vêm o Ensino, responsável por aproximadamente 20% dos empregos no setor terciário. (MONTELO, 2002)

Entre postos de saúde e hospitais o município conta com 09 unidades. Tendo em vista que a recomendação da Organização Mundial de Saúde (OMS) é de 01 leito para cada 235 habitantes, considera-se que Formoso do Araguaia esteja bem servido, com 01 leito para cada 276 habitantes.

A estrutura educacional do município é composta de 25 estabelecimentos públicos e privados, que ministram do ensino pré-escolar ao Ensino Médio. Possui ensino de terceiro grau, ministrado na modalidade telepresencial, oferecido pela EDUCON / UNITINS, com quase 120 alunos matriculados, com ausência de estabelecimentos federais nesta área.

3.1.1 Estrutura Organizacional

A Estrutura Organizacional do município é composta pelos órgãos da Administração Direta e Indireta.

Integram a Estrutura básica da Administração Direta o Gabinete do Prefeito, uma assessoria jurídica, oito secretarias e seis departamentos.

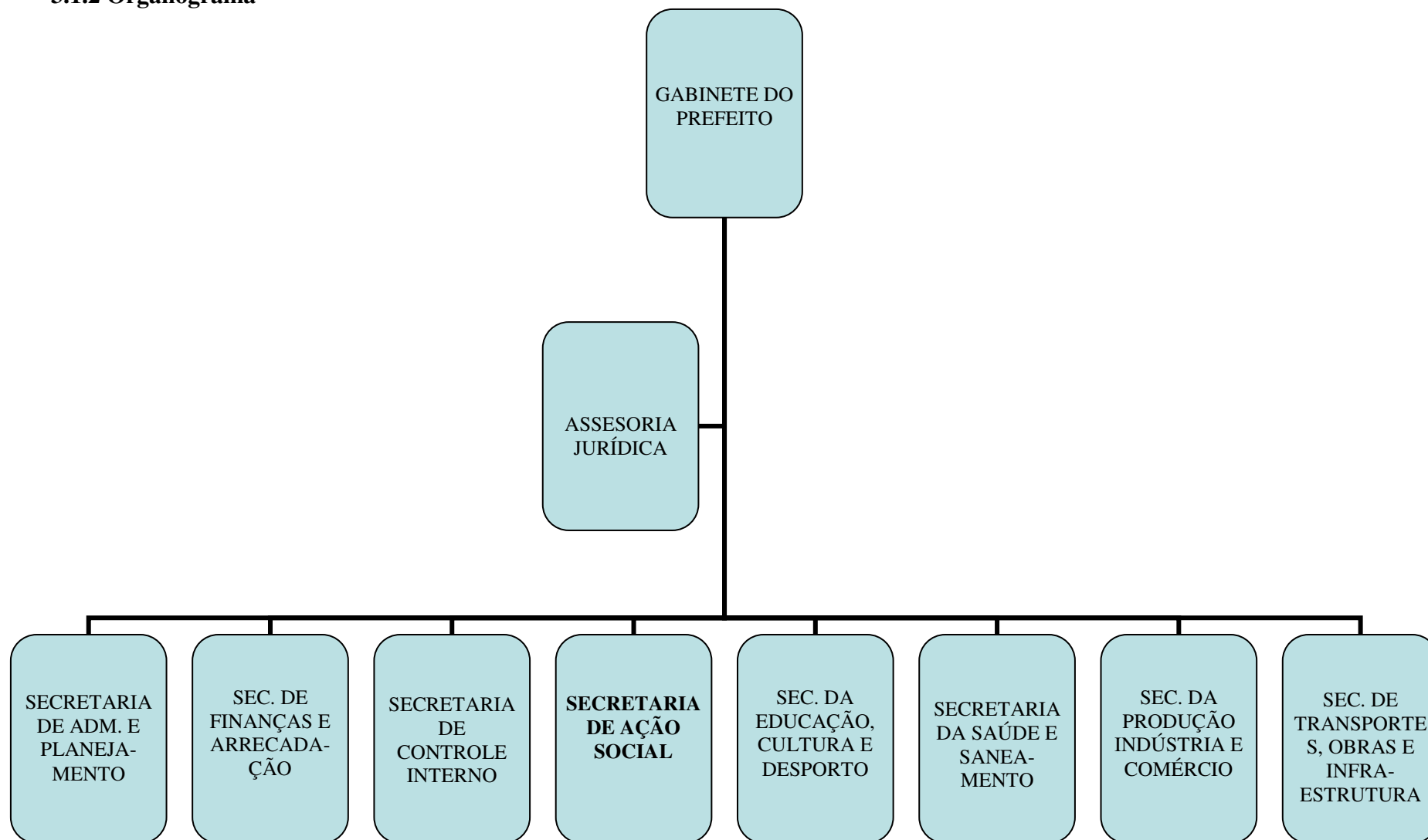
Integram a Administração Indireta as autarquias, as fundações, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, entidades de personalidade jurídica própria, criadas por Lei e sob o controle do município.

Os órgãos e unidades da Estrutura Organizacional básica da Administração Direta do Poder Executivo, criados por lei, têm a seguinte composição:

- I. Chefia de Gabinete do Prefeito;
- II. Secretarias Municipais:
 - a) Secretaria Municipal de Administração e Planejamento;
 - b) Secretaria Municipal de Finanças e Arrecadação;
 - c) Secretaria Municipal da Saúde e Saneamento;
 - d) Secretaria Municipal de Controle Interno;
 - e) Secretaria Municipal da Educação, Cultura e Desportos;
 - f) Secretaria Municipal dos Transportes, Obras e Infra-Estrutura;
 - g) Secretaria Municipal da Produção, Turismo, Indústria, Comércio e Meio-Ambiente e;
 - h) Secretaria Municipal de Ação Social.
- III. Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores Públicos Municipais.
- IV. Conselhos de Consulta, Orientação e Deliberação.

No entanto, o presente trabalho tem com objetivo realizar uma pesquisa do clima organizacional, focando apenas uma destas secretarias, a Secretaria Municipal de Ação Social.

3.1.2 Organograma



Fonte: Dados Primários (2006)

3.1.3 Secretaria Municipal de Ação Social

A Secretaria de Ação Social é uma grande fomentadora para o desenvolvimento do município, através de seus projetos sociais. Atualmente existem 11 (onze) colaboradores pertencentes ao público interno da Secretaria de Ação Social, destes 07 (sete) são concursados, os quais seguem as normas e procedimentos do Regime Jurídico dos Servidores Públicos do Município, conforme a Lei 211/95, de 15 de fevereiro de 1995, 03 (três) exercem cargo de confiança do Prefeito Municipal e uma, a Assistente Social, trabalha em regime de contrato especial.

De acordo com a Lei nº 587/2005 de 27 de janeiro de 2005, compete à Secretaria de Ação Social:

- I. planejar a execução da política social do município;
- II. promover as ações de melhoria de qualidade de vida da população;
- III. coordenar as políticas da criança e do adolescente e do idoso;
- IV. desenvolver a articulação comunitária e;
- V. planejar a execução da política habitacional do município.

Atualmente, a Secretaria Municipal de Ação Social em parceria com o Governo (Estadual e Federal) é responsável pela execução dos seguintes programas:

- a) Programa de Erradicação do Trabalho Infantil;
- b) Juventude Cidadã;
- c) B. P. C (Benefício de Prestação Continuada), para auxílio de pessoas deficientes que nunca possuíram Carteira de Trabalho, e idosos acima de 65 anos;
- d) atendimento à Criança e ao Adolescente;
- e) atendimento ao cadastramento único – Bolsa Família;
- f) Centro de Convivência do Idoso;
- g) Centro de Geração de Renda e;

Além destas atividades, a Secretaria Municipal de Ação Social também é responsável por benefícios eventuais, tais como, doação de cestas básicas, botijões de gás, enxovais, auxílio funerário, facilitação na emissão de documentos pessoais, entre outros.

4 MÉTODO E PROCEDIMENTO DA PESQUISA

Este trabalho tem como objetivo avaliar o clima organizacional da Secretaria de Ação Social do município de Formoso do Araguaia, através do método indutivo de pesquisa.

Segundo Rey (1993, pág. 10) “o método indutivo é um processo criador de novo conhecimento científico”.

Para Ruiz (2002), o raciocínio de indução parte do registro de fatos singulares para chegar à conclusão desdobrada ou ampliada em enunciado mais geral. É um processo comum, pelo qual, a mente humana, a partir da observação de alguns fatos, tende a tirar conclusões gerais.

Oliveira (2002, pág. 60) afirma que “o método indutivo possibilita o desenvolvimento de enunciados gerais sobre as observações acumuladas de casos específicos ou proposições que possam ter validades universais”.

Por outro lado, Popper apud Oliveira (2002), sustenta que não se deve abandonar de maneira leviana as teorias, visto que isso representaria a adoção de práticas excessivamente frágeis para o desenvolvimento da ciência e da pesquisa.

Desta forma, o presente trabalho foi desenvolvido através de teorias bastante significativas sobre o tema, buscando, com isso, propor sugestões que a pesquisadora compreendeu que sejam as mais adequadas para impulsionar os colaboradores da Secretaria de Ação Social rumo a um atendimento cidadão.

Este trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa descritiva sobre os fatores que influenciam o clima organizacional dentro da Secretaria.

De acordo com Cervo (2002, pág. 66) a pesquisa descritiva:

Observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. Desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos.

A pesquisa descritiva assume diversas formas, entre as quais se destacam: Estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, estudo de caso e pesquisa documental. Portanto, para estudar sobre o tema escolhido, faz-se necessário apenas um tipo de pesquisa descritiva, o estudo de caso. (CERVO, 2002).

Para Cervo (2002, pág. 67) o estudo de caso é “a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

O estudo de caso foi realizado mediante uma pesquisa de campo junto aos colaboradores da Secretaria de Ação Social.

Segundo Oliveira (1999, pág.124) a pesquisa de campo “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente para posteriores análises”.

A pesquisa foi realizada junto a 09 colaboradores que compõem o quadro de pessoal da Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia-TO, destes 07 (sete) são concursados, os quais seguem as normas e procedimentos do Regime Jurídico dos Servidores Públicos do Município, conforme a Lei 211/95, de 15 de fevereiro de 1995, e 02 (duas) exercem cargo de confiança do Prefeito Municipal.

Como instrumentos de coleta foram utilizados nesta pesquisa a observação individual, a aplicação de um questionário fechado e de múltiplas escolhas (Anexo I), relacionadas à realidade dos funcionários da Secretaria de Ação Social e a pesquisa bibliográfica.

▪ **Observação individual**

Segundo Gil (1999), a observação individual como técnica de coleta de dados pode ser classificada como:

- a) observação simples;
- b) observação participante;
- c) observação sistemática.

Neste sentido, esta pesquisa adotou como técnica a observação participante, que consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo.

▪ **A elaboração de um questionário fechado e de múltiplas escolhas**

O Instrumento de coleta de dados já foi testado e validado, visto que foi adaptado do trabalho de Pessoa (2004), no entanto buscou-se ajustar o seu conteúdo à realidade da organização.

Conforme o autor, buscou-se identificar alguns fatores que comprovassem relação direta com o objetivo principal do trabalho e que atendessem às necessidades da organização quanto à abordagem das seguintes variáveis: motivação, liderança, comunicação e relacionamento interpessoal, evidenciadas no diagnóstico de clima organizacional.

Segundo Marconi (1986, pág.74) questionário é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Desta forma, o questionário (Anexo I) foi aplicado aos nove colaboradores da Secretaria de Ação Social, durante o período de 05 a 18 de abril de 2006. Notou-se que, na entrega do questionário, houve a participação de todos os colaboradores na efetivação do seu preenchimento.

Foram aplicadas 36 (trinta e seis) questões fechadas divididas em duas partes: na primeira parte foram elaboradas quatro perguntas para análise do perfil dos colaboradores, referentes ao sexo, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de serviço na organização.

A segunda parte do questionário é composta de 32 questões que têm como objetivo realizar uma análise dos fatores/indicadores de clima: liderança, motivação, comunicação e relacionamento interpessoal, sob a ótica dos colaboradores da Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia/TO.

As questões fechadas apresentam ao respondente um conjunto de alternativas de respostas para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista. (GIL, 1999).

O modelo das alternativas de respostas e respectivas interpretações foi, igualmente, adaptado do trabalho de Pessoa, 2004, no entanto, foram feitos alguns ajustes, abaixo relacionados:

Concordo: concorda totalmente com a afirmativa;

Concordo com a maior parte: concorda com a afirmativa, mas não em sua totalidade;

Discordo: discorda totalmente da afirmação;

Discordo da maior parte: discorda da afirmação, mas não em sua totalidade.

Desta forma, o questionário foi, em sua amplitude, adaptado para ficar de acordo com a realidade dos entrevistados, de maneira que os mesmos se identificassem com cada situação e o que estava sendo proposto.

- **Pesquisa bibliográfica**

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, objetivando fornecer fundamentação teórica para o estudo.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar. (CERVO, 2002).

Para obtenção dos resultados foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativa e quantitativa, simultaneamente. De acordo com Oliveira (2002), as pesquisas que utilizam a abordagem qualitativa são capazes de descrever a complexidade de determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos e experimentados por grupos sociais, proporcionar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes das pessoas.

Para análise dos dados adotou-se o critério da tendência à concordância, representado pela somatória dos itens, concordo e concordo com a maior parte.

Desta forma, realizou-se uma análise global de cada fator para compreensão dos dados, bem como a utilização de tabelas, visando uma melhor descrição e visualização dos resultados.

5 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise a ser apresentada tem como finalidade considerar e interpretar os resultados obtidos na investigação realizada através do questionário aplicado, que se dividiu em 02 partes, a saber: análise do perfil dos colaboradores e Indicadores de clima organizacional, destacando: liderança, motivação, comunicação e relacionamento interpessoal.

Foi realizada uma pesquisa junto a 09 colaboradores da Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia-TO, aplicando-se um questionário fechado composto de 36 questões.

5.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS COLABORADORES

Na primeira parte foram elaboradas 04 perguntas para análise do perfil dos colaboradores, referentes ao sexo, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de serviço na organização, conforme demonstrado na tabela 1.

Quanto ao sexo, constatou-se que, dos 09 entrevistados, 08 são mulheres e apenas 01 é homem. Quanto à faixa etária, três dos colaboradores estão compreendidos entre 31 a 35 anos e 06 entrevistados têm mais de 41 anos. Verificou-se um baixo grau de escolaridade entre os colaboradores, sendo que, 03 têm apenas o ensino fundamental incompleto, 01 tem o ensino fundamental completo, 02 têm o ensino médio completo e apenas 03 dos colaboradores estão cursando uma faculdade de ensino superior. No que se refere ao tempo de serviço, constatou-se que 02 trabalham a menos de um ano na organização, 04 trabalham de 01 a 02 anos e 03 dos colaboradores do órgão trabalham há mais de 04 anos, demonstrando, com isso, que se trata de uma equipe nova, onde a maioria dos colaboradores tem pouco tempo de serviço na organização.

Sexo		Faixa Etária					Grau de Escolaridade							Tempo de Serviço na Organização					
M	F	Até 24 anos	25 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	Mais de 41 anos	E.F.I	E.F.C	E.M.C	E.M.I	C.S.I	C.S.C	P.G.I	P.G.C	Até 01 ano	De 01 a 02 anos	De 02 a 03 anos	De 03 a 04 anos	Mais de 04 anos
1	8			3		6	3	1	2		3			2	4				3

Tabela 1: Perfil dos Colaboradores
Fonte: Dados Primários (2006)

Legenda:

E.F.I – Ensino Fundamental Incompleto
 E.F.C – Ensino Fundamental Completo
 E.M.C – Ensino Médio Completo
 E.M.I – Ensino Médio Incompleto

C.S.I – Curso Superior Incompleto
 C.S.C – Curso Superior Completo
 P.G.I – Pós-Graduação Incompleto
 P.G.C – Pós-Graduação Completo

A seguir será explanada a 2ª parte do questionário, composta de 32 questões que têm como objetivo realizar uma análise e interpretação dos indicadores de clima: liderança, motivação, comunicação e relacionamento interpessoal, sob a ótica dos colaboradores da Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia/TO.

5.2 FATOR LIDERANÇA

Foram indagadas 06 questões (1 a 6) referentes ao fator liderança, conforme demonstrado na tabela 2. 1) quando indagado se *a Secretária é acessível à equipe de trabalho*, constatou-se que a grande parte, 06 colaboradores concordam, 02 concordam com a maior parte e 01 discorda da maior parte. 2) dos entrevistados, 04 concordam que *a Secretária gera um clima de confiança e segurança para o funcionário*, 02 concordam com a maior parte, 01 discorda e 02 discordam da maior parte. 3) apenas 01 entrevistado concorda que *a Secretária comunica os valores e expectativas por meio das próprias ações*, 04 concordam com a maior parte, 03 discordam e 01 discorda da maior parte. 4) no que se refere à *preocupação da Secretária quanto ao bom relacionamento da equipe*, 03 concordam, 03 colaboradores discordam e 03 discordam da maior parte. 5) dos entrevistados, 04 concordam que *as individualidades são respeitadas pela Secretária*, 01 concorda com a maior parte, 03 discordam e 01 discorda da maior parte. 6) 03 dos entrevistados concordam que *a Secretária incentiva o trabalho dos colaboradores*, 03 concordam com a maior parte e 03 discordam da maior parte.

Questões 01 a 06 – Fator Liderança	Concordo	Concordo com a maior parte	Discordo	Discordo da maior parte
1. A Secretária é acessível à equipe de trabalho.	06	02		01
2. A Secretária gera um clima de confiança e segurança para o funcionário.	04	02	01	02
3. A Secretária comunica os valores e expectativas por meio das próprias ações.	01	04	03	01
4. A Secretária está preocupada com o bom relacionamento da equipe.	03	03		03
5. As individualidades (jeito de ser, pensar e agir de cada um) são respeitadas pela Secretária.	04	01	03	01
6. A Secretária incentiva o trabalho dos colaboradores.	03	03		03

Tabela 2: Fator Liderança

Fonte: Dados Primários (2006)

Percebe-se, portanto, uma percepção positiva dos colaboradores em relação à liderança da organização em relação a todos os aspectos abordados, principalmente, quanto à acessibilidade da Secretaria à equipe de trabalho.

5.3 FATOR COMUNICAÇÃO

Foram realizadas 09 questões (7 a 15), conforme demonstrado na tabela 3, referentes ao fator comunicação. 7) foi indagado se *há uma comunicação eficiente entre a equipe de trabalho*, dos entrevistados, 05 concordam, 01 concorda com a maior parte, 02 discordam e 01 discorda da maior parte. 8) dos entrevistados, 04 concordam que *têm conhecimento dos valores e normas da Secretaria*, 02 concordam com a maior parte, 02 discordam e 01 discorda da maior parte. 9) 03 dos entrevistados concordam que *a Secretária deixa clara a missão e objetivos a serem alcançados*, 01 concorda com a maior parte, 02 discordam e 03 discordam da maior parte. 10) dos entrevistados, 05 concordam que *há transparência na comunicação entre a Secretária e os colaboradores*, 01 discorda e 03 discordam da maior parte. 11) 03 dos entrevistados concordam que *os meios de comunicação interna os deixam bem informados sobre o que se passa dentro da Secretaria*, 02 concordam com a maior parte, 03 discordam e 01 discorda da maior parte. 12) 03 colaboradores concordam que *possuem as orientações necessárias para o cumprimento de suas tarefas*, 03 concordam com a maior parte, 02 discordam e 01 discorda da maior parte. 13) dos entrevistados, 02 concordam que *recebem feedback pelo trabalho realizado*, 03 concordam com a maior parte, 01 discorda e 03 discordam da maior parte. 14) 05 dos entrevistados concordam que *suas sugestões são valorizadas pela Secretária*, 01 concorda com a maior parte e 03 discordam. 15) 03 colaboradores concordam que *existe acesso, por parte dos colaboradores, à base de dados e conhecimento da Secretaria*, 02 concordam com a maior parte, 03 discordam e 01 discorda da maior parte.

Questões 07 a 15 – Fator Comunicação	Concordo	Concordo com a maior parte	Discordo	Discordo da maior parte
7. Há uma comunicação eficiente entre a equipe.	05	01	02	01
8. Tenho conhecimento dos valores e normas da Secretaria.	04	02	02	01
9. A Secretária deixa clara a missão e objetivos a serem alcançados.	03	01	02	03
10. Há transparência na comunicação entre a Secretária e os colaboradores.	05		01	03
11. Os meios de comunicação interna deixam-me bem informado sobre o que se passa dentro da Secretaria.	03	02	03	01
12. Possuo as orientações necessárias para o cumprimento das minhas tarefas.	03	03	02	01
13. Recebo feedback (retorno) pelo trabalho realizado.	02	03	01	03
14. As minhas sugestões são valorizadas pela Secretária.	05	01	03	
15. Existe acesso, por parte dos colaboradores, à base de dados e conhecimento da Secretaria.	03	02	03	01

Tabela 3: Fator Comunicação

Fonte: Dados Primários (2006)

Analisando o fator comunicação percebe-se uma superioridade da tendência à concordância nas opiniões dos colaboradores, no entanto, evidenciou-se, um nível de satisfação maior no que se refere à comunicação eficiente entre a equipe, conhecimento dos valores e normas da Secretaria, ao recebimento das orientações para o cumprimento de suas tarefas e à valorização das sugestões dos colaboradores pela secretária. Entretanto, percebe-se uma insatisfação maior dos colaboradores no que se refere ao esclarecimento da missão e objetivos da organização por parte da secretária.

5.4 FATOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Foram realizadas 08 questões (16 a 23) referentes ao fator relacionamento interpessoal, conforme demonstrado na tabela 4. 16) foi pesquisado *se as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas*, dos entrevistados, 07 concordam, 01 concorda com a maior parte e 01 discorda. 17) 08 colaboradores concordam que *se relacionam bem com seus colegas de trabalho* e 01 concorda com a maior parte. 18) 06 dos entrevistados concordam que *os conflitos de relacionamento são resolvidos de forma justa*, 02 concordam com a maior parte e 01 discorda da maior parte. 19) dos entrevistados, 07 concordam que *prevalece uma atmosfera amigável na Secretaria, de fácil relacionamento interpessoal*, 01 concorda com a maior parte e 01 discorda. 20) apenas 01, dos entrevistados, concorda que *as pessoas confiam uma nas outras dentro da Secretaria*, 03 concordam com a maior parte, 04 discordam e 01 discorda da maior parte. 21) 03

colaboradores concordam que *existe calor humano entre a secretária e os colaboradores*, 03 concordam com a maior parte, 02 discordam e 01 discorda da maior parte. 22) dos entrevistados, 03 concordam que *podem contar com o apoio da secretária e colegas quando estão em dificuldades*, 05 concordam com a maior parte e 01 discorda. 23) 04 dos entrevistados concordam que *a Secretária oferece oportunidades para reunir os colaboradores e fortalecer o relacionamento*, 02 concordam com a maior parte e 03 discordam.

Questões 16 a 23 – Fator Relacionamento Interpessoal	Concordo	Concordo com a maior parte	Discordo	Discordo da maior parte
16. As pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas.	07	01	01	
17. Eu me relaciono bem com meus colegas de trabalho.	08	01		
18. Os conflitos de relacionamento são resolvidos de forma justa.	06	02		01
19. Prevalece uma atmosfera amigável na Secretaria, de fácil relacionamento interpessoal.	07	01	01	
20. As pessoas confiam uma nas outras.	01	03	04	01
21. Existe calor humano entre a Secretária e os colaboradores.	03	03	02	01
22. Posso contar com o apoio da Secretária e colegas quando estou em dificuldades.	03	05	01	
23. A Secretária oferece oportunidades para reunir os colaboradores e fortalecer o relacionamento.	04	02	03	

Tabela 4: Fator Relacionamento Interpessoal
Fonte: Dados Primários (2006)

A análise do fator Relacionamento Interpessoal demonstra que as pessoas se ajudam e se respeitam, no entanto, existe uma deficiência no que se refere à confiança entre os membros da equipe.

5.5 FATOR MOTIVAÇÃO

Realizou-se 09 questões (24 a 32) relacionadas ao fator motivação, conforme demonstrado na tabela 5. 24) Foi pesquisado se os colaboradores *se orgulham de trabalhar na Secretaria de Ação Social*, dos entrevistados, 03 concordam, 05 concordam com a maior parte e 01 discorda. 25) 07 dos entrevistados concordam que *sentem prazer em ir trabalhar todos os dias na Secretaria* e 02 concordam com a maior parte. 26) dos entrevistados, 06 concordam que *a Secretaria oportuniza o desenvolvimento profissional por meio de treinamento e capacitação*, 02 concordam com a maior parte e 01 discorda. 27) 02 colaboradores concordam com a afirmação de que *se sentem valorizados pela organização*, 02 concordam com a maior parte, 03 discordam e 02 discordam da maior parte. 28) Apenas 01 colaborador concorda que *a*

Secretaria oferece boas condições de trabalho, 03 concordam com a maior parte, 04 discordam e 01 discorda da maior parte. 29) dos entrevistados, 03 concordam que *estão abertos a novas mudanças e idéias* e 06 concordam com a maior parte. 30) 06 dos entrevistados concordam que *gostam do que fazem* e 03 concordam com a maior parte. 31) 08 dos entrevistados concordam que *são comprometidos com o seu trabalho* e 01 concorda com a maior parte. 32) dos colaboradores, 02 concordam que *estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela Prefeitura, além da remuneração*, 02 concordam com a maior parte, 03 discordam e 02 discordam da maior parte.

Questões 24 a 32 – Fator Motivação	Concordo	Concordo com a maior parte	Discordo	Discordo da maior parte
24. Eu me orgulho de trabalhar na Secretaria de Ação Social.	03	05	01	
25. Eu sinto prazer em vir trabalhar todos os dias.	07	02		
26. A Secretaria oportuniza o desenvolvimento profissional por meio de treinamento e capacitação	06	02	01	
27. Eu me sinto valorizado pela Prefeitura.	02	02	03	02
28. A Secretaria oferece boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, móveis, equipamentos e utensílios).	01	03	04	01
29. Os colaboradores estão abertos a novas mudanças e idéias.	03	06		
30. Gosto do que faço.	06	03		
31. Sou comprometido com meu trabalho.	08	01		
32. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Prefeitura, além da remuneração.	02	02	03	02

Tabela 5: Fator Motivação

Fonte: Dados Primários (2006)

Analisando o fator motivação evidencia-se uma grande satisfação dos colaboradores em relação ao orgulho de trabalhar na Secretaria, ao prazer em ir trabalhar, ao sentimento de abertura a novas mudanças e idéias e ao comprometimento com seu trabalho, no entanto evidenciou-se uma deficiência no que se refere ao sentimento de valorização pela Prefeitura, às condições de trabalho dentro da Secretaria e aos benefícios oferecidos pela organização, além da remuneração.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho proporcionou à pesquisadora vivenciar na prática o conhecimento adquirido ao longo do curso.

Trata de um instrumento de grande importância, pois conta como requisito essencial destinado ao cumprimento da grade curricular para conclusão do curso de Administração de Empresas.

Diante dos resultados desta pesquisa, percebe-se, *in loco*, que os colaboradores não foram sinceros em algumas respostas obtidas, pois como a pesquisadora está inserida no ambiente de trabalho aqui estudado, evidenciou-se que não retratou a realidade vivenciada pela mesma.

Diante desta percepção, observou-se que os resultados obtidos no trabalho não podem ser vistos isoladamente como único instrumento para melhoria do clima organizacional da Secretaria.

No entanto, foi de grande validade para a pesquisadora enquanto futura administradora pela oportunidade única de realizar uma pesquisa científica, cujo resultado trouxe um enriquecimento tanto para a Secretaria quanto para a acadêmica.

6.1 CONCLUSÃO

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, pode-se afirmar que, de um modo geral, o clima organizacional da Secretaria de Ação Social é positivo, visto que na maioria das questões houve uma maior tendência à concordância do que à discordância. Acredita-se que este resultado deve-se ao fato de que as perguntas foram formuladas com enfoque em um clima positivo, visto que o mesmo não retrata a realidade vivenciada pela pesquisadora.

Com base na análise do fator liderança, observou-se que em todas as respostas houve uma maior tendência à concordância do que à discordância, evidenciando-se com isso, uma liderança acessível à equipe de trabalho, preocupada com o bom relacionamento do grupo e, principalmente, comprometida com o desempenho dos colaboradores da Secretaria.

A análise do fator comunicação evidenciou-se que, na maioria das respostas a tendência à concordância é superior à tendência à discordância. Observou-se uma insatisfação maior dos colaboradores apenas em relação ao conhecimento da missão e objetivos a serem alcançados dentro da Secretaria.

Para Vergara (2000), é fundamental que o líder deixe claro aos colaboradores a visão, missão, objetivos e metas da organização, pois o desejado comprometimento dos indivíduos poderão ser obtidos através do compartilhamento desses elementos. Desta forma, sugere-se a publicação, em mural, de informativos sobre a missão e objetivos a serem alcançados pela Secretaria.

No que se refere ao fator relacionamento interpessoal, observou-se uma equipe composta por pessoas que se ajudam e se respeitam, no entanto, existe uma deficiência no que diz respeito à confiança entre os membros do grupo.

Como foi comprovado, trata-se de um grupo onde a maioria das pessoas tem pouco tempo de atividade na organização. Segundo Chiavenato (2003), nos grupos novos existem menor liberdade de comportamento e muita precaução no relacionamento entre as pessoas, o que gera maior tensão e dificuldade nos relacionamentos interpessoais de seus membros e, conseqüentemente, necessidade de maiores recursos para garantir sua eficiência. À medida que o grupo se desenvolve e amadurece, há uma maior liberdade e confiabilidade no relacionamento entre as pessoas, acarretando numa maior eficiência do grupo.

Desta forma sugere-se dinâmicas de grupo e treinamentos que possibilitem fortalecer a união e o sentimento de confiança entre os membros da equipe.

Os resultados obtidos através da análise do fator motivação indicam uma percepção positiva na maioria das respostas, evidenciando insatisfação dos colaboradores no que diz respeito ao sentimento de valorização por parte da Prefeitura, às condições de trabalho dentro da Secretaria e em relação aos benefícios oferecidos pela Prefeitura, além da remuneração. Diante dessa realidade, recomenda-se a aquisição de equipamentos e materiais permanentes (mesas, cadeiras, ar condicionado, computadores e outros) e a adoção de práticas motivacionais.

Segundo Maximiano (2004), as práticas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos, entre as quais podemos citar: Redesenho de Cargos, subdivididos em: Alargamento de tarefas, que consiste no aumento da quantidade de tarefas, diminuindo sua especialização; Rodízio de cargos, que consiste na troca de tarefas dentro de uma unidade de trabalho e o *Empowerment*, que significa transferir poderes de decisão a funcionários individuais ou a equipes. E os Programas de incentivos, que tem como objetivo estimular ou premiar o desempenho das pessoas. Os programas de incentivos se dividem em quatro categorias: Programas de Reconhecimento, monetários, mercadorias e viagens.

As atividades realizadas em órgãos públicos são, na maioria das vezes, estressantes, visto que são individualizadas e repetitivas, além disso, raramente são reconhecidas. Neste sentido, recomenda-se a implantação de tais práticas dentro da Secretaria, pois acredita-se que, com isso, os colaboradores irão se sentir mais valorizados e dispostos, bem como, capacitados para executarem seus serviços com cidadania.

Partindo do pressuposto que o ser humano é um ser social e complexo e é fruto do meio em que vive, percebe-se que um clima positivo também leva pessoas a agirem de forma positiva, acredita-se que, com o acolhimento das recomendações ora sugeridas, haverá uma melhoria substancial no atendimento prestado aos usuários da Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia – TO.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Objetivando solucionar a situação problemática encontrada no início desta pesquisa, que é identificar as barreiras a serem vencidas no clima organizacional da Secretaria de Ação Social de Formoso do Araguaia–TO, rumo a um atendimento cidadão, faz-se necessário, primeiramente, quanto ao fator comunicação, a publicação, em mural, de informativos sobre a missão e objetivos a serem alcançados pela Secretaria, visto que, quanto a este fator, foi a única deficiência encontrada pelos servidores da organização.

No que se refere ao fator relacionamento interpessoal, observou-se uma equipe composta por pessoas que se ajudam, se respeitam, no entanto, existe uma deficiência no que diz respeito à confiança entre os membros da equipe. Desta forma, sugere-se dinâmicas de grupo e treinamentos que possibilitem fortalecer a união e o sentimento de confiança entre os membros da equipe.

Quanto aos resultados obtidos através da análise do fator motivação, estes indicam uma percepção positiva na maioria das respostas, evidenciando insatisfação dos colaboradores no que diz respeito ao sentimento de valorização por parte da Prefeitura, às condições de trabalho dentro da Secretaria e em relação aos benefícios oferecidos pela Prefeitura, além da remuneração. Diante dessa realidade, recomenda-se a aquisição de equipamentos e materiais permanentes (mesas, cadeiras, ar condicionado, computadores e outros) e a adoção de práticas motivacionais, tais como, *Redesenho de Cargos* (Alargamento de Tarefas, Rodízio de Cargos e o *Empowerment*) e os *Programas de Incentivos* (Programas de Reconhecimento, monetários, mercadorias e viagens).

O Clima, como foi visto, é capaz de mensurar e avaliar o grau de satisfação dos funcionários dentro da organização, exercendo uma influência direta no comportamento dos mesmos.

Para que haja qualidade nos serviços prestados ao cidadão é preciso que o clima organizacional esteja favorável, ou seja, que os membros da equipe estejam integrados entre si. No entanto, quando não há integração entre os membros do grupo, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima tende a piorar, trazendo estados de desinteresse, apatia, inconformidade, etc, afetando, através do clima, a qualidade no atendimento aos clientes externos, ou seja, o cidadão.

Logo, para se obter um atendimento cidadão, primeiramente, as organizações deveriam se preocupar com a satisfação dos seus colaboradores, visto que influencia diretamente na satisfação da população que utilizam os seus serviços.

Porém, o que ocorre é que, na maioria das vezes, os funcionários são apenas ignorados. Poucas são as organizações que têm interesse em ouvir os seus funcionários, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação ao salário; ao trabalho que realizam; à integração entre os diferentes setores do órgão; aos benefícios; às suas condições de segurança e higiene, etc.

Segundo Luz (2004), além de ouvir seus colaboradores sobre o que pensam em relação às variáveis internas, as organizações deveriam também conhecer a realidade familiar, social e econômica, em que os mesmos vivem. Só assim poderão encontrar outros fatores do clima organizacional que justificam a qualidade dos atendimentos.

Acredita-se que, acatando as recomendações acima citadas ocorrerão mudanças significativas no clima organizacional da Secretaria, objetivando uma melhoria no atendimento ao cidadão, onde o respeito, a valorização e a eficiência terão uma atenção especial.

6.3 LIMITAÇÕES

No decorrer deste processo foram constatadas diversas limitações para conclusão deste trabalho.

Inicialmente, verificou-se a insuficiência de literatura sobre o tema, principalmente por se tratar de um órgão público.

A pesquisadora teve pouco incentivo na concretização do trabalho por parte da direção da organização, visto que o presente estudo foi encarado como ameaça e não como oportunidade de crescimento dos colaboradores da organização.

Todavia, a limitação de maior peso verificada foi a incompatibilidade dos resultados com a realidade vivenciada, comprometendo assim, as possíveis sugestões de intervenções, objetivando melhorias no atendimento cidadão.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. São Paulo, Pioneira, 1992.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (1988)**. Texto Constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais n.ºs. 1/92 a 38/2002 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão n.ºs. 1 a 6/94. Brasília, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2002, 427p.

BRAZ, Petrônio. **DIREITO MUNICIPAL NA CONSTITUIÇÃO**: Doutrina, Prática e Legislação. Leme, LED – Editora de Direito, 2001, 4. ed. revista e atualizada.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **METODOLOGIA CIENTÍFICA**. São Paulo, Prentice Hall, 2002, 5. ed.

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**: fundamentos básicos. São Paulo, Atlas, 2002, 5. ed.

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRAÇÃO**: teoria, processo e prática. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2000, 3. ed.

CHIAVENATO, Idalberto. **GERENCIANDO PESSOAS**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo, Makron Books, 1994, 2. ed.

CHIAVENATO, Idalberto. **RECURSOS HUMANOS**. São Paulo, Atlas, 2002, 7. ed.

DAFT, Richard L. **ORGANIZAÇÕES**: teorias e projetos. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

DIAS, Reinaldo. **SOCIOLOGIA & ADMINISTRAÇÃO**. Campinas, Editora Alínea, 2004, 3.ed, 256p.

DUBRIN, Andrew J. **FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

FIORELLI, José Osmir. **PSICOLOGIA PARA ADMINISTRADORES**: Integrando teoria e prática. São Paulo, Atlas, 2001, 2. ed.

FORMOSO DO ARAGUAIA. **Lei 211/95, de 15 de fevereiro de 1995**, dispõe sobre as normas e procedimentos do Regime Jurídico dos servidores públicos do município.

FORMOSO DO ARAGUAIA. **Lei 587/2005 de 27 de janeiro de 2005**, revogada à Lei 550/2001 para criação de uma nova estrutura administrativa.

FRITZ, Robert. **ESTRUTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. São Paulo, Pioneira, 1997.

HEIDER, Fritz. **PSICOLOGIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**. São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 1970.

GIL, Antonio Carlos. **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL**. São Paulo, Atlas, 1999, 5. ed.

LUZ, Ricardo Silveira. **A QUALIDADE DO ATENDIMENTO E O CLIMA ORGANIZACIONAL**. RH em Síntese, nº 10 maio/junho, ano II, pág. 47. Disponível em www.gruponpo.com.br/stexto.php?cod=48. Acesso em 14 de novembro de 2005, às 13:31 h.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva de Andrade. **TÉCNICAS DE PESQUISA: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas e elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo, Atlas, 1986.

MARRAS, Jean Pierre. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: do operacional ao estratégico**. São Paulo, Futura, 2000, 3. ed.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO**. São Paulo, Atlas, 2000, 5. ed.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO**. São Paulo, Atlas, 2004, 6. ed. rev. e ampl.

MONTELO, Djalma Alves. **A HISTÓRIA DE FORMOSO DO ARAGUAIA**. Formoso do Araguaia, 2002.

MOTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

MULLER, Arnildo Arno. **CLIMA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE EQUIPES**. Guaçuí, 29 de novembro de 2004. Disponível em www.uvv.br/bibliotecaGuacui/TCC/TCC%20Arnildo%20A.%20Muller.doc. Acesso em 14 de novembro de 2005, às 12:58 h.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **SISTEMAS, ORGANIZAÇÃO & MÉTODOS**: uma abordagem gerencial. São Paulo, Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo, Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **TRATADO DE METODOLOGIA CIENTÍFICA**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. Revisão Maria Aparecida Bessana. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

PESSOA, Sílvia Beatriz Noll. **ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA AUXILIAR A ORGANIZAÇÃO NA CONDUÇÃO DE PROCESSOS DE MUDANÇA**. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, São José, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

RUIZ, João Álvaro. **METODOLOGIA CIENTÍFICA**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo, Atlas, 2002, 5. ed.

SILVA, Neli Terezinha. **CLIMA ORGANIZACIONAL**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do Clima de uma Instituição de Ensino Superior. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SILVA, Orlando Alves da. **MANUAL DE ORIENTAÇÃO AOS AGENTES POLÍTICOS E ADMINISTRADORES PÚBLICOS**. Palmas, 1996.

SOTO, Eduardo. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**: o impacto das emoções. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Melo. **GESTÃO COM PESSOAS**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro, FGV, 2004, 3. ed.

VERGARA, Sylvia Constant. **GESTÃO DE PESSOAS**. São Paulo, Atlas, 2000, 2. ed.

2ª parte: Análise dos fatores que interferem no Clima Organizacional

Fator liderança

1. A Secretária é acessível à equipe de trabalho.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

2. A Secretária gera um clima de confiança e segurança para o funcionário.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

3. A Secretária comunica os valores e expectativas por meio das próprias ações.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

4. A Secretária está preocupada com o bom relacionamento da equipe.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

5. As individualidades (jeito de ser, pensar e agir de cada um) são respeitadas pela Secretária.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

6. A Secretária incentiva o trabalho dos colaboradores.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

Fator comunicação

7. Há uma comunicação eficiente entre a equipe.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

8. Tenho conhecimento dos valores e normas da Secretaria.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

9. A Secretária deixa clara a missão e objetivos a serem alcançados.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

10. Há transparência na comunicação entre a Secretária e os colaboradores.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

11. Os meios de comunicação interna deixam-me bem informado sobre o que se passa dentro da Secretaria.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

12. Posso as orientações necessárias para o cumprimento das minhas tarefas.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

13. Recebo feedback (retorno) pelo trabalho realizado.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo

Discordo da maior parte

14. As minhas sugestões são valorizadas pela Secretária.

Concordo

Concordo com a maior parte

Discordo

Discordo da maior parte

15. Existe acesso, por parte dos colaboradores, à base de dados e conhecimento da Secretaria.

Concordo

Concordo com a maior parte

Discordo

Discordo da maior parte

Fator relacionamento pessoal

16. As pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas.

Concordo

Concordo com a maior parte

Discordo

Discordo da maior parte

17. Eu me relaciono bem com meus colegas de trabalho.

Concordo

Concordo com a maior parte

Discordo

Discordo da maior parte

18. Os conflitos de relacionamento são resolvidos de forma justa.

Concordo

Concordo com a maior parte

Discordo

Discordo da maior parte

19. Prevalece uma atmosfera amigável na Secretaria, de fácil relacionamento pessoal.

Concordo

Concordo com a maior parte

Discordo

Discordo da maior parte

20. As pessoas confiam uma nas outras.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

21. Existe calor humano entre a Secretária e os colaboradores.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

22. Posso contar com o apoio da Secretária e colegas quando estou em dificuldades.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

23. A Secretaria oferece oportunidades para reunir os colaboradores e fortalecer o relacionamento.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

Fator motivação

24. Eu me orgulho de trabalhar na Secretaria de Ação Social.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

25. Eu sinto prazer em vir trabalhar todos os dias.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

26. A Secretaria oportuniza o desenvolvimento profissional por meio de treinamento e capacitação

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

27. Eu me sinto valorizado pela Prefeitura.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

28. A Secretaria oferece boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, móveis, equipamentos e utensílios).

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

29. Os colaboradores estão abertos a novas mudanças e idéias.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

30. Gosto do que faço.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

31. Sou comprometido com meu trabalho.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte

32. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Prefeitura, além da remuneração.

- Concordo
- Concordo com a maior parte
- Discordo
- Discordo da maior parte