

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

SHIRLEY MÁRCIA BASTOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
NO PRONTO ATENDIMENTO MUNICIPAL DE CAARAPÓ-MS**

**DOURADOS/MS
2018**

SHIRLEY MÁRCIA BASTOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
NO PRONTO ATENDIMENTO MUNICIPAL DE CAARAPÓ-MS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Me. Tânia Cristina Costa Calarge

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes

Prof. Me. Fábio Mascarenhas

Dutra

DOURADOS/MS

2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO
PRONTO ATENDIMENTO MUNICIPAL DE CAARAPÓ-MS**

SHIRLEY MÁRCIA BASTOS

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Me. Tânia Cristina Costa Calarge
Presidente

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes
Avaliador(a)

Me. Fábio Mascarenhas Dutra
Avaliador(a)

RESUMO

Este estudo foi desenvolvida com o objetivo de identificar, compreender e apontar o nível de satisfação dos servidores públicos municipais de Caarapó, lotados na Secretaria Municipal de Saúde, no Pronto Atendimento Médico (PAM). Os resultados dessa pesquisa foram obtidos através de estudo de caso, com entrevista dos funcionários do setor indicado e baseando a análise e interpretação dos dados através de levantamento bibliográfico exploratório. Durante a execução deste se mostrará importantes definições de conceitos pobremente divulgados, porém de extrema importância para o estudo, compreensão e organização da pesquisa, como clima organizacional, comprometimento organizacional e a importância de identificar e corrigir fatores de insatisfação em um grupo ou na organização geral e o entendimento da maneira como esses conceitos afetam diretamente o resultado final da instituição, especialmente dentro do setor público, já amplamente conhecido pela ausência de motivação entre parte dos seus servidores. A análise preliminar dos resultados obtidos aponta prontamente para a satisfação do grupo como um todo, indicando que conceitos importantes para a gestão de recursos humanos estariam sendo prontamente respeitados. Entretanto, uma análise mais profunda das demais questões que são importantes para definir satisfação profissional, foi possível notar que o grupo analisado não está tão satisfeito quanto a análise superficial aponta.

Palavras-chave: Setor Público; Recursos Humanos; Desempenho.

ABSTRACT

This research was developed with the purpose of identifying, understanding and pointing out the level of satisfaction of the municipal public servants of Caarapó, crowded at the Municipal Health Department, in the Emergency Medical Assistance (PAM). The results of this research were obtained through a case study, with interview of the employees of the indicated sector and based the analysis and interpretation of the data through an exploratory bibliographic survey. During the execution of this study, important definitions of concepts that are poorly divulged but extremely important for the study, understanding and organization of research, such as organizational climate, organizational commitment and the importance of identifying and correcting factors of dissatisfaction in a group or in the general organization and the understanding of how these concepts directly affect the end result of the institution, especially within the public sector, already widely known by the absence of motivation among part of its servers. The preliminary analysis of the obtained results points promptly to the satisfaction of the group as a whole, indicating that important concepts for the management of human resources would be being promptly respected. However, a deeper analysis of the other issues that are important to define professional satisfaction, it was possible to notice that the group analyzed is not as satisfied as the superficial analysis points out.

Key-words: Public sector; Human Resources; Performance.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.2.1 Objetivo Geral.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
2. REVISÃO TEÓRICA	10
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	10
2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	11
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	12
3. METODOLOGIA	14
4. ANÁLISE DE DADOS	15
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22
ANEXO A	24
ANEXO B	26

1. INTRODUÇÃO

A organização, de acordo com a maneira em que se apresenta e é percebida por seus colaboradores, alimenta, de forma positiva ou negativa, uma atmosfera psicológica que afeta diretamente a produtividade dos envolvidos.

O Clima Organizacional trata-se das diversas variáveis, como cultura, relações de poder, relações de trabalho, entre outras, que relaciona subordinados, supervisores e direção. Este assunto está ligado diretamente com a satisfação do trabalhador e seus resultados na corporação (OLIVEIRA, CARVALHO; ROSA, 2012). Para Luz (1996) o ambiente de uma organização é o reflexo dos colaboradores que a compõem, dos seus processos de trabalho, das formas de comunicação, bem como das relações estabelecidas entre os indivíduos organizacionais.

Estudos sobre o comportamento das pessoas nas empresas mostram a necessidade de mais eficiência, eficácia e efetividade que promovam o desenvolvimento da organização, sendo que esta busca por otimização é eventualmente menosprezada devido aos agentes envolvidos na avaliação. Isso acontecer especialmente na gestão pública, por desconhecerem ou não estarem comprometidos com estes conceitos apresentados, resultando em impactos negativos na vida de todos os cidadãos (SANO; FILHO, 2013).

Falar sobre o contentamento, ou a falta dele, na vida de um profissional, é muito mais complexo do que remuneração adequada em troca de uma atividade realizada. Segundo a óptica de Robbins (2002), a satisfação dos trabalhadores envolve as relações de trabalho, as relações de poder; o ambiente; a organização; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores estão interligados no sentido singular e coletivo dos mesmos em relação ao setor em que desenvolvem suas atividades.

A relação humana, e todos os aspectos envolvidos em sua evolução estão atados com o tipo de energia que a move em alguma direção – com um objetivo. De acordo com Souza (2012), uma importante variável nos estudos sobre o comportamento humano nas organizações surgiu das pesquisas sobre motivação. Os estudos sobre comprometimento organizacional destacam como atitude do indivíduo para com o seu dia a dia organizacional, não seja influenciado por variáveis, tais como rotatividade, absenteísmo e desempenho.

No setor público, objeto específico desta pesquisa, essas variáveis assumem uma proposta diferente da teórica pois os servidores são avaliados através de indicadores estáticos que não podem ser subjetivados, o que pode levar a uma interpretação não adequada da produtividade daquele colaborador. Como exemplo, pode-se citar o absenteísmo que é objetivamente avaliado com a presença do funcionário no setor público, mas que não pode determinar que o funcionário esteja produzindo, mesmo que esteja presente.

Conhecer a organização vai muito além de identificar a planta, conhecer onde atua e o que produz, e o conhecimento pleno da instituição torna muito mais simples e eficiente a otimização final da mesma. De acordo com Kolb (1986) conhecer o grau de satisfação, as necessidades, aspirações e expectativas do grupo proporciona uma importante ferramenta para melhorar o ambiente de trabalho promovendo, a motivação e a melhoria na qualidade dos serviços prestados.

O clima organizacional exerce influência direta na satisfação dos funcionários, pois ele é o resultado da cultura, tradições e métodos de ação de cada organização. Por meio da avaliação do clima é possível conhecer os pontos fracos, os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, tornando possível promover ações para corrigir falhas e reforçar os fatores positivos, melhorando as práticas organizacionais (LUZ, 1996).

Esta pesquisa se justifica em virtude pela importância do clima organizacional no cotidiano das organizações, bem como a importância da satisfação e comprometimento dos colaboradores para o desempenho do indivíduo no trabalho.

A busca do conhecimento e compreensão sobre a atmosfera psicológica é extremamente necessária para a adaptação do ambiente a fim de torná-lo mais satisfatório e por fim, mais produtivo. Segundo Kolb (1986), por meio de uma avaliação do clima permite à organização a criação de um ambiente que satisfaça às necessidades de seus colaboradores, trazendo ao mesmo tempo em que canaliza esse comportamento motivador na direção dos objetivos organizacionais. Deste modo, este estudo busca avaliar o clima organizacional no Pronto Atendimento Municipal de Caarapó-MS (PAM), buscando responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência do clima organizacional na satisfação dos servidores públicos do pronto atendimento municipal?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar o clima organizacional no Pronto Atendimento Municipal de Caarapó-MS para analisar as relações existentes entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho dos servidores da instituição pesquisada.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Avaliar o clima organizacional do PAM na percepção dos técnicos administrativos;
- b) Descrever a satisfação dos técnicos administrativos com o trabalho;
- c) Apontar e examinar as variáveis internas à organização que estejam influenciando no aspecto motivacional e buscar entender o efeito destes fatores na determinação do clima organizacional, baseando-se em análise da autora.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Clima organizacional

O conceito de clima origina-se do grego *klima* e, significa tendência, inclinação. A partir das teorias administrativas, a organização no ambiente do trabalho foi comparada a um organismo vivo e, como tal; teria necessidades e carências que precisariam ser atendidas. Assim, o clima pode ser compreendido como a tendência ou inclinação ao atendimento das necessidades pessoais e organizacionais.

O clima organizacional seria composto por elementos extrínsecos ao trabalho (salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e outras condições que precisam ser atendidas) caracterizando-se, também, como um indicador de satisfação dos empregados (HERNANDEZ; MELO 2003).

Diante a singularidade de cada profissional, existem pequenas discrepâncias diante do entendimento de fatores diversos, entretanto existe uma compreensão geral do todo que em muito se assemelha a equipe toda. Para Judge, Robbins e Sobral (2010) o clima organizacional se refere as percepções que os colaboradores têm da organização sobre o ambiente de trabalho. Este clima também pode ser definido sobre a empresa e essa percepção vai sintetizada o ambiente e a atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos podendo ou não trazer assiduidade e rotatividade (BOWDITCH; BUONO 1997).

Percebe-se Maximiano (2009), o clima organizacional é forma de mensurar como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, conceito esse que evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Por não ser algo concreto e fisicamente visível, o conteúdo do trabalhador não é algo que se possa solucionar como o reparo de um equipamento, ou a aquisição de um lote de euforia. Para Coda (1997) o clima organizacional mostra até que ponto as necessidades das organizações e dos colaboradores estão sendo efetivamente atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Apesar de que os interesses destes públicos se distanciam ainda mais se comparado aos das organizações privadas, porque o trabalho é realizado de forma sistemática, em virtude de suas características burocráticas e organizacionais, entre outros fatores que

podem influenciar direta ou indiretamente no desempenho dos colaboradores (RODRIGUEZ, 1983).

Estabilidade no emprego, chances escassas de promoção, entendimento de que o público precisará da instituição muito mais do que o inverso, são alguns fatores que rodeiam o serviço público. Para Saraiva (2002) o setor público é detentor de características que são importantes na compreensão do comportamento dos indivíduos e do clima da instituição, destacando entre as características das organizações públicas, a resistência a mudanças, o sentimento de desestímulo e na falta de preocupação com os resultados.

A errônea utilização de estabilidade para descrever a principal característica do serviço público, e o arcaico entendimento de que isso consagra a satisfação profissional, tornam o setor público lento e falho no processo da evolução gerencial. De acordo com Rizzatti (2002, apud MORO et al, 2012) nas instituições públicas, são desenvolvidos poucos estudos na área de gestão de recursos humanos, o que resulta na falta de políticas internas e externas adequadas aos interesses sociais, portanto, uma gestão do clima organizacional possibilitaria identificar os problemas e propor soluções, trazendo condições de melhorias no clima organizacional, a satisfação e o comprometimento dos funcionários no desempenho de suas atividades.

2.2 Comprometimento organizacional

Sabe-se que uma das garantias do êxito dentro de uma instituição são os colaboradores e seu comprometimento organizacional, entretanto é uma tarefa complexa e laboriosa como definir um conceito tão amplo e de tamanha importância para o sucesso institucional. Meyer e Allen (1991) definem o comprometimento como um estado psicológico do indivíduo e este estado é responsável pela ligação do indivíduo e a organização. Para Barros (2007), o comprometimento é o conjunto de sentimentos e ações do trabalhador com relação a organização, o qual é determinante para a sua permanência e para o bom desempenho no trabalho.

Judge, Robbins e Sobral (2010) explicam que o comprometimento organizacional é uma atitude que o trabalhador tem, que revela o grau de identificação com a empresa e seus objetivos, e o desejo de manter-se nela, pois quando está onde gosta, o funcionário fica mais comprometido com aquilo que faz, diminuindo a rotatividade.

As definições para o conceito de comprometimento são várias e diferenciadas, porém, as pessoas quando comprometidas tornam-se mais produtivas e se entende

comprometimento como a possibilidade de manifestação do potencial de realização do indivíduo, sendo esse comprometimento uma resposta do colaborador às ações adotadas pelas empresas (SOUZA, K. 2012).

Entender que o rendimento organizacional está relacionado à satisfação do colaborador com o clima organizacional é a melhor ferramenta para otimizar e se aproximar da excelência no resultado final. Segundo a óptica de Gutierrez (1988), a eficiência da organização pode ser aumentada, se o clima organizacional estiver propício à satisfação das necessidades de seus membros.

A compreensão do clima organizacional não deve ser negligenciada e nem se permitir que se torne obsoleta. Segundo Kettl (1998) quando se estabelecem a eficiência, eficácia e efetividade como medidas de sucesso da ação governamental, é necessário criar meios de avaliar diferentes alternativas para se obter resultados equivalentes. A avaliação do clima permite a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos colaboradores, trazendo um comportamento motivador.

Em função da visão danosa sobre o serviço público e a suposta satisfação generalizada com a condição de trabalho independente de qual seja, torna ainda mais intrincada a visualização de maneira simples do clima organizacional. De acordo com Sano e Filho (2013), nos estudos feitos, para uma gestão pública eficiente, é necessário implantar métodos de avaliação e indicadores de desempenho de eficiência, eficácia e efetividade, que possibilitem o constante aperfeiçoamento das políticas públicas e possam contribuir para a obtenção de melhores resultados organizacionais.

Características do setor público como burocracia e questão do poder do protecionismo, podem afetar o comportamento dos indivíduos e conseqüentemente pode trazer desmotivação do clima dessas organizações (NUNES; RODRIGUES, 2011).

2.3 Satisfação no trabalho

Diversos fatores, em proporções peculiares a cada indivíduo e grupo constroem climas e situações insatisfatórias para o colaborador. Para Robbins (2002), a satisfação no trabalho envolvendo as relações existentes neste ambiente, as relações de poder; o ambiente; a organização; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo.

Algumas instituições não conseguem de imediato atingir a satisfação plena entre os colaboradores, entretanto isso não impede que a instituição se prepare para alcançar o melhor resultado. Conforme Gomes e Quelhas (2003) nas organizações podem existir reclamações e manifestações de insatisfação por parte dos funcionários, indicando a forma que a organização está sendo administrada. Diante desse cenário é necessário que haja um diagnóstico do nível de satisfação do trabalhador, sendo realizado por meio de medidas gerenciais, onde possam ser capazes de identificar e reduzir a insatisfação dos funcionários, para uma conseqüente melhoria no desempenho organizacional.

A desmotivação no trabalho pode resultar em graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Da parte das organizações, podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade em decorrência da falta de comprometimento. Do lado das pessoas, as conseqüências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao stress, ao absenteísmo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho (MACIEL; SÁ, 2007).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza por um estudo sobre o nível de satisfação de um órgão público. É descritivo, qualitativo, com levantamento exploratório bibliográfico, baseado em estudo de caso, com questionário aplicado aos funcionários acima indicados, sendo um estudo misto, onde a coleta de dados, a análise e interpretação dos dados constroem os resultados.

A área de estudo será constituída pelo pronto atendimento municipal de Caarapó-MS, mais precisamente na área da saúde, denominado PAM (Pronto Atendimento Municipal) e a amostra será estimada pelo número de funcionários, 104 no total, que trabalham no órgão, os quais serão abordados de forma aleatória para participar da pesquisa.

A coleta de dados será obtida por meio da aplicação de questionários aplicados aos colaboradores da empresa. O questionário será baseado no modelo usado pelos autores Oliveira, *et al.* (2012). O mesmo será dividido em seções a fim de contemplar o clima organizacional e a satisfação dos servidores. As perguntas são de múltiplas escolhas, onde as respostas já são pré-definidas; o entrevistado escolhe uma das alternativas: Muito Satisfeito, Satisfeito, Indiferente, Insatisfeito, Muito Insatisfeito e Não posso avaliar. Para o grupo de questões I e para o grupo de questões II o mesmo terá como alternativas Sempre, Quase Sempre, Às vezes, Raramente, Nunca, Não Posso avaliar. A Faixa etária também será levada em consideração.

Dessa forma as variáveis serão definidas por meio de perguntas fechadas, envolvendo respostas de múltipla escolha e a escala Likert.

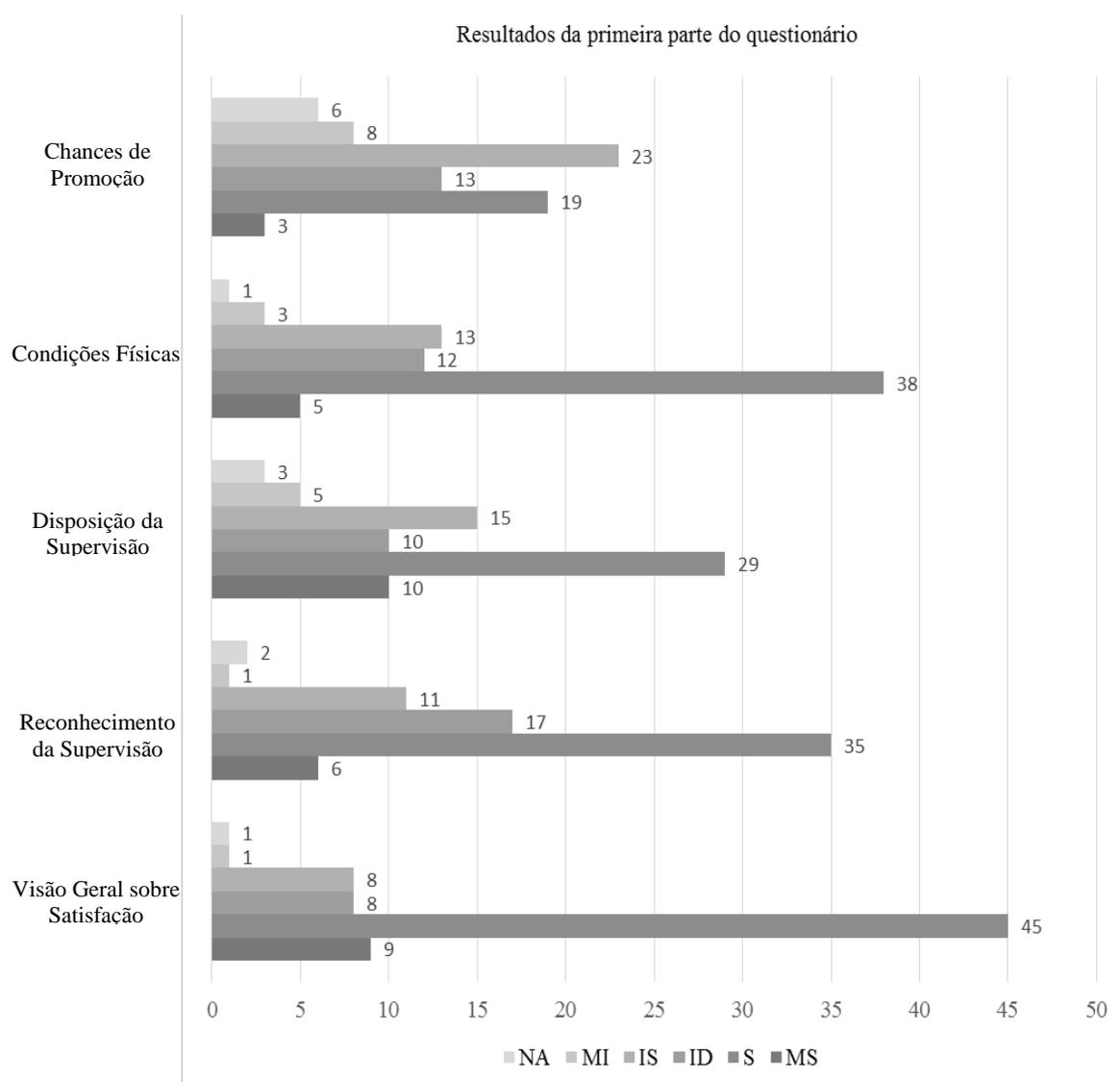
Os resultados tabulados e submetidos à análise estatística por meio do Microsoft Office Excel, apontando gráfico numérico baseado na somatória das questões e respostas levantadas.

4. ANÁLISE DE DADOS

O questionário que teve 72 respondentes apresentou as diferentes percepções dos funcionários, ele foi dividido em 02 partes, no qual a primeira parte nos apresenta o grau de satisfação dos mesmos, compondo suas satisfações gerais e a segunda parte se refere sobre a gestão do órgão, o somatório de todas as respostas poderá ser conferido no anexo. Na primeira questão o resultado foi satisfatório para o grau de satisfação geral no órgão, com um resultado de 45 pessoas satisfeitas e apenas 01 muito insatisfeita. Para o reconhecimento da supervisão pelo bom desempenho do funcionário também apresentou satisfação por parte do colaborador, com 35 respostas de satisfação, portanto, a disposição que a supervisão tem em escutar ou trocar ideias caiu um pouco, para 29 satisfeitos, mas ainda prevaleceu em relação às demais respostas. A maioria se mostrou satisfeitos com as condições físicas do ambiente de trabalho, em contrapartida, as chances de progresso no local estão insatisfeitas.

A ausência de atenção para com a satisfação do servidor público se faz notável quando os mesmos são indagados sobre suas condições de trabalho e seus anseios, fazendo os mesmos apontarem “ter emprego e salário em dia” como único elemento de satisfação profissional.

É possível notar através da análise dos dados que os entrevistados têm pouca oportunidade de esboçar de maneira relevante sua visão sobre o ambiente, gerando assim uma vasta maioria de respostas apontando satisfação dos servidores num primeiro momento, entretanto no decorrer do questionário quando os mesmos são analisados individualmente, cada aspecto que compõe a satisfação com o ambiente de trabalho como um todo, se apresenta uma discrepância em relação a resposta inicial, diante dessas respostas fica claro que em no mínimo um aspecto uma visível insatisfação por parte dos mesmos.

Gráfico 1: Resultados da Primeira Parte do Questionário

Fonte: Elaborado pela autora

Na segunda parte do questionário temos 15 perguntas, no qual os funcionários se mostraram insatisfeitos com a gestão do órgão em 05 delas, mais especificamente na disposição que a diretoria tem em gastar o tempo e recursos para o aprendizado e desenvolvimento de seus funcionários, se há um clima propício para isso, se recebem algum treinamento quando percebem essa necessidade, e também em relação a promoção, se é baseada em favoritismo ou se a supervisão prepara seus subordinados para assumirem novas responsabilidades.

Quanto à importância por parte da direção no tratamento dispensado aos seus subordinados, a pesquisa mostrou satisfação parcial por parte da maioria dos respondentes, que concordaram com a resposta “às vezes” sobre serem percebidos e reconhecidos pelo seu bom desempenho.

Apesar de uma relevante quantidade de respostas apontarem para o fato de que os funcionários não têm medo de discutir com a diretoria o que pensa, a minoria apontou positivamente para a questão de que os funcionários tentam resolver os problemas abertamente para evitar acusações e fofocas, abrindo assim premissa para um entendimento de que um problema a ser resolvido só chega a diretoria quando já é de conhecimento geral.

Segundo o questionário aplicado, a preocupação do órgão com o bem-estar dos seus funcionários, para que eles possam dar o máximo no trabalho que desempenham, prevaleceu a resposta, “às vezes”, alternativa esta que também foi maioria quando tiveram que apontar sobre a confiança entre eles, levando assim a perceber que apesar desses componentes não estarem ausentes naquele grupo, os entrevistados se sentem inseguros sobre as questões levantadas.

Porém nas questões sobre delegação de tarefas por parte da supervisão e encorajamento para desenvolverem novas habilidades a maioria dos respondentes apontou positivamente para a resposta “quase sempre”, permitindo o entendimento de que apesar da insegurança apontada no parágrafo anterior, a diretoria promove meios de motivar e incentivar o desenvolvimento profissional do grupo.

Quando o assunto a ser apontado era sobre o comportamento compreensivo e motivador para com o servidor que comete erros, houve o mesmo resultado nas duas questões mais apontadas pela equipe sendo que “quase sempre” e “às vezes” foram as mais apontadas pela equipe, transparecendo que há uma boa relação entre a diretoria e os servidores diante de situações que culminaram em erro.

Quando analisado sob uma óptica mais ampla, os dados nos permitem observar uma insatisfação geral, mesmo quando as respostas eram indicadas como “sempre” ou “quase sempre”, é possível notar que não eram a maioria absoluta na maior parte dos casos.

Se salienta a insegurança dos respondentes quando as afirmativas falavam diretamente sobre favoritismo e a confiança entre os membros, a resposta “Não Posso Avaliar” foram as segundas mais marcadas.

Tabela 1: Consolidação das respostas sobre a gestão no PAM Caarapó-MS

QUESTÕES	S	QS	AV	R	N	NA
2.1 - A diretoria acredita que os funcionários são muito importantes para o órgão e por isso devem ser bem tratados?	20	12	14	12	4	10
2.2 - A diretoria está disposta a gastar tempo e recursos para que os funcionários aprendam e se desenvolvam?	3	11	18	18	16	6
2.3 - Os funcionários ajudam uns aos outros?	20	23	18	8	0	3
2.4 - No órgão há um clima propício para que os funcionários aprendam e se desenvolvam?	10	15	16	17	5	9
2.5 - A supervisão prepara seus subordinados para assumirem novas responsabilidades e promoções?	3	8	17	14	19	11
2.6 - As promoções são baseadas na capacidade das pessoas e não em favoritismo?	8	4	11	6	23	20
2.7 - Quando um funcionário faz um bom trabalho, a sua supervisão preocupa-se em percebê-lo e reconhece-lo?	4	12	19	11	17	9
2.8 - Quando um funcionário comete um erro, a sua supervisão procura entender o que aconteceu e ajuda a pessoa “aprender com o erro”, ao invés de punir ou repreender a pessoa?	11	18	18	11	2	12
2.9 - Os funcionários recebem treinamento quando alguma necessidade é percebida?	4	10	18	16	20	4
2.10 - As pessoas que trabalham no órgão confiam umas nas outras?	8	8	19	17	1	19
2.11 - Os funcionários não tem medo de discutir o que pensam, com a sua supervisão?	12	23	17	7	5	8
2.12 - A supervisão não tem medo de falar ou discutir o que pensa, com os seus subordinados?	23	16	19	4	3	7
2.13 - A supervisão delega (deixa seus subordinados tomarem decisões) e encoraja seus subordinados a desenvolverem novas habilidades?	12	17	15	11	7	10
2.14 - Os funcionários discutem problemas abertamente e tentam resolvê-los, ao invés de acusar os outros ou fazer fofoca?	9	14	15	13	12	9
2.15 - O órgão se preocupa com o bem-estar dos seus funcionários, para que eles possam dar o máximo no trabalho que fazem?	5	14	20	10	16	7

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre 15 afirmativas aplicadas, apenas 3 foram assinaladas pela maioria absoluta nas respostas “Sempre” e “Quase Sempre”, implicando que embora o resultado principal estivesse apontando para uma satisfação parcial dos servidores, a satisfação real dos avaliados se encontra bem mais abaixo do que se pode perceber superficialmente.

Percebe-se então uma necessidade de um olhar mais atento a resposta “As Vezes”, tal foi a mais assinalada quando se tratava da preocupação do órgão com o bem-estar dos funcionários e empatada na primeira colocação – junto com a opção quase sempre - quando se tratava da compreensão por parte da supervisão quando um erro é cometido. Além de se mostrar como a mais assinalada nessas duas questões, tal resposta foi fortemente indicada em todas as questões, indicando certo desnivelamento no comportamento da diretoria diante de todos os aspectos analisados neste questionário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de execução deste trabalho foi de extrema importância para a conclusão do mesmo, inclusive mais importante que a própria análise de dados fornecida pela pesquisa. Durante o processo foi possível analisar o quanto o setor público ainda é drasticamente castigado pela ausência de um plano de cargos e carreiras de fato funcional.

Os dados forneceram informações ambíguas em alguns aspectos, o que só tornou possível a compreensão dos mesmos pela convivência no setor analisado, pois o mesmo questionário que apontava um elevado grau de satisfação, também apontava muita insatisfação por parte do mesmo grupo.

O questionário apresentado aos funcionários lotados no Pronto Atendimento Médico do município de Caarapó teve que ser entregue duas vezes. Apesar do PAM contar com 104 funcionários, e todos já estavam familiarizados com a execução do projeto, inicialmente, apenas 43 pessoas responderam as questões para a coleta de dados. Sendo necessária uma nova conversa com os mesmos, e mesmo garantindo total e absoluto sigilo dos dados, e reforçando que não era possível identificar quem respondeu o quê, apenas 29 colaboradores se dispuseram a responder as perguntas.

Dessa forma, durante a análise das respostas o salto das respostas afirmando de imediato satisfação, embora apresentassem insatisfação em diversos aspectos, poderia ser resultado de um receio de se evitar uma possível tensão com o grupo e/ou a diretoria.

O atingimento dos objetivos deste trabalho se deu com a conclusão deste trabalho tendo em vista que foi possível avaliar o clima organizacional na Unidade de Pronto Atendimento Municipal e identificar quais são os pontos críticos para os funcionários que lá atuam, da mesma forma pode-se compreender a visão de satisfação que os mesmos apresentam e como estes avaliam como um todo e separadamente o contentamento em exercer sua atividade laboral.

Por fim, toda a análise deste trabalho foi feita contemplando o terceiro objetivo que se referia a compreensão dos dados apresentados sob a ótica da autora que conhece e avalia sistematicamente os dados aqui apresentados.

Assim sendo, recomenda-se uma nova pesquisa em outro momento, considerando testar uma nova metodologia de coleta de dados, a fim de comparar novos resultados e poder assim dizer se o resultado deste projeto de fato representa a expressão das opiniões sinceras daquele setor.

Este trabalho sugere que um olhar mais atento seja voltado ao setor público, a fim de melhor conhecer as condições dos servidores e apresentar melhorias a este ramo tão negligenciado no mercado de trabalho.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Ana Rita Oliveira de. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, p. 94-107, 1997.

digital. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, n. 5, set./out. 2003.

GUTIERREZ, L.H. Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas — RAE*, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 5-13, out./dez. 1988.

HERNANDEZ, J. A. E; MELO, F. M. **O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado**. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* [online]. 2003, vol.3, n.1, pp. 11-26. ISSN 1984-6657.

KETTL, Donald F. (1996) A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. **Studia Diversa**, v.1, n. 1, out. 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução

MEYER, John; ALLEN, Natalie. A three-component conceptualization of Organizational commitment. **Human Resource Management Review**. v.1, p.61-89, 1991.

MORO, A.B. et al. Avaliação do Clima Organizacional dos Servidores Técnicos Administrativos de uma Instituição de Ensino, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG494.pdf
Acesso em: 07 de Mar. 2017

NUNES, F. M.G.; RODRIGUES, J. L. K. **Clima organizacional**: levantamento de variáveis que geram satisfação e insatisfação nos servidores de um instituto público de pesquisas. In: Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/RE_0771_1004_01.pdf.
Acesso em: 05 fev. 2017.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J; ROSA, A. C. M. **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização**. IX SEGET 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14ª. ed. Editora Pearson. São Paulo

RODRIGUEZ, L. L. Novos Enfoques sobre Administração Universitária. In: III Congressoda Organização Universitária Interamericana. **Administração Universitária em tempos de crise**: perspectivas para o ano 2000. Salvador, 1983.

SANO, H., & MONTENEGRO FILHO, M. J. F. (2013). **As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública** e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. *Desenvolvimento em Questão*, 11(22), 35-61. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de administração contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207 2002.

SOUZA, Karen Barbosa Montenegro de. **Comprometimento organizacional dos docentes de uma escola particular de ensino do Rio Grande do Norte**. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Potiguar, Natal, 2012.

SOUZA, W. J. Responsabilidade social corporativa e Terceiro Setor. Brasília: Universidade Aberta do Brasil, 2008.

ANEXO A

Sou acadêmica da UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados, este questionário faz parte do meu TCC – Trabalho de Conclusão de Curso e tem por objetivo investigar o clima organizacional no Pronto Atendimento Municipal de Caarapó. Pedimos sua colaboração em preencher este questionário assinalando com um X a sua percepção, suas respostas serão anônimas e confidenciais. Grata pela atenção e colaboração.

MS – Muito Satisfeito	S – Satisfeito	ID – Indiferente	IS – Insatisfeito	MI – Muito Insatisfeito	NA – Não Posso Avaliar
------------------------------	-----------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------------	-------------------------------

QUESTÕES	MS	S	ID	IS	MI	NA
1.1 - No geral, o seu grau de satisfação no órgão que trabalha hoje é:						
1.2 - O reconhecimento que a sua supervisão lhe dá pelo seu bom desempenho no trabalho, deixa você:						
1.3 - Você está satisfeito com a disposição que a sua supervisão tem em escutá-lo e trocar ideias?						
1.4 - Você está satisfeito com as condições físicas do seu trabalho?						
1.5 - Você está satisfeito com as chances que o órgão lhe dá para progredir nele?						

S – Sempre	QS – Quase Sempre	AV – As Vezes	R – Raramente	N – Nunca	NA – Não Posso Avaliar
-------------------	--------------------------	----------------------	----------------------	------------------	-------------------------------

QUESTÕES	S	QS	AV	R	N	NA
2.1 - A diretoria acredita que os funcionários são muito importantes para o órgão e por isso devem ser bem tratados?						
2.2 - A diretoria está disposta a gastar tempo e recursos para que os funcionários aprendam e se desenvolvam?						
2.3 - Os funcionários ajudam uns aos outros?						
2.4 - No órgão há um clima propício para que os funcionários aprendam e se desenvolvam?						
2.5 - A supervisão prepara seus subordinados para assumirem novas responsabilidades e promoções?						
2.6 - As promoções são baseadas na						

capacidade das pessoas e não em favoritismo?						
2.7 - Quando um funcionário faz um bom trabalho, a sua supervisão preocupa-se em percebê-lo e reconhece-lo?						
2.8 - Quando um funcionário comete um erro, a sua supervisão procura entender o que aconteceu e ajuda a pessoa “aprender com o erro”, ao invés de punir ou repreender a pessoa?						
2.9 - Os funcionários recebem treinamento quando alguma necessidade é percebida?						
2.10 - As pessoas que trabalham no órgão confiam umas nas outras?						
2.11 - Os funcionários não tem medo de discutir o que pensam, com a sua supervisão?						
2.12 - A supervisão não tem medo de falar ou discutir o que pensa, com os seus subordinados?						
2.13 - A supervisão delega (deixa seus subordinados tomarem decisões) e encoraja seus subordinados a desenvolverem novas habilidades?						
2.14 - Os funcionários discutem problemas abertamente e tentam resolvê-los, ao invés de acusar os outros ou fazer fofoca?						
2.15 - O órgão se preocupa com o bem-estar dos seus funcionários, para que eles possam dar o máximo no trabalho que fazem?						

ANEXO B

RESULTADO CONSOLIDADO QUESTIONÁRIO

MS – Muito Satisfeito	S – Satisfeito	ID– Indiferente	IS– Insatisfeito	MI – Muito Insatisfeito	NA – Não Posso Avaliar
------------------------------	-----------------------	------------------------	-------------------------	--------------------------------	-------------------------------

QUESTÕES	MS	S	ID	IS	MI	NA
1.1 - No geral, o seu grau de satisfação no órgão que trabalha hoje é:	9	45	8	8	1	1
1.2 - O reconhecimento que a sua supervisão lhe dá pelo seu bom desempenho no trabalho, deixa você:	6	35	17	11	1	2
1.3 - Você está satisfeito com a disposição que a sua supervisão tem em escutá-lo e trocar ideias?	10	29	10	15	5	3
1.4 - Você está satisfeito com as condições físicas do seu trabalho?	5	38	12	13	3	1
1.5 - Você está satisfeito com as chances que o órgão lhe dá para progredir nele?	3	19	13	23	8	6

S – Sempre	QS – Quase Sempre	AV – As Vezes	R – Raramente	N – Nunca	NA – Não Posso Avaliar
-------------------	--------------------------	----------------------	----------------------	------------------	-------------------------------

QUESTÕES	S	QS	AV	R	N	NA
2.1 - A diretoria acredita que os funcionários são muito importantes para o órgão e por isso devem ser bem tratados?	20	12	14	12	4	10
2.2 - A diretoria está disposta a gastar tempo e recursos para que os funcionários aprendam e se desenvolvam?	3	11	18	18	16	6
2.3 - Os funcionários ajudam uns aos outros?	20	23	18	8	0	3
2.4 - No órgão há um clima propício para que os funcionários aprendam e se desenvolvam?	10	15	16	17	5	9
2.5 - A supervisão prepara seus subordinados para assumirem novas responsabilidades e promoções?	3	8	17	14	19	11

2.6 - As promoções são baseadas na capacidade das pessoas e não em favoritismo?	8	4	11	6	23	20
2.7 - Quando um funcionário faz um bom trabalho, a sua supervisão preocupa-se em percebê-lo e reconhece-lo?	4	12	19	11	17	9
2.8 - Quando um funcionário comete um erro, a sua supervisão procura entender o que aconteceu e ajuda a pessoa “aprender com o erro”, ao invés de punir ou repreender a pessoa?	11	18	18	11	2	12
2.9 - Os funcionários recebem treinamento quando alguma necessidade é percebida?	4	10	18	16	20	4
2.10 - As pessoas que trabalham no órgão confiam umas nas outras?	8	8	19	17	1	19
2.11 - Os funcionários não tem medo de discutir o que pensam, com a sua supervisão?	12	23	17	7	5	8
2.12 - A supervisão não tem medo de falar ou discutir o que pensa, com os seus subordinados?	23	16	19	4	3	7
2.13 - A supervisão delega (deixa seus subordinados tomarem decisões) e encoraja seus subordinados a desenvolverem novas habilidades?	12	17	15	11	7	10
2.14 - Os funcionários discutem problemas abertamente e tentam resolvê-los, ao invés de acusar os outros ou fazer fofoca?	9	14	15	13	12	9
2.15 - O órgão se preocupa com o bem-estar dos seus funcionários, para que eles possam dar o máximo no trabalho que fazem?	5	14	20	10	16	7