



Vol. 11, Nº 24 (junio / junho 2018)

## GESTÃO NO TURISMO E CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM UMA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO E TURISMO

**Igor Moraes Rodrigues**<sup>1</sup>  
Universidade Federal de Pelotas  
[igormoraesr2@gmail.com](mailto:igormoraesr2@gmail.com)

**Jéssica Peres**<sup>2</sup>  
Universidade Federal de Pelotas  
[jessicavperes7@gmail.com](mailto:jessicavperes7@gmail.com)

**Fernanda Ribeiro Lopes**<sup>3</sup>  
Universidade Federal de Pelotas  
[nanda\\_rlopes@hotmail.com](mailto:nanda_rlopes@hotmail.com)

**Luziara Souza da Silva**<sup>4</sup>  
Universidade Federal de Pelotas  
[luziara@yahoo.com.br](mailto:luziara@yahoo.com.br)

**Gleberson de Santana dos Santos**<sup>5</sup>  
Universidade Federal de Pelotas  
[glebersonsantana@hotmail.com](mailto:glebersonsantana@hotmail.com)  
Brasil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Igor Moraes Rodrigues, Jéssica Peres, Fernanda Ribeiro Lopes, Luziara Souza da Silva y Gleberson de Santana dos Santos (2018): "Gestão no turismo e clima organizacional: análise em uma secretaria de desenvolvimento e turismo", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 24 (junio / junho 2018). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/turydes/24/turismo-clima-organizacional.html>

### CONTENIDO

RESUMO .....	2
ABSTRACT .....	2
1 INTRODUÇÃO .....	2
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	3
2.1 TURISMO NO BRASIL .....	3
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	4
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	15
3.1 A SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TURISMO DE PELOTAS/RS .....	16
4 ANÁLISE DOS DADOS .....	16

<sup>1</sup> Graduando em Turismo pela Universidade Federal de Pelotas – UFPel. E-mail: [igormoraesr2@gmail.com](mailto:igormoraesr2@gmail.com).

<sup>2</sup> Graduanda em Turismo pela Universidade Federal de Pelotas – UFPel. E-mail: [jessicavperes7@gmail.com](mailto:jessicavperes7@gmail.com).

<sup>3</sup> Graduanda em Turismo pela Universidade Federal de Pelotas – UFPel. E-mail: [nanda\\_rlopes@hotmail.com](mailto:nanda_rlopes@hotmail.com).

<sup>4</sup> Graduanda em Turismo pela Universidade Federal de Pelotas – UFPel. E-mail: [luziara@yahoo.com.br](mailto:luziara@yahoo.com.br).

<sup>5</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Especialista em Gestão Financeira pela Faculdade de Tecnologia e Ciências, com MBA em Planejamento e Gestão Estratégica pelo Centro Universitário Internacional. Bacharel em Administração pelo Instituto de Educação Superior Unyahna de Salvador. Atualmente é professor temporário na Faculdade de Administração e Turismo – FAT – na Universidade Federal de Pelotas – UFPel e professor colaborador nos cursos de pós-graduação da Faculdade de Tecnologia SENAC RS (Pelotas/RS). E-mail: [glebersonsantana@hotmail.com](mailto:glebersonsantana@hotmail.com).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	24
REFERÊNCIAS .....	25

## RESUMO

O clima organizacional é a percepção do colaborador sobre os eventos, as práticas, os procedimentos e os tipos de comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados em um ambiente organizacional (SCHNEIDER, 1990, p. 384). Neste sentido, este estudo visa analisar os fatores de clima organizacional na Secretaria de Desenvolvimento Econômico e de Turismo de Pelotas, Rio Grande do Sul, Brasil. Para tanto, recorreu-se a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Em relação ao instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário adaptado por Bispo (2006), aplicado no mês de março de 2017. O estudo revelou que os funcionários entendem seu papel na instituição, orgulham-se de trabalhar nele e ainda se preocupam com o futuro da organização. No entanto, apesar dos aspectos positivos mencionados, os participantes deste estudo não consideram o chefe da organização como líder e a maioria relatou não ter assistência médica, odontológica e social, influenciando negativamente o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários.

**Palavras-chaves:** Gestão no Turismo; Clima Organizacional; Secretaria de Desenvolvimento Econômico e de Turismo.

### MANAGEMENT IN TOURISM AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: ANALYSIS IN A ECONOMIC AND TOURISM DEVELOPMENT SECRETARIAT

## ABSTRACT

The organizational climate is the employee's perception of the events, practices, procedures, and types of behaviors that are rewarded, supported, and expected in an organizational environment (SCHNEIDER 1990, p. 384). In this sense, this study aims to analyze the factors of organizational climate in the Economic and Tourism Development Secretariat from Pelotas, Rio Grande do Sul, Brazil. To do so, we used descriptive research with a qualitative approach. In relation to the data collection instrument, a questionnaire adapted by Bispo (2006), applied in March 2017, was used. The study revealed that the employees understand their role in the institution, are proud to work in it and still concern the future of the organization. However, despite the positive aspects mentioned, the participants in this study do not consider the head of the organization as leader and most reported not having medical, dental and social assistance, negatively influencing the welfare and quality of life of employees.

**Keywords:** Tourism Management; Organizational Climate; Economic and Tourism Development Secretariat.

## 1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um aspecto muito importante para uma empresa, uma vez que é a partir deste que todas as outras tarefas passam a serem bem executadas. Segundo Gomes (2002, p.96) “o clima organizacional é o ‘meio psicológico’ da organização”. A partir disto, podemos definir que o clima organizacional é composto por todos os colaboradores de uma empresa e pelas formas as quais eles interagem entre si, com a organização e consigo próprio.

O tema da pesquisa, ou seja, clima organizacional é importante tanto para a organização em questão quanto para a sociedade como consumidora dos produtos e/ou serviços (diretos e/ou indiretos) da organização, pois conforme Bispo (2006) os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. Por isso, o assunto quanto bem abordado e aplicado traz um retorno muito positivo para a organização uma vez que a aplicação de determinada

ferramenta para o melhoramento do clima organizacional pode proporcionar bons frutos e resultados positivos para a empresa, pois melhora as relações sociais dentro e fora da mesma.

Sabe-se que toda cidade turística ou com potencial turístico deve possuir uma Secretaria de Turismo, pois sua função de acordo com Santos, Chegade e Pedroso (2009) é desenvolver a atividade turística de sua localidade através de parcerias com a Prefeitura Municipal, Delegacias Regionais de Turismo e até mesmo com o Ministério do Turismo, os quais visam ajudar na realização dos projetos elaborados pela SETUR.

A pesquisa tem como seu objetivo geral analisar o nível do clima organizacional da SDET (Secretaria de Desenvolvimento Econômico e de Turismo) de Pelotas/RS. Como objetivo específico tem-se: identificar os pontos positivos e os pontos a melhorar no quesito Clima Organizacional dentro da SDET.

É importante a abordagem deste assunto para os futuros turismólogos, analisar este tema (clima organizacional) proporciona certo conhecimento que, com certeza, será utilizado na carreira enquanto profissionais, uma vez que se sabe que a área do Turismo é um campo muito vasto quanto a opções no mercado de trabalho. Inclusive, para aqueles que vierem a trabalhar como turismólogos em alguma Secretaria de Turismo, este aspecto estudado agregará bons frutos e conhecimentos.

Para a organização, este estudo gera um impacto muito positivo se utilizadas às ferramentas corretas para averiguar o clima organizacional da empresa. É preciso um trabalho em equipe (gerentes, supervisores, chefes de departamento), pois nesta Secretaria é onde se formulam todas as atividades relacionadas ao turismo na cidade de Pelotas, onde é realizada toda parte burocrática envolvida neste campo (turismo) e onde são desenvolvidos projetos e ações para fomentar e desenvolver o Turismo na cidade.

Um bom clima organizacional pode colaborar com um trabalho produzido de maneira mais satisfatória pelos funcionários, porque a questão motivacional está associada ao clima organizacional uma vez que clima organizacional como diz Chiavenato (2003) refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Assim, conseqüentemente, colaboradores motivados podem resultar em novas e pertinentes propostas turísticas para a cidade de Pelotas.

No que tange a parte estrutural do trabalho, este é dividido em quatro capítulos além do atual. A próxima seção versa sobre a temática turismo no Brasil, breve contexto histórico. Além disso, a seção discorre acerca do clima organizacional: seus conceitos, principais discussões e modelos aplicados às organizações. O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, bem como do objeto de estudo, incluindo sua organização e contexto histórico. A seção subsequente apresenta a avaliação dos fatores de clima organizacional, sob a percepção dos questionados. O quinto capítulo destina-se às considerações finais.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Esta seção discorre sobre o tema gestão turística no Brasil, bem como clima organizacional.

### **2.1 TURISMO NO BRASIL**

No que se refere ao Turismo, para Barretto (1991, p. 47-48),

O turismo é essencialmente movimento de pessoas e atendimento às suas necessidades, assim como às necessidades das outras pessoas que viajam. O turismo é o fenômeno de interação entre o turista e o núcleo receptor e de todas as atividades decorrentes dessa interação.

Assim como qualquer outra ciência, para se compreender melhor o turismo, pesquisadores das mais variadas vertentes teóricas realizaram estudos visando estabelecer os seus fundamentos. A exemplo disso, Leiper (1979), Sessa (1985), Lainé (1985) e Beni (2001) trouxeram uma abordagem estruturalista do turismo fundamentada na Teoria Geral de Sistemas; Jafari e Ritchie (1981) adaptaram o estudo interdisciplinar ao turismo; e ainda, Fuster (1971) sugeriu um estudo funcionalista do turismo. (PANOSSO NETTO, 2003).

Neste sentido, independente do viés teórico, o turismo moderno é uma atividade que se desenvolveu em virtude do capitalismo, sendo influenciado pela economia, meio ambiente e pelas sociedades onde se desenvolve. Por se tratar de uma atividade que envolve várias ciências,

expressões artísticas e prestação de serviços, depende do envolvimento de vários atores da comunidade onde a atividade está instalado. Logo, por essa razão, pode ser considerado um dos maiores processos de desenvolvimento em cadeia da atualidade (BARBOSA, 2005).

De acordo com Tadini (2010), a partir da segunda metade do século XX, devido a sua complexidade e inter-relação com variadas áreas do saber, são desenvolvidos estudos e pesquisas que visavam o desenvolvimento do turismo segundo os conceitos de sustentabilidade. Para Moesch (2002), o pesquisador em turismo deve estar preparado para atuar de forma interdisciplinar, uma vez que em cada ciência há divergências que dificultam o processo de abordagem integrada dos problemas.

Segundo Cruz (2002), a valorização do turismo no Brasil se dá a partir da década de 1990, devido a crescente importância econômica do setor de serviços no mundo (em que se insere o turismo), também, a potencialidade turística do país, bem como a disponibilização de capitais estrangeiros para financiamento de projetos e a clara posição tanto do setor público quanto do privado favoráveis ao desenvolvimento da atividade. A autora ainda, assinala que a Política Nacional de Turismo, instituída entre os anos de 1995 a 1998, a criação do Ministério do Turismo, em 2003 também contribuíram para a valorização e desenvolvimento da atividade turística.

No que se refere à educação em Turismo, para Leal (2011, p.15),

a educação em turismo no Brasil, com especial ênfase no nível da pós graduação *stricto sensu*, vem vivendo um momento especial. O fortalecimento das bases de conhecimento, o amadurecimento da associação de programas de pós-graduação, a inserção internacional de pesquisadores e a consolidação de periódicos científicos são algumas das pistas que levam a crer que a pesquisa em turismo no Brasil vem crescendo não só quantitativa mas, também, qualitativamente desde o início do século atual.

Já no que tange à gestão pública, Dencker (2004) destaca que quando o turismo se torna uma alternativa de desenvolvimento de um município, há implicações que precisam ser discutidas em parceria com os residentes, sendo essencial um planejamento específico que promova a gestão do turismo de maneira que contemple questões na percepção dos residentes em relação aos turistas.

Neste sentido, Dias (2001) o município assume papel importante no desenvolvimento turístico, pois cada lugar possui características únicas que o diferenciam. Dias (2001) ainda destaca que o município através de sua organização política deve desempenhar papel de orientador da atividade turística da localidade, articulando com os demais atores da sociedade.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Abreu *et al.* (2013, p.42) esclarece acerca da importância a ser dada pelas organizações aos empregados: “é preciso entender o fato de que organizações, prestadoras de serviços, indústrias, comércio ou terceiro setor, são compostas por pessoas”. Ressalta ainda que elas são responsáveis pelo desempenho organizacional.

Bizarria *et al.* (2016) defendem que o clima organizacional nada mais é que associação existente entre o nível individual e o nível organizacional, de modo a expressar a compatibilidade ou adequação das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e condutas formais.

Para Luz (1995, p. 06) “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”.

Na percepção de Sierra *et al.* (2017) clima organizacional consiste nos comportamentos, sentimentos e atitudes que distinguem a vida nas organizações.

O clima organizacional é um conceito importante para compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas nesse ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização e corresponde a um dos atributos mais importantes à revelação dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações. Além disso, está diretamente relacionado com o estudo das percepções que os trabalhadores constroem acerca de diferentes aspectos do seu trabalho (SIQUEIRA, 2008; MENEZES; GOMES, 2010 *apud* BIZARRIA *et al.*, 2016).

Na visão de Andrade, Fischer e Stefano (2015), ainda para o âmbito organizacional, muitas empresas consideram o clima organizacional, a cultura e a satisfação no trabalho como termos desnecessários para se gerenciar no cotidiano. Estes assuntos, segundo os autores, são primordiais para a melhoria na gestão de pessoas, do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, para a melhoria dos resultados organizacionais, porém muitas vezes são negligenciados e postos como os dos últimos dos objetivos corporativos, principalmente no tocante à gestão tradicional, onde considera os recursos humanos como meramente custos.

Para Bezerra, Bizzarria e Tassigny (2013) a temática clima organizacional esteve relacionada às influências do ambiente laboral sobre o comportamento humano, o que influi diretamente no comprometimento organizacional, posto que para os autores, possibilita a motivação e a satisfação pessoal, reduzindo as taxas de absenteísmo e *turnover*, e aumentam, por conseguinte, a produtividade, a motivação e o desempenho profissional.

Bizzarria *et al.* (2016) ressaltam que a pesquisa de clima organizacional é um instrumento utilizado para o planejamento de estratégias de gestão de pessoas visando à melhoria no ambiente de trabalho, ao passo que identificado os pontos e fatores insatisfatórios, a organização tem a possibilidade de traçar plano de ação para revertê-lo em fatores satisfatórios de modo a promover um ambiente saudável, de cooperação, criatividade e inovação.

Na percepção de Bezerra, Bizzarria e Tassigny (2013), um dos maiores desafios das organizações modernas é encontrar um equilíbrio entre a aceitação dos valores e da cultura organizacional por parte dos seus funcionários e as características como valores, cultura e visões de mundo individuais de cada trabalhador. Dessa forma, tratar do clima das organizações torna cada vez, um dos temas proeminentes que os gestores devem focar dentro do âmbito corporativo, no sentido de formular um ambiente criativo, saudável, de cooperação, empreendedor, inovador, capaz de promover bem-estar e satisfação e, por conseguinte, exitoso, à medida que se alcança os objetivos organizacionais por meio do desenvolvimento de equipes harmônicas, tratando o trabalhador como um colaborador, ou seja, como ferramenta-chave para o sucesso corporativo.

Entende-se que uma organização precisa motivar os seus funcionários sendo de fundamental importância que estejam auto motivados para obtenção dos resultados almejados pela organização, pois as pessoas encontram-se em desenvolvimento contínuo. O motivo é o desejo de crescimento. (PATIAS; HÖFLER; WAMBIER, 2016, p. 20).

O estudo promovido por Bezerra, Bizzarria e Tassigny (2013) constatou que o clima organizacional interfere no comprometimento e envolvimento dos colaboradores para com a organização. Dessa forma, tanto os temas clima e comprometimento organizacional devem ser considerados para a constituição da estratégia organizacional.

Segundo Araújo *et al.* (2017), o clima organizacional é mensurado através de abordagem quantitativa, por meio de questionários respondidos por funcionários de diferentes organizações. Além disso, é um retrato estático capturado em um número definido de dimensões. Por se tratar de um recorte temporal, as pesquisas de clima são consideradas temporárias e limitadas pela percepção dos membros que fazem parte daquele cenário.

Quanto as dimensões que caracterizam o clima organizacional, esclarece-se que são inúmeras, destacando-se o de Patterson *et al.* (2005), cujos aspectos são tratados no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões de Clima Organizacional de Patterson

<b>Dimensão</b>	<b>Aspectos de Clima Organizacional</b>
Relações Humanas	Bem-estar: refere-se ao quanto a organização valoriza o bem-estar de seus empregados.
	Autonomia: refere-se ao grau de poder de decisão que é dado aos empregados no exercício de suas funções.
	Integração: avalia a extensão da cooperação e confiança entre os departamentos.
	Envolvimento: verifica o quando os empregados participam das decisões.
	Suporte da Liderança: representa o quanto os líderes da organização apoiam e entendem seus subordinados.

	Treinamento: o quanto a organização se preocupa com o desenvolvimento dos seus empregados.
Processos Internos	Formalização: envolve a ênfase que a organização dá à formalização de normas e procedimentos.
	Tradição: envolve o quanto a organização valoriza o modo como as coisas são feitas.
Sistemas Abertos	Inovação e Flexibilidade: envolve a orientação à mudança e o quanto a organização incentiva iniciativas inovadoras.
	Foco no Externo: refere-se ao quanto a organização responde às necessidades do cliente e do mercado em geral.
	Reflexibilidade: refere-se ao quanto a organização se preocupa em adaptar seus objetivos e estratégia de acordo com o ambiente externo.
Objetivo Racional	Clareza nos Objetivos Organizacionais: engloba o quão claro são os objetivos organizacionais.
	Eficiência: refere-se ao grau de importância que a organização dá à eficiência e à produtividade dos seus empregados.
	Esforço: avalia o quanto os membros da organização se esforçam para atingir os objetivos da organização.
	Feedback de Desempenho: avalia o modo como é avaliado o desempenho dos empregados.
	Pressão para Produzir: avalia o quanto a organização pressiona seus empregados para que atinjam as metas estabelecidas.
	Qualidade: avalia o quanto a organização prioriza a qualidade nos seus processos.

Fonte: Araújo *et al.* (2017, p. 101) adaptado de Patterson *et al.* (2005, p. 386)

Diante do Quadro 1, observa-se que o modelo proposto por Patterson *et al.* (2005) considera quatro as dimensões de clima organizacional: as relações humanas que trata da tradição do social e as escolhas das relações humanas, considerando o bem-estar, o crescimento e o comprometimento dos membros da organização; os processos internos, refletindo o controle exercido pela organização para se alcançar a produtividade e eficiência; sistemas abertos, focando no mercado e na flexibilidade nas relações com o ambiente externo (macro ambiente organizacional), considerando às mudanças, adaptações e interações com esse ambiente; objetivo racional, representando o foco da organização no mercado exterior e controle rigoroso dos processos internos. (ARAÚJO *et al.*, 2017; PATTERSON *et al.*, 2005).

Bizarria *et al.* (2016) ressalta sobre a complexidade da abordagem do tema clima organizacional diante da multiplicidade dos modelos existentes na literatura. Os autores realizaram o levantamento das principais dimensões, aspectos avaliados e modelos propostos mais explorados nos estudos organizacionais entre os anos de 1968 e 2006, o qual é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões de Clima Organizacional em estudos de 1968 a 2006

Dimensões	Significado	Modelos
Conforto físico	Ambiente físico que proporciona conforto e recursos suficientes para a execução das tarefas e ambiente confortável.	Modelo de Litwin e Stringer (1968); de Schneider (1975); de Bispo (2006); Colossi (1991); de Martins <i>et al.</i> (2004)
Reconhecimento e Valorização	Avalia a percepção quanto ao adequado reconhecimento por trabalhos bem executados; o reconhecimento alinhado a boa qualidade do trabalho.	Modelo de Coda (1997); de Rubbo (2002); de Coda (1997)
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre colegas de trabalho.	Modelo de Litwin e Stringer (1968); de Coda (1997); de Martins <i>et al.</i> (2004)
Liderança	A percepção de que a liderança é exercida com base na competência sendo, portanto, aceita pela organização e seus membros; comportamento das chefias; aborda o	Modelo de Schneider (1975); de Coda (1997)

	encorajamento pelo chefe ao desenvolvimento profissional, <i>feedback</i> claro sobre assuntos que afetam o trabalho e conversa franca sobre o desempenho pessoal.	
Satisfação com o trabalho	Avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos.	Modelo de Schneider (1975); de Colossi (1991)
Conflitos	Concerne à existência de grupos isolados ou fechados.	Modelo de Litwin e Stringer (1968); de Schneider (1975)
Responsabilidade	Grau em que as pessoas sentem que podem tomar decisões a respeito do seu trabalho no intuito de atingir os objetivos da organização.	Modelo de Litwin e Stringer (1968); de Schneider (1975)
Segurança	Avalia a sensação de segurança para a assunção de riscos inerentes ao trabalho e à criação.	Modelo de Rubbo (2002); de Bispo (2006)
Cultura Organizacional	Expressam os valores organizacionais (cooperação, poder, competição, satisfação, bem-estar) e as práticas organizacionais (integração, relacionamento, recompensa, treinamento).	Modelo de Colossi (1991); de Bispo (2006)
Sentidos do Trabalho	Vivência de gratificação profissional, orgulho, identificação com o trabalho que faz, fortalecendo a constituição e expressão da subjetividade.	Modelo de Coda (1997)

Fonte: Bizarria *et al.* (2016, p. 85)

Na busca por artigos sobre o assunto, durante o período dos últimos dez anos (2008 e 2017, inclusive) na base de dados de periódicos nacionais Scientific Periodicals Electronic Library (Spell) com classificação QUALIS CAPES, onde filtrou-se a palavra-chave “clima organizacional”, foram encontradas 28 (vinte e oito) publicações, a qual está apresentada sistematicamente no Quadro 3.

Quadro 3 – Estudos nacionais dos últimos 10 anos sobre a temática clima organizacional (2008-2017)

Autores	Ano	Revista Científica	Estrato Qualis CAPES <sup>1</sup>	Objetivo	Conclusões
Araújo <i>et al.</i>	2017	NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia	B3	Analisar a relação entre o clima organizacional e o desempenho criativo dos indivíduos no ambiente organizacional	Para fomentar a habilidade criativa nas organizações, gestores e líderes precisam garantir que o clima reflita exatamente as aspirações e valores que a organização almeja alcançar. Caso contrário, as possibilidades de gerar criatividade e inovação diminuem consideravelmente e resultam em experiências negativas e conflituosas.
Sierra <i>et al.</i>	2017	Revista Ciências Administrativas	B3	Identificar quais fatores de clima organizacional são relevantes para o surgimento e desenvolvimento da criatividade nas organizações brasileiras.	Constatou-se relação positiva entre fatores de clima organizacional e criatividade. Além disso, foi possível validar cinco dos seis constructos: práticas de gestão, recursos e motivação organizacional, de Amabile, e atitude no trabalho, de Ekvall.
Bizarria <i>et al.</i>	2016	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	B2	Analisar os fatores de clima organizacional em uma indústria de cosméticos localizada na Região Metropolitana de Fortaleza.	Na organização estudada, espera-se que o líder assuma papel diretivo, o que é compreensível no contexto de trabalho industrial. Além disso, anseia-se por relações horizontais, em que os cargos não influenciem as interações sociais. O suporte físico e material, representado, pelo uso de equipamentos em condições satisfatórias é também indicativo de clima organizacional. Sentir-se acolhido pela empresa é fator de bem-estar. Além disso, a hierarquia e o exercício do poder informa que a relação líder-liderado pode produzir um ambiente aversivo, quando a “equação” trabalhador-líder/chefe-organização não está bem estruturada. Por último, o aspecto da diversidade é apontado, e sugere que a gestão do clima deve ir além dos aspectos relacionados à gestão do trabalho em si, mas é importante incorporar que as manifestações humanas se façam presentes no ambiente laboral.
Patias, Höfler e Wambier	2016	Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde	B3	Analisar o processo histórico e a importância que a Hospital Vida e Saúde dispensa para a satisfação dos clientes contribuindo para as boas práticas de	Constatou-se que a organização em estudo encontra-se bem estruturada, buscando cumprir sua missão de atuar na área da saúde, através da assistência hospitalar integral visando à satisfação do cliente e, atingir sua visão de ser um hospital humanizado e de alta resolutividade. Para isso a entidade pretende continuar desenvolvendo projetos que resultem na

				gestão.	melhoria dos serviços, satisfação dos clientes e colaboradores.
Sanches e Castro	2015	Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade	B2	Analisar como a percepção sobre o clima organizacional dos servidores do setor de obras, da prefeitura de Tamboara-PR, influencia em seu comportamento organizacional positivo (COP)	A percepção dos servidores sobre o clima organizacional possui relação com o seu comportamento organizacional positivo. Nesse âmbito, a importância dada pelos entrevistados ao fator de maior impacto negativo no clima organizacional, a cooperação entre colegas, sugere a necessidade da empatia, capacidade psicológica promovida pelo comportamento organizacional positivo.
Campos, Stefano e Andrade	2015	Reuna	B2	Analisar se a cultura das empresas de outros estados, que se instalaram no interior do Estado do Paraná, influenciou nas políticas e práticas de gestão de pessoas.	As empresas analisadas possuem traços dos quatro tipos de cultura: cultura Clã ou Grupal, Hierarquia, Mercado ou Racional, Adhocracia, ou Inovadora. As empresas buscam unir e trabalhar sob todas as esferas quer seja trabalho em equipe, obediência de regras, inovação, e busca por resultados. No quesito políticas e práticas de gestão de pessoas as empresas costumam utilizar as mesmas políticas e práticas que utilizam nas suas matrizes, porém com alguns ajustes. Percebe-se uma tendência forte de as empresas padronizarem as práticas de recrutamento, seleção e treinamento e desenvolvimento, utilizadas no estado de origem e adotar estas na filial instalada no Estado do Paraná.
Andrade, Fischer e Stefano	2015	BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS	B1	Investigar como as variáveis que retratam a percepção dos funcionários sobre confiança se manifestam no clima organizacional em diversas organizações no Brasil.	Observou um resultado positivo em relação ao indicador geral de clima, bem como ao de confiança nas relações pesquisadas, correlação positiva forte entre as dimensões clima e confiança. Verificou-se que a confiança organizacional apresenta maiores índices de concordância que a interpessoal; entretanto, ambas podem ser consideradas positivas, pois o nível de concordância é maior que 50% para os dois aspectos.
Rocha, Ceretta e Lima	2014	Reuna	B2	Analisar o clima organizacional no âmbito da Gestão Administrativa do Hospital Regional do Sudoeste do Paraná (HRS).	Constatou-se que o clima organizacional não é o "ideal", pois em apenas um fator (pressão e controle) o clima foi considerado bom. Esse resultado pode estar atrelado à cultura gerencial reconhecida na instituição, ou seja, os gerentes têm contribuição significativa na maneira de atuação dos integrantes de uma equipe e nos resultados verificados. Outros três fatores foram considerados indiferentes, e outro fator (recompensa) foi considerado ruim na percepção dos participantes.
Cunha <i>et al.</i>	2014	RACE: Revista de Administração, Contabilidade e	B3	Analisar o modelo utilizado na Gestão de Clima Organizacional em uma indústria de produtos	Os resultados mostraram a percepção dos colaboradores da empresa quanto aos diversos fatores estudados. Destacou-se a performance dos supervisores nas habilidades de supervisão relacionados à gestão de pessoas. Dessa forma, várias

		Economia		alimentícios de grande porte na cidade de Gaspar, SC	recomendações foram sugeridas para a elaboração de um plano de ação monitorado para beneficiar as melhorias na Gestão de Clima Organizacional da empresa, bem como na satisfação dos seus colaboradores.
Stefano, Koszalka e Zampier	2014	Gestão & Regionalidade	B2	Identificar a satisfação e clima organizacional de diversas empresas, na percepção dos futuros Administradores de uma Instituição de Ensino Superior Pública.	Os fatores que tornam as pessoas mais satisfeitas no ambiente de trabalho são: prestígio nas empresas, estabilidade e salário. Em contrapartida, como fatores que acarretam a insatisfação dentro das organizações, pode-se elencar: falta de reconhecimento e de valorização e o salário.
Genari, Ravanello e Macke	2014	Administração: Ensino e Pesquisa	B1	Através de um caso de ensino, o estudo visa estimular a reflexão sobre temas, como: perfil dos profissionais da área de gestão de recursos humanos, captação e integração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, clima organizacional, liderança e monitoração de pessoas.	O caso oportuniza que o discente se coloque no papel do personagem "a gestora Helena Del Bianco" e que possa tomar decisões acerca da problemática apresentada. A utilização deste caso é indicada em disciplinas relacionadas à gestão de recursos humanos, especialmente em cursos de graduação.
Bezerra, Bizarria e Tassigny	2013	RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar	B3	Desenvolver uma pesquisa sobre comprometimento organizacional, em vista a responder a seguinte questão: - Qual o grau de comprometimento organizacional dos funcionários de uma agência bancária denominada neta investigação de nível I do Banco X, em Fortaleza (CE), segundo a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO)?	Obteve-se um comprometimento acima da média para a base afetiva; baixo comprometimento para as bases obrigação em permanecer, afiliativa e escassez de alternativas; alto comprometimento para a base obrigação pelo desempenho e um comprometimento abaixo da média para as bases falta de recompensas e oportunidades e linha consistente de atividades. A discussão assentou-se na concepção de que o comprometimento organizacional está associado a valores, à cultura e ao clima organizacional. Além disso, o comprometimento levaria as instituições a um melhor desempenho. Inferiu-se que a implementação de ações voltadas a estimular o comprometimento dos indivíduos possibilita o desenvolvimento institucional com base no envolvimento dos funcionários.
Abreu <i>et al.</i>	2013	RACE: Revista de	B3	Investigar a influência que determinados fatores	Os fatores relacionados à ambiência como temperatura, espaço físico e iluminação foram considerados um pouco deficientes em

		Administração, Contabilidade e Economia		exercem no clima organizacional dentro da organização do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA).	alguns setores. Também foi notado descontentamento com o salário por uma grande parte dos funcionários. Apesar disso, no tocante à motivação e satisfação no trabalho, os colaboradores afirmaram estar satisfeitos; tal fato se deve a alguns aspectos positivos como o bom relacionamento com a chefia e com os colegas de trabalho.
Rosa e Ibdaiwi	2012	Revista de Administração da UFSM	B2	Analisar o clima organizacional, focando na motivação e na rotatividade dos colaboradores de uma grande empresa de <i>fast food</i> da cidade de Santa Maria-RS, conhecida mundialmente no setor.	Os colaboradores são corretamente treinados e como consequência a qualidade é vista como um fator positivo, porém uma parte dos colaboradores se mostrou desmotivada, influenciada pelo meio organizacional não ser muito saudável, devido ao ambiente de extrema pressão que faz parte da rotina dessa organização, além disso, a empresa conta com uma equipe de colaboradores bastante jovem, tais fatores são os principais determinantes de um índice de <i>turnover</i> considerável, identificado nesta empresa.
Benevides <i>et al.</i>	2012	Revista de Administração da UFSM	B2	Apresentar a incidência dos casos de assédio moral no município de Fortaleza – Ceará, utilizando o banco de dados de queixas registradas pelas vítimas na Delegacia Regional do Trabalho, no período de janeiro de 2008 a dezembro de 2009.	Há discriminação em várias áreas, gerando, muitas vezes, comportamentos indesejáveis e condutas abusivas, degradando o clima de trabalho e reduzindo a produtividade, degradando, inclusive o clima de trabalho.
Pimenta, Oliveira e Aouar.	2012	RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar	B3	Avaliar o clima organizacional em uma instituição pública dedicada à pesquisa tecnológica.	Constatou-se a influência da liderança no clima organizacional. Os índices de satisfação obtidos demonstraram a existência de clima organizacional positivo, mas inspirando melhorias nos critérios de premiação, remuneração, reconhecimento pelo desempenho, liderança, relacionamento intergrupal e compartilhamento de informações.
Rocha Sobrinho e Porto	2012	Revista de Administração Contemporânea	A2	Identificar o impacto de variáveis demográficas, do clima social e <i>coping</i> no bem-estar no trabalho.	As análises de correlação e regressão demonstraram que os fatores de clima impactam no bem-estar, dentre esses, autonomia apresentou correlação positiva e de moderada a alta com bem-estar, e os fatores inovação, desempenho e reconhecimento apresentaram correlações mais fortes. Nos fatores de <i>coping</i> , esquiva teve resultado fraco na correlação, porém, manejo e controle tiveram resultado significativo. Concluiu-se ainda que o

					clima social e as estratégias de enfrentamento do estresse impactam no bem-estar no trabalho.
Oliveira, Santos e Tadeucci	2011	Gestão & Regionalidade	B2	Analisar fatores do clima organizacional que influenciam a esfera inovativa, na visão dos docentes que atuam no Campus Universitário de Gurupi/UFT	Concluiu-se que o ambiente predisposto à inovação do Campus de Gurupi não pode ser classificado como prejudicado, devendo ter melhorias no sentido de serem gerenciados com mais foco e cuidado os recursos humanos e materiais, que são indispensáveis à inovação, como também é preciso suplantar a falta de unidade com o intuito de se efetivar a cooperação entre setores.
Veiga, Porto e Laboissière	2011	Contabilidade, Gestão e Governança	B1	Construir e validar uma escala de clima organizacional para a pró-atividade, bem como analisar as relações entre o clima organizacional para a pró-atividade e o comportamento pró-ativo.	Verifica-se que o ambiente de trabalho e o gestor têm contribuição relevante para a emissão de comportamentos pró-ativos, enfatizando a importância da gestão organizacional.
Reinert, Maciel e Candatten	2011	Revista Alcance	B2	Verificar qual a influência da percepção de clima organizacional sobre cada uma das três dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, normativa, instrumental).	A percepção de clima se apresentou como um construto unidimensional. Além disso, os resultados encontrados apontam para uma variação relevante no poder preditivo do primeiro construto (clima organizacional) sobre a variável dependente (comprometimento organizacional) em suas 3 dimensões. Conclui-se o trabalho destacando a existência de uma hierarquia na intensidade dos efeitos do clima sobre as dimensões do comprometimento; respectivamente sobre as dimensões afetiva (47%), normativa (24,2%) e instrumental (2,7%).
Valeriano, Talamini e Oliveira	2011	RMPE - Revista da Micro e Pequena Empresa	B3	Diagnosticar a percepção do clima organizacional sob a ótica dos funcionários e proprietários de uma empresa do agronegócio da Região da Grande Dourados, MS.	Os resultados indicam que a Matriz Importância-Desempenho pode ser uma ferramenta útil para análise quantitativa do Clima Organizacional, possibilitando a quantificação da importância e do desempenho dos fatores. Verificou-se que há discordância entre os funcionários e proprietários quanto à importância e o desempenho dos fatores promotores do clima organizacional. Foi possível identificar os fatores sobre os quais a empresa estudada deve agir prioritariamente para elevar o clima organizacional
Sousa e Garcia	2011	Gestão & Regionalidade	B2	Verificar o clima organizacional e sua associação com os dados pessoais e funcionais de profissionais de uma rede de	Constatou-se uma situação intermediária entre a concordância e a discordância em relação a todos os fatores dos informantes, visto os escores obtidos apresentarem uma média entre 3,00 a 3,99, exceto para o fator "coesão entre os colegas", que apresentou o valor 4,00, indicando concordância. Todavia, o uso

				farmácias, localizadas em quatro cidades do interior de Minas Gerais.	do teste de Friedman confirma que o fator de clima organizacional que mais se evidencia diz respeito à coesão entre colegas (4,00), seguido pelos fatores relativos ao “apoio da chefia e da organização” (3,95) e ao “conforto físico” (3,85).
Freire <i>et al.</i>	2011	Contabilidade Vista & Revista	A2	Avaliar as características psicométricas da confiabilidade e validade de um questionário climático organizacional, considerando os fatores: estilo de gerenciamento, reconhecimento, autonomia, entusiasmo e suporte, inovação e recompensa.	Os resultados mostram a verificação de características psicométricas satisfatórias, o que permite afirmar que o instrumento de clima organizacional proposto pode ser posto em prática em um quadro semelhante ao usado para sua validação.
Santos, Coda e Mazzali	2010	Revista Universo Contábil	A2	Analisar se as empresas brasileiras que possuem os maiores índices de satisfação no trabalho, expresso através do clima organizacional, também apresentaram melhores indicadores de desempenho financeiro.	A pesquisa deixa evidente que as empresas apontadas como as melhores para se trabalhar não apresentaram desempenho financeiro superior, comparadas com as empresas sorteadas dentro da metodologia adotada e do período pesquisado, fato que não significa dizer que não poderá existir uma relação entre clima organizacional e desempenho financeiro.
Moraes, Silva e Carvalho	2009	Pensar Contábil	B2	Verificar a relação direta entre os fatores de clima considerados na análise do clima ético e a intenção de agir em determinado tipo de clima.	Os resultados evidenciaram que quatro variáveis independentes (auto interesse, moralidade pessoal, interesse da equipe, regras e procedimentos da organização) influenciaram as decisões envolvendo dilemas éticos, em dois cenários propostos. Além das quatro anteriores, o Cenário 4 (roubo) ainda apresenta a influência das variáveis eficiência, códigos profissionais e leis e formação acadêmica com pós-graduação. Os 5 cenários enfocados na pesquisa foram: suborno, coerção, decepção, roubo e discriminação injusta.
Spier, Juchem e Carvalho	2009	Desafio: Revista de Economia e Administração	B3	Avaliar o clima organizacional como diferencial competitivo visando oferecer subsídios para correção de possíveis anomalias e deficiências detectadas nas relações de	Mais da metade dos funcionários demonstram insatisfação quanto à comunicação de informações importantes para a realização do trabalho. Já em relação à confiança nas informações transmitidas, mais da metade dos colaboradores mostram-se satisfeitos. Quanto à imagem que a empresa transmite à sua comunidade o resultado foi satisfatório.

				trabalho de uma empresa de máquinas agrícolas.	
Procopiuck <i>et al.</i>	2009	GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	B3	Desenvolver escala global a partir de sub-escalas de avaliação do fenômeno clima organizacional.	Os resultados auferidos a partir da técnica de análise fatorial evidenciam, principalmente, que há coerência entre as bases teóricas e as assertivas que integraram o instrumento utilizado para avaliar a população estudada. Por fim, percebeu-se uma coerência interna tanto das sub-escalas quanto da escala global indicando que as assertivas individuais integrantes do instrumento de coleta de dados estão associadas reticularmente umas às outras para medir nomologicamente um mesmo constructo subjacente. Isso permite afirmar que há validade interna das escalas para avaliar o clima organizacional se utilizadas no mesmo ambiente a partir do qual foram geradas e testadas, ou em ambientes similares.
Aléssio <i>et al.</i>	2009	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	B2	Estudar a influência das variáveis que compõem o Clima Organizacional em ambientes de desenvolvimento de software do município de Blumenau, SC, com o propósito de analisar as relações existentes nestes ambientes de trabalho.	Percebe-se que as inquietações e insatisfações não são situacionais, uma vez que ocorrem em todas as organizações participantes. Das variáveis mensuradas, chama atenção a falta de segurança dos colaboradores em relação ao líder imediato. Atenção especial deve ser dada às variáveis externas, e que afetam claramente o estado de ânimo das pessoas.

Fonte: os autores (2018).

<sup>1</sup> Classificação segundo Qualis Periódicos, referente ao quadriênio 2013-2016

Diante da análise do Quadro 3, notou-se que o trimestre compreendido entre os anos 2009, 2010 e 2011 foi o que apresentou maior número de publicações sobre “clima organizacional (39,3%). Além disso, observa queda no número de publicações nos trimestres seguintes (2012-2014, 35,7% e 2015-2017, 25,0%). Salienta-se que em 2008 não foram encontrados artigos versando so

Dos vinte e oito artigos demonstrados no Quadro 3, 42,9% são de periódicos classificados pela Qualis CAPES como B2, destacando-se o periódico “Gestão & Regionalidade”, com 3 publicações, as quais representam 10,7% do total da pesquisa, seguidos dos periódicos. No que diz respeito aos periódicos com Qualis A2, estes representaram 10,7%. O mesmo percentual (10,7%) corresponderam a trabalhos publicados em periódicos B1 e 35,7% em periódicos B3. Não foram encontradas publicações sobre o tema em periódicos classificados como A1.

Além do periódico “Gestão & Regionalidade”, destacaram-se as publicações sobre o tema nos periódicos RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia (7,1% do total de publicações), RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar (7,1% do total de publicações), Reuna (7,1% do total de publicações) e Revista de Administração da UFSM (7,1% do total de publicações).

Ainda de acordo com o Quadro 3, tais pesquisas têm associado o tema “clima organizacional”, com desempenho organizacional, comprometimento, satisfação e desenvolvimento. Quanto ao *locus* de pesquisa notou-se que pesquisa sobre o tema tem sido desenvolvido em instituições financeiras, hospitalares, indústrias, organizações públicas militares e universidades.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o propósito do estudo, foi utilizado um tipo de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa.

Este trabalho tem por objetivo analisar o nível do clima organizacional da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo (SDET) do município de Pelotas – RS, ou seja, procurando identificar o nível de relacionamento entre a organização e os seus funcionários. Para tanto, foi disponibilizado aos colaboradores um questionário baseado no modelo (adaptado) proposto por Bispo (2006), o qual leva em consideração fatores internos e externos de influência.

**Fatores internos de influência** – são aqueles que se originam dentro da própria empresa. BISPO (2006, p.263)

- **Vida Profissional** – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional;
- **Estrutura Organizacional** – mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
- **Incentivos Profissionais** – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;
- **Remuneração** – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas a empresa;
- **Ambiente de Trabalho** – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
- **Burocracia** – avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
- **Cultura Organizacional** – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades.
- **Assistência aos Funcionários** – estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;

**Fatores externos de influência** – são aqueles que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento (...) dos funcionários. BISPO (2006, p.263)

- **Férias e Lazer** – avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
- **Segurança Pública** – avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
- **Política e Economia** – tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;

O motivo de usar uma adaptação do modelo proposto por Bispo foi que o grupo não gostaria que o questionário ficasse muito extenso para os respondentes. Com isso, foram selecionadas questões – dos fatores internos e externos – que mais se adequavam com a organização em questão (SDET).

Nesse sentido, o questionário foi disponibilizado em de março de 2017, em ambiente virtual. Para tal feito foi utilizado o aplicativo *Google Formulários*. A partir desta ferramenta foi possível tornar a pesquisa mais ágil e interessante para os colaboradores, uma vez que computadores fazem parte de sua rotina profissional.

O instrumento de coleta de dados contava com 23 perguntas ao total. As 6 primeiras perguntas caracterizavam-se por serem abertas e de múltipla escolha. As perguntas iniciais permitiam identificar os colaboradores quanto ao seu perfil - sexo, idade e estado civil. Após, foram questionados os seguintes itens: setor em que trabalha na organização, tempo de trabalho na organização, período da jornada de trabalho e o que entendia por clima organizacional (única pergunta aberta a dissertação dos participantes). Por fim, para as 16 perguntas finais, foi utilizada a tradicional escala de Likert (1932), com cinco opções. Neste estudo, o número 1 correspondia ao grau de satisfação “discordo totalmente” e o número 5 ao grau de satisfação “concordo totalmente”.

Também foram utilizados pesquisas em artigos e trabalhos com a temática Clima Organizacional para que a formulação deste estudo estivesse o mais de acordo possível com o que os grandes estudiosos e pesquisadores da área da Administração (com foco no Clima Organizacional) afirmam.

O questionário ficou disponível, na ferramenta Google Formulários, por um período de 5 dias. Ao fim da coleta de dados, obteve-se um retorno de 70% dos questionários. Após a coleta, os dados foram organizados e tabulados em gráficos, quadros, tabelas e nuvens de palavras.

### 3.1 A SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TURISMO DE PELOTAS/RS

Conforme o site oficial de turismo da cidade de Pelotas, o Departamento de Turismo da SDET tem por objetivo atuar em três eixos no setor turístico, quais sejam: sensibilização, divulgação e infraestrutura voltada ao turismo da cidade. Para tanto, são suas atribuições:

Promover e divulgar os Atrativos Turísticos de Pelotas, dentro e fora da cidade; promover a valorização da cultura local. Estimular a atividade turística com suas cidades-irmãs, bem como com os países-membros do Mercosul.

Celebrar convênios que venham a incrementar o desenvolvimento de Pelotas enquanto pólo turístico, auxiliar na normatização do setor e das entidades que dele fazem parte e contribuir para a sensibilização da população local, quanto ao esclarecimento da importância do setor turístico para Pelotas, bem como sua funcionalidade.

Promover integração entre organizações públicas e privadas, cujo objetivo esteja voltado à melhoria do setor turístico do município, auxiliar e promover eventos na cidade, cujos efeitos sejam benéficos e reflitam na melhoria da qualidade de vida da população, atuar na infraestrutura turística da cidade, através de projetos, ações e parcerias. Propor, analisar e apoiar projetos voltados ao desenvolvimento do turismo, auxiliar na captação de eventos para Pelotas.

Além desses segmentos, o Departamento tem como objetivo auxiliar no trabalho dos demais setores da Secretaria, corroborando para o sucesso nas ações implementadas na cidade, no que se remete ao turismo, ao lazer ao esporte.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

O Modelo (adaptado) de BISPO (2006), o qual foi referência para a elaboração deste estudo divide seu questionário – como citado na Metodologia deste estudo – em dois fatores de influência: internos e externos.

Para a presente pesquisa, foram utilizadas questões de diferentes fatores, cada uma com um propósito para analisar o Clima Organizacional da SDET.

Mediante análise dos dados fornecidos através dos questionários respondidos pelos participantes, podemos analisar sua satisfação com alguns quesitos relacionados ao Clima Organizacional da organização a qual trabalham. Conforme Quadro1 podemos ver esses resultados de uma maneira geral.

Quadro 4: Resultados finais da pesquisa.

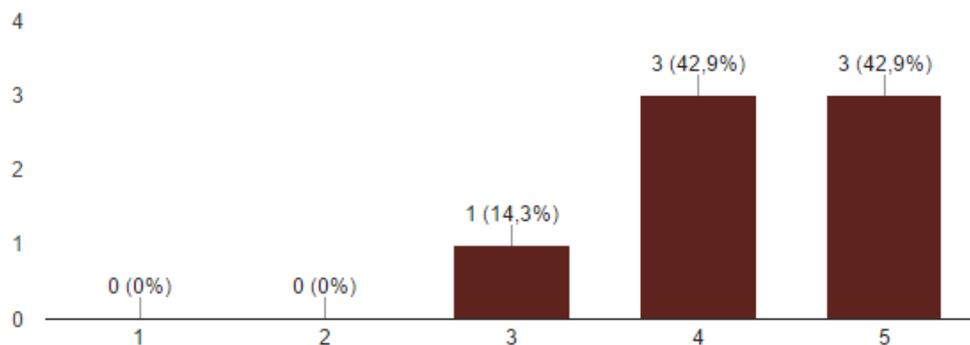
Grau de Satisfação					
Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
A			1 (14,29%)	3 (42,87%)	3 (42,87%)
B	2 (28,58%)	3 (42,87%)	1 (14,29%)	1 (14,29%)	

<b>C</b>				2 (28,58%)	5 (71,45%)
<b>D</b>	1 (14,29%)			4 (57,16%)	2 (25,58%)
<b>E</b>			4 (57,16%)	1 (14,29%)	2 (25,58%)
<b>F</b>		1 (14,29%)	2 (28,58%)	3 (42,87%)	1 (14,29%)
<b>G</b>	1 (14,29%)	1 (14,29%)	1 (14,29%)	3 (42,87%)	1 (14,29%)
<b>H</b>	2 (28,58)		4 (57,16%)	1 (14,29%)	
<b>I</b>		2 (28,58%)		3 (42,87%)	2 (25,58%)
<b>J</b>		1 (14,29%)	1 (14,29%)	2 (25,58%)	3 (42,87%)
<b>K</b>	2 (28,58%)	1 (14,29%)	2 (28,58%)	2 (25,58%)	
<b>L</b>		2 (28,58%)	2 (28,58%)	3 (42,87%)	
<b>M</b>	3 (42,87%)	1 (14,29%)	2 (28,58%)	1 (14,29%)	
<b>N</b>			1 (14,29%)	2 (25,58%)	4 (57,16%)
<b>O</b>		2 (28,58%)	1	1 (14,29%)	3 (42,87%)
<b>P</b>		1 (28,58%)	1	3 (42,87%)	2 (25,58%)

Fonte: dados da pesquisa (2018).

A seguir serão apresentados os gráficos para cada uma das questões referentes ao grau de satisfação dos funcionários da SDET.

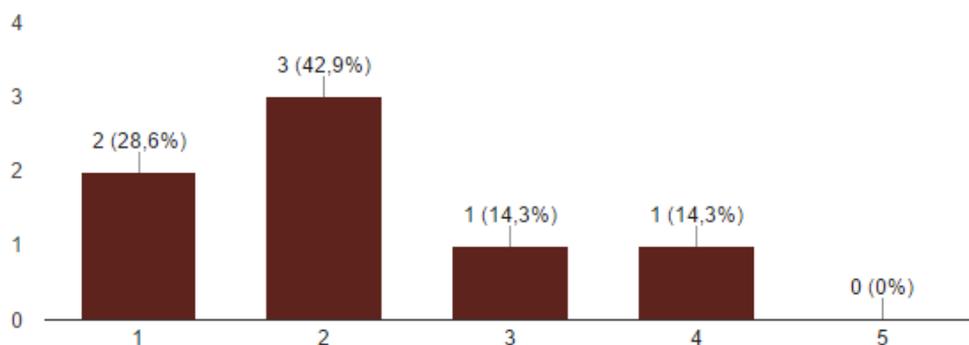
### Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa



Fonte: dados da pesquisa (2018).

É perceptível que a maioria dos participantes sentem orgulho da organização em que trabalham. Isso talvez se afirme uma vez que sabemos que para trabalhar com Turismo é preciso amar e sentir orgulho da profissão.

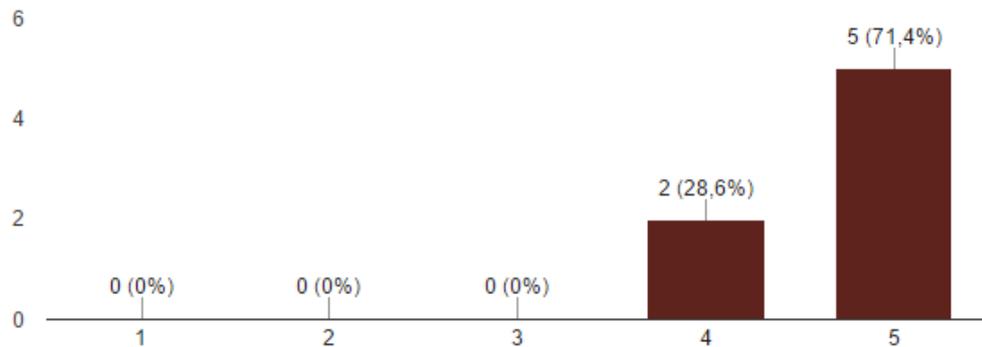
### Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Já nesta questão, a insatisfação dos participantes é bem maior. Talvez por questões organizacionais, burocráticas e principalmente, por seu um órgão público, a SDET não ofereça um bom plano de carreira a seus colaboradores, conforme mostrado no gráfico acima.

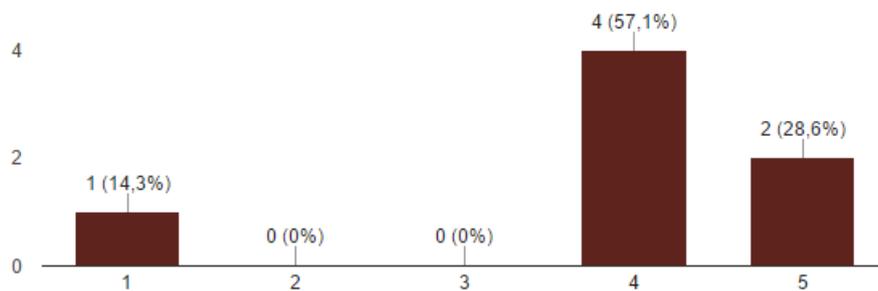
Eu me preocupo com o futuro desta empresa.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Todos os participantes concordam ou concordam totalmente com esta afirmação, pois sabem da importância de seu trabalho para a organização e principalmente, para a cidade de Pelotas.

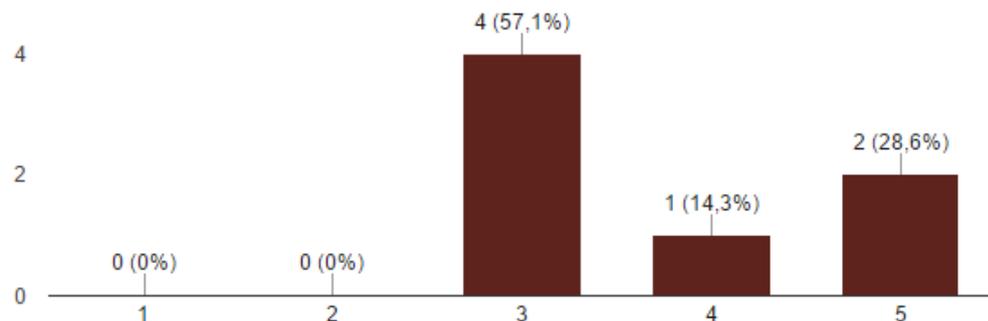
Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Nesta afirmação, houve um participante que colocou seu grau de satisfação como “discordo totalmente”. Isso é confirmado uma vez que sabemos que nem todas as organizações proporcionam treinamentos e capacitações a seus funcionários.

O meu chefe imediato é um líder.

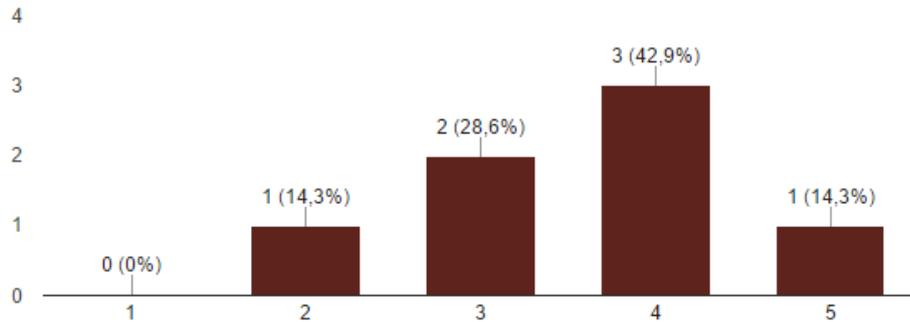


Fonte: dados da pesquisa (2018).

A neutralidade nesta afirmação demonstra que os colaboradores não estão totalmente satisfeitos com seus chefes. Relaciona-se isto ao fato de que sabemos que nem todos os chefes de

organizações públicas são capacitados para tal cargo. Às vezes, alguns chefes estão em determinada posição por apenas indicações. Não remetendo na essência do significado de um bom líder.

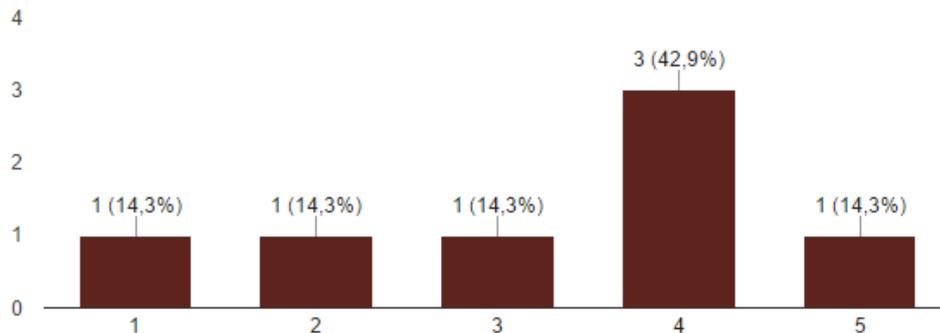
**Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.**



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Nesta afirmação, pode-se relacionar a satisfação dos colaboradores em paralelo com uma questão de conformidade. Uma vez que sabe-se que em órgãos públicos a estrutura hierárquica não costuma permitir ascensões.

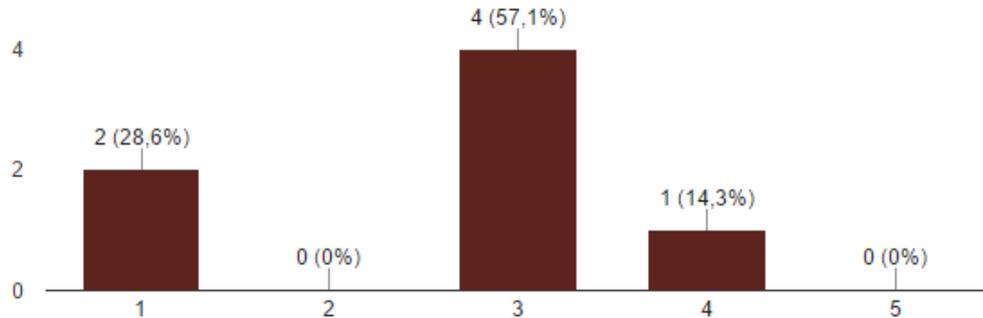
**Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.**



Fonte: dados da pesquisa (2018).

As respostas estão divididas, conforme mostrado no gráfico. Há visões diferentes no quesito valorização. Uns sentem que seus trabalhos são valorizados (provavelmente os chefes de departamento, ou seja, cargos mais acima da pirâmide) e outros já acham que seus trabalhos deveriam possuir mais valor pela organização (geralmente cargos mais abaixo da pirâmide).

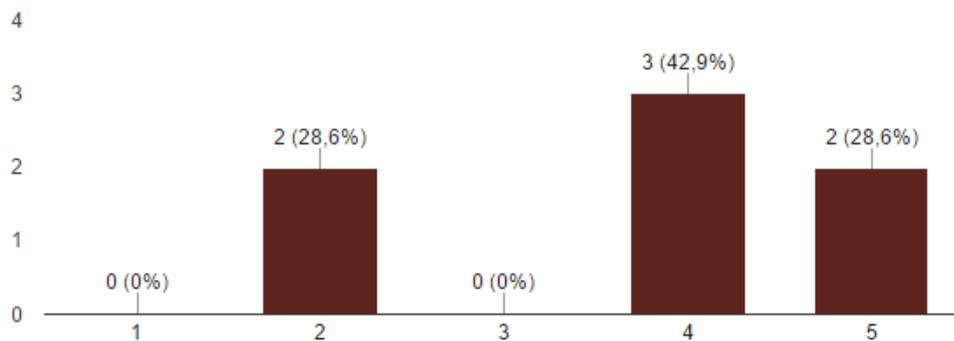
### Acho justo o meu salário atual.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Nota-se, conforme resultados, que grande parte dos participantes estão descontentes com seus respectivos salários. Pode-se fazer uma relação com o que sabemos a respeito dos salários dos profissionais formados em Turismo e que trabalham nos órgãos públicos.

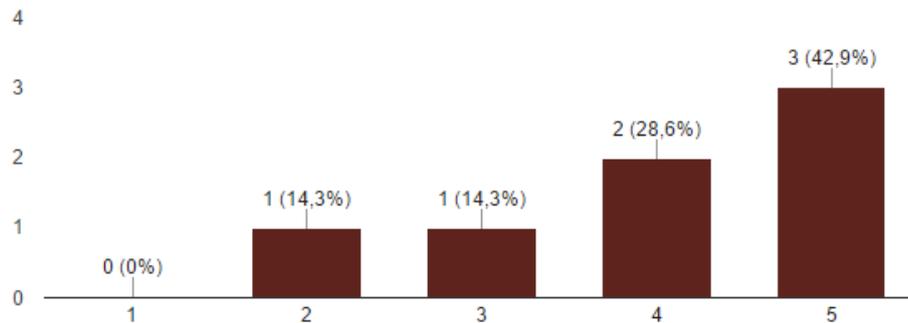
### O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Aos que responderam com uma satisfação positiva, relaciona-se com o fato de que o espaço é novo, todo reformado, em questões estruturais está tudo ótimo. Já aos que responderam com uma satisfação negativa, nota-se que devido ao espaço ser afastado das outras secretarias pode haver uma certa insegurança nos colaboradores.

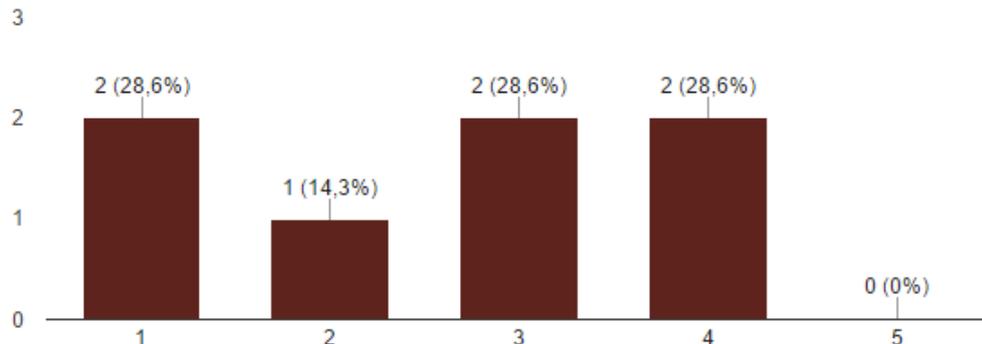
O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Nesta afirmação houve uma coerência nas respostas dos participantes e isso se dá ao fato de sabermos que um bom relacionamento interno acarreta em uma melhor convivência dentro da empresa, um ambiente mais sadio, melhores resultados e uma boa qualidade de vida aos colaboradores.

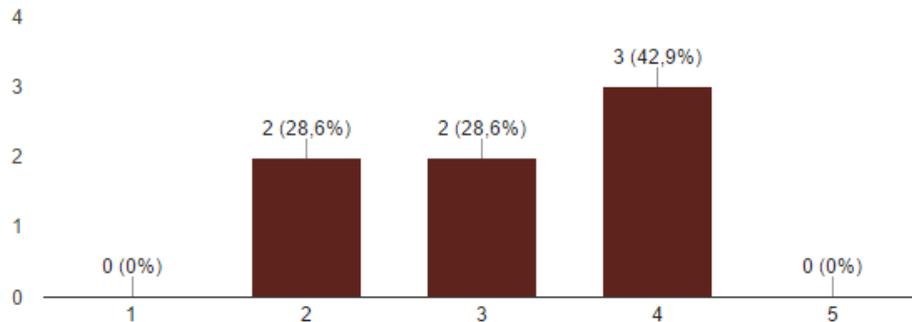
A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Quase 50% dos participantes discordam desta afirmação. Isso se confirma uma vez que sabe-se que órgãos públicos possuem uma questão burocrática muito acentuada, o que, às vezes, atrapalha muito o serviço das Secretarias, principalmente a de Turismo pois, o Turismo depende excessivamente de outros setores e secretarias públicas.

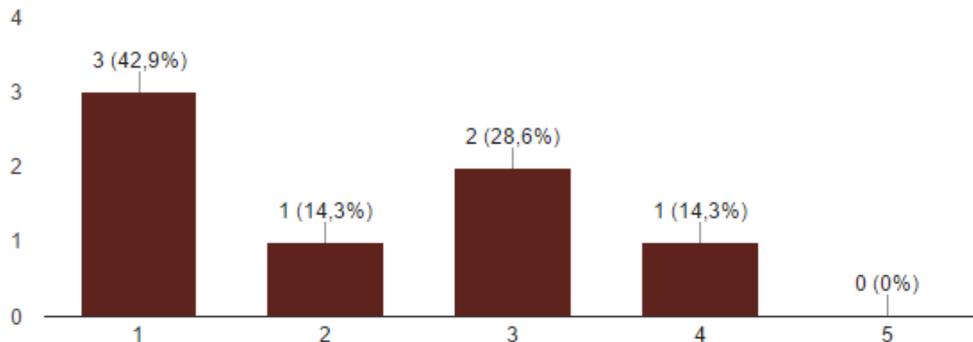
A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Nota-se que 57,20% dos participantes discordam/são neutros quanto a esta afirmativa. Isto pode se dar ao fato de que a cultura organizacional da organização segue um modelo rígido e burocrático como é de costume em órgãos públicos.

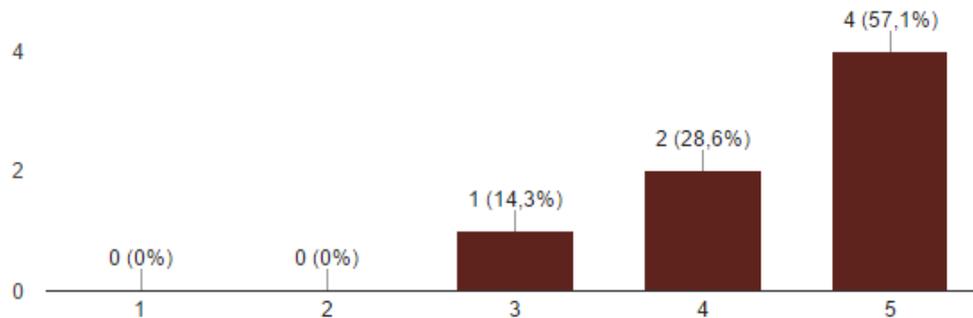
A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Percebe-se nesta questão que os funcionários da SDET não possuem algum tipo de assistência médica ou odontológica. Isso é prejudicial a organização uma vez que a falta desta assistência pode vir a acarretar em uma desmotivação dos colaboradores.

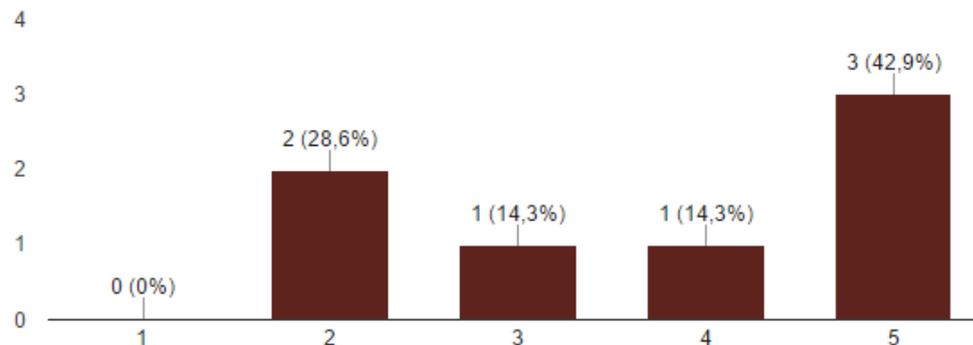
### Estou satisfeito com o período das minhas últimas férias.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Nota-se, conforme gráfico, que a maioria dos colaboradores está satisfeita com o seu último período de férias. O que denota que a SDET possui uma flexibilidade quanto a este quesito e, além disto, cumpre com a CLT (Consolidação de Leis Trabalhistas). Acarretando no desenvolvimento do ócio criativo dos colaboradores, que na área de Turismo é uma fonte muito importante para o desenvolvimento da atividade dentro e fora da cidade.

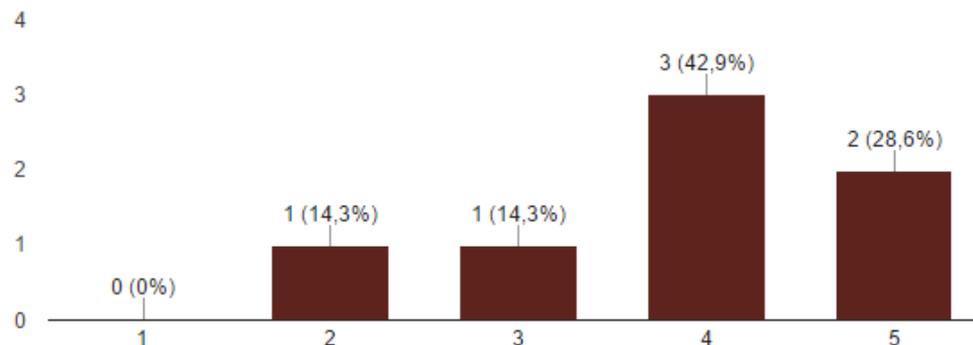
### A violência altera o meu estado de ânimo.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

A insegurança é um estado emocional que está sempre aflorado. Isso interfere diretamente no Clima Organizacional de qualquer organização. Percebe-se que, conforme no gráfico acima, na SDET essa realidade não é diferente uma vez que 4 pessoas concordam (totalmente) com esta afirmação.

### As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.





Também, outro item a ser ressaltado é que a maioria dos colaboradores (6) disse estar satisfeita com o período das últimas férias, assinalando os itens “concordo” e “concordo totalmente”. E, por fim, um dos aspectos mais importantes, se não o mais, é a maioria dos participantes afirmou que o trabalho dos funcionários é reconhecido e valorizado pela empresa. Afinal, sabe-se que funcionários desmotivados tendem a reduzir sua produtividade e procurarem o desligamento da organização.

Já no que se refere aos pontos a serem melhorados, estão questões como: o plano de carreira – o qual demonstra não estar em conformidade com os anseios dos colaboradores; a burocracia adotada na empresa – a qual não favorece, algumas vezes, a execução das atividades na empresa, pois o Turismo depende de outros setores e secretarias; a cultura organizacional adotada na empresa – a qual não favorece, para alguns, na execução de suas atividades na empresa. O que faz supor que talvez predomine uma cultura tradicional, rígida e mais centralizada.

Um fato interessante, é que mesmo os colaboradores estando satisfeitos com a estrutura hierárquica da organização, a maioria dos participantes não concorda e nem discorda quando perguntados se seu chefe imediato é um líder, o que permite inferir que este chefe não é visto por todos como alguém motivador e inspirador, o que é essencial a um líder. A neutralidade também se fez presente no quesito “acho justo o meu salário atual”, 4 participantes são neutros quanto a isto, 2 discordam totalmente e apenas 1 participante concorda que seu salário é justo.

Outro aspecto negativo a ser citado, é que a maioria dos colaboradores disse não contar com assistência médica, odontológica, dentista e social no intuito de favorecer a execução das atividades dos colaboradores na organização. Este fato propicia uma possível desmotivação dos colaboradores.

Desse modo, a aplicação do modelo proposto neste artigo permitiu avaliar o clima organizacional da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo, levantando pontos positivos e aspectos a serem melhorados, o que permitirá futuramente, ao divulgarmos os resultados, sanar diversos problemas, encontrando soluções adequadas para a organização.

Portanto, espera-se que este trabalho possa contribuir com muitas empresas do ramo turístico que estejam enfrentando dificuldades no relacionamento com seus colaboradores, especialmente a SDET. E mais, que isso, permita que as empresas primem pela qualidade de vida dos funcionários, que estas se preocupem em disponibilizar planos de assistência médica, odontológica e social, por exemplo. Afinal, a qualidade de vida e a motivação dos colaboradores influenciam diretamente no direcionamento para a realização da visão da empresa, objetivos e estratégias.

## REFERÊNCIAS

ABREU, N. R.; BALDANZA, R. F.; SILVA, E. S.; ALMEIDA, N. H. S. Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um hospital universitário. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 1, p. 39-70, 2013.

ALÉSSIO, S. C.; DALFOVO, O.; DALFOVO, M. S.; FIALHO, F. A. P. Pesquisa de Clima Organizacional em empresas de desenvolvimento de *software* de Blumenau – SC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 2, n. 1, p. 96-116, 2009.

ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 12, n. 2, p. 155-166, 2015.

ARAÚJO, C. C. S.; MODOLO, D.; CARNEIRO JUNIOR, E.; VILS, L. Análise da Relação entre Clima Organizacional e o Desempenho Criativo em Organizações Brasileiras. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 97-112, 2017.

BARBOSA, Fábila Fonseca. O turismo como um fator de desenvolvimento local e/ou regional. **Caminhos de Geografia**, v. 6, n. 14, 2005.

BARRETTO, M. **Planejamento e organização em turismo**. Campinas: Papirus, 1991.

BENEVIDES, S. D.; MATOS, F. R. N.; FIGUEIREDO, N. C.; LOPES, K. L. A. Assédio moral no trabalho: um estudo exploratório no município de Fortaleza – Ceará. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 2, p. 373-385, 2012.

BEZERRA, A. B.; BIZARRIA, F. P. A.; TASSIGNY, M. M. Comprometimento organizacional de funcionários de uma agência bancária. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n. 1, p. 37-50, 2013.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v.16, n.2, p.258-273, 2006

BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, A. Z.; MOREIRA, M. Z.; LIMA, A. O. Estudo do Clima Organizacional no Setor Industrial. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 80-98, 2016.

CAMPOS, E. A. R.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. Cultura Organizacional no Contexto de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. **Reuna**, v. 20, n. 3, p. 65-82, 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7 ed, 2003.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da **Revista de Administração**, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

CRUZ, Rita de Cássia. **Política de Turismo e Território**. São Paulo: Contexto, 2000.

CUNHA, P. R.; COSTA, F. J.; KRESPI, N. T.; GOMES, G.; SILVA, T. P. Pesquisa de clima organizacional: um estudo realizado em uma indústria de alimentos na cidade de Gaspar, SC. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 1, p. 59-78, 2014.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DIAS, Reinaldo. **Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, R. P. A. S.; MARTÍNEZ, J. M. T.; HERNÁNDEZ, A. L.; PAIVA, S. B. El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: evaluación psicométrica de un instrumento de medida. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, p. 107-141, 2011.

GENARI, D.; RAVANELLO, I. T.; MACKE, J. Helena trilhando caminhos na gestão de recursos humanos. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 1, p. 113-146, 2014.

GOMES, Francisco R. Clima Organizacional: Um Estudo Em Uma Empresa De Telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V. 42, n.2, p. 95-103, 2002.

LEAL, Sérgio Rodrigues. Pesquisa em turismo no Brasil: uma revolução silenciosa?. **Turismo e Sociedade**, v. 4, n. 1, 2011.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, n.140, p.1-50, 1932.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MOESH, Marutschka Martini. **A produção do saber turístico**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2002. 144 p

MORAES, M. C. C.; SILVA, A. M. C.; CARVALHO, F. A. A. O clima organizacional e dilemas éticos na tomada de decisão em uma entidade de controle localizada no município do Rio de Janeiro. **Pensar Contábil**, v. 11, n. 46, art. 1, p. 5-11, 2009.

OLIVEIRA, R. A.; SANTOS, M. J. D.; TADEUCCI, M. S. R. Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, art. 5, p. 87-97, 2011.

PANOSSO NETO, A. O Problema epistemológico no turismo: uma discussão teórica. In: TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi; PANOSSO NETTO, A. **Reflexões sobre um novo turismo, política, ciência e sociedade**. São Paulo: Aleph, 2003. 109 p.

PATIAS, J.; HÖFLER, C. E.; WAMBIER, B. G. Gestão Hospitalar: um Estudo Aplicado ao Hospital Vida e Saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 13, n. 1, p. 16-24, 2016.

PATTERSON, M. G. et al. Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 4, n. 26, p. 379-408, 2005.

**PELOTAS TURISMO**. Disponível em: <<http://www.pelotaturismo.com.br/a-secretaria/>>. Acesso em 24 mar. 2017.

PIMENTA, R. C. Q.; OLIVEIRA, J. A.; AOUAR, W. A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 2, p. 23-38, 2012.

PROCOPIUCK, M.; COSTA, L. S.; ROGLIO, K. D.; EL-KOUBA, A. Avaliação do Clima Organizacional: desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, p. 170-191, 2009.

REINERT, M.; MACIEL, C. O.; CANDATTEN, F. Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos. **Revista Alcance**, v. 18, n. 2, p. 167-184, 2011.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F.; LIMA, J. ?. Clima organizacional em hospital: um estudo no Sudoeste do Paraná. **Reuna**, v. 19, n. 2, p. 71-90, 2014.

ROCHA SOBRINHO, F.; PORTO, J. B. Bem-Estar no Trabalho: um Estudo sobre suas Relações com Clima Social, Coping e Variáveis Demográficas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 253-270, 2012.

ROSA, M. D. S.; IBDAIWI, T. K. Fatores responsáveis pelo turnover em uma empresa de fast food de Santa Maria – RS. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 525-538, 2012.

SANCHES, J. P. D. S.; CASTRO, A. L. Relação entre a Percepção do Clima Organizacional e o Comportamento Organizacional Positivo: Estudo no Setor de Obras da Prefeitura de Tamboara-PR. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, p. 19-38, 2015.

SANTOS, M. R. D.; CODA, R.; MAZZALI, L. Clima organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 2, p. 27-46, 2010.

SANTOS, R.; CHEHADE, M.; PEDROSO, I.; (2009). A Importância do bacharel em Turismo para as secretarias de Turismo. **Revista Científica Eletrônica de Turismo**, v.06, n.11, 2009.

SCHNEIDER, B. **Organizational climate and culture**. San Francisco, Jossey-Bass, 1990. 478 p.

SIERRA, J. C. V.; MARCHIANO, M.; BANZATO, C. R.; RABECHINI JÚNIOR, R. Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 217-244, 2017.

SOUSA, J. S.; GARCIA, F. C. Clima organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 79, art. 23, p. 22-31, 2011.

SPIER, V. S.; JUCHEM, D. M.; CAVALHEIRO, M. E. Avaliação do clima organizacional como diferencial competitivo. **Desafio: Revista de Economia e Administração (continua como Desafio Online)**, v. 10, n. 22, p. 18-29, 2009.

STEFANO, S. R.; KOSZALKA, J. A.; ZAMPIER, M. A. Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma Instituição de Ensino Superior Paranaense. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, p. 96-106, 2014.

TADINI, R. **Fundamentos do Turismo**. v. 1 / Rodrigo Fonseca Tadini, Tania Melquiades. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

VALERIANO, M. F.; TALAMINI, E.; OLIVEIRA, L. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2011.

VEIGA, H. M. S.; PORTO, J. B.; LABOISSIÈRE, M. C. Comportamento pró-ativo nas organizações e sua relação com clima organizacional. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 2, p. 98-113, 2011.