



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE EDUCAÇÃO  
COORDENADORIA DE INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS DE  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
CURSO DE TUTORIA  
PÓLO RIO NEGRO

JANICE SCONIECZNY GREIN

CLIMA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE RIO  
NEGRO-PR

RIO NEGRO/PR

2011

JANICE SCONIECZNY GREIN

CLIMA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE RIO  
NEGRO-PR

PROJETO TÉCNICO apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública.

Orientador: Professor Acyr Seleme

RIO NEGRO/PR

2011

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Tempo de Serviço.....	16
Gráfico 02 – Sexo.....	16
Gráfico 03 – Nível de Escolaridade.....	17
Gráfico 04 – Como se sente em relação ao salário que recebe.....	18
Gráfico 05 – Satisfação quanto ao plano de cargos e salários.....	18
Gráfico 06 – Perspectivas em relação ao sucesso profissional.....	19
Gráfico 07 – Realização profissional versus trabalho executado.....	20
Gráfico 08 – Condição do patrimônio versus esforços despendidos pelo trabalho.....	20
Gráfico 09 – Satisfação quanto ao relacionamento no local de trabalho.....	21
Gráfico 10 – Integração com os colegas de trabalho quanto equipe.....	22
Gráfico 11 – Satisfação quanto ajuda dos colegas para resolução de problemas inesperados.....	22
Gráfico 12 – Satisfação quanto às amizades no ambiente de trabalho.....	23
Gráfico 13 – Satisfação quanto ao reconhecimento pelo trabalho executado.....	24
Gráfico 14 – Satisfação quanto à estrutura hierárquica a qual está vinculado.....	24
Gráfico 15 – Satisfação quanto à capacidade de liderança da chefia.....	25
Gráfico 16 – Quantidade de cursos oferecidos ou pagos pela organização.....	26
Gráfico 17 – Satisfação quanto à segurança em expor as ideias no local de trabalho.....	26
Gráfico 18 – Satisfação quanto à aceitação das opiniões pela chefia.....	27
Gráfico 19 – Satisfação quanto ao poder de decisão sobre as atividades desempenhadas.....	28
Gráfico 20 – Satisfação quanto ao planejamento e a organização entre os setores.....	28
Gráfico 21 – Satisfação em relação ao nível de burocracia existente no local de trabalho.....	29
Gráfico 22 – Facilidade de compreensão na comunicação entre os setores.....	30
Gráfico 23 – Satisfação em relação à distribuição de tarefas entre os servidores.....	30
Gráfico 24 – Satisfação quanto ao nível de comentários informais no local de trabalho..	31
Gráfico 25 – Comunicação e explicação prévia sobre mudanças ocorridas na área.....	32
Gráfico 26 – Perspectivas de melhora dos pontos negativos existentes no local de trabalho.....	32
Gráfico 27 – Nível de competitividade no ambiente de trabalho.....	33
Gráfico 28 – Contribuição que o trabalho executado proporciona para a sociedade.....	34
Gráfico 29 – Satisfação em trabalhar na prefeitura.....	34
Gráfico 30 – Itens considerados mais importantes para a motivação.....	35

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	4
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.3 JUSTIFICATIVA.....	5
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>7</b>
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	7
2.1.1 Fatores Que Influenciam O Clima Organizacional.....	8
2.1.1.1 Fatores internos de influência .....	8
2.1.1.2 Fatores externos de influência .....	9
2.1.2 Pesquisa de Clima Organizacional.....	10
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>12</b>
3.1 O INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	12
3.2 A POPULAÇÃO E A AMOSTRA .....	12
3.3 A ANÁLISE DOS DADOS .....	13
<b>4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA OBJETO DO ESTUDO .....</b>	<b>14</b>
4.1 DESCRIÇÃO GERAL .....	14
4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO NEGRO.....	15
4.2.1 Diagnóstico da Situação-Problema .....	15
<b>5 PROPOSTA DE AÇÃO .....</b>	<b>36</b>
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	36
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	37
5.3 RECURSOS .....	38
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	38
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	39
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>40</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>42</b>
ANEXO 01 – QUESTIONÁRIO .....	44

## 1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional sofre influência de fatores internos e externos a organização, que influenciam no comportamento dos colaboradores de forma direta ou indireta, alterando o estado de ânimo, o humor e a motivação refletindo no relacionamento entre os funcionários e a empresa. Dessa forma, o alcance das metas está ligado ao desenvolvimento da organização, e o clima organizacional é um dos fatores que colabora efetivamente no sucesso deste objetivo.

Pessoas que trabalham em um clima organizacional positivo realizam seus trabalhos de maneira mais prazerosa e contagiante, e estão sempre na busca de melhores resultados. Pesquisas demonstram que o sucesso só é alcançado pelas organizações quando todas as pessoas que nela trabalham estão envolvidas e satisfeitas.

Devido à evolução da sociedade atual através da globalização, inovações tecnológicas e difusão das informações, as organizações passaram a exigir muito mais de seus colaboradores. Esses, em compensação, estão mais bem preparados, mais bem informados e mais organizados, e por isso demonstram maior exigência com as organizações onde trabalham. Assim sendo, como o desempenho e desenvolvimento das organizações variam de acordo com sua adaptação às mudanças que ocorrem em seu ambiente, seus colaboradores também podem evidenciar seu desempenho e desenvolvimento dentro da organização em virtude de diversos fatores internos e externos, que ocorrem em sua vida profissional e pessoal.

Quando existe um clima organizacional favorável, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais seja realizada, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores.

Diante do exposto, esta pesquisa pretende responder o seguinte questionamento: Como está o clima organizacional na administração pública do município de Rio Negro-PR?

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Verificar o clima organizacional da Prefeitura Municipal de Rio Negro no segundo semestre de 2011.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Selecionar um instrumento de avaliação do clima organizacional;
2. Aplicar e tabular os dados obtidos com a pesquisa de clima;
3. Avaliar a qualidade dos relacionamentos dos servidores com a organização e destes com os demais colegas no ambiente de trabalho;
4. Propor ações que possam melhorar o clima organizacional da Prefeitura Municipal de Rio Negro.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A Administração Pública, assim como as demais organizações, recebe insumos (que são denominados recursos), processa-os e os transforma em produtos que são disponibilizados à população em forma de bens e serviços. Para o bom desempenho na consecução desses produtos, se tornam indispensáveis os recursos financeiros, materiais, informacionais e, principalmente, os recursos humanos (as pessoas).

As pessoas, por sua vez, são seres suscetíveis à interferência de diversos fatores, tanto internos quanto externos à organização, que acabam por influenciar positiva ou negativamente o fator motivação dentro do seu ambiente de trabalho. Dentro do serviço público, as características culturais, políticas e econômicas são fatores que influenciam de forma significativa o clima organizacional, através do comportamento das pessoas em relação às suas expectativas pessoais e profissionais.

A presente pesquisa tem como intuito verificar como se apresenta o clima organizacional e as influências que o mesmo exerce na administração pública municipal da Prefeitura de Rio Negro. A pesquisa de clima organizacional é um meio de medir o nível de relacionamento entre os servidores e a organização e a relação com os demais colegas no ambiente de trabalho. O estudo de bibliografias referentes ao assunto, bem como a aplicação e análise da pesquisa, são de grande importância para a pesquisadora, pois proporcionam o conhecimento de um assunto pouco explorado em nosso meio, e contribuem para o entendimento da importância das relações nas organizações públicas.

A pesquisa é de grande importância para a organização, pois demonstra que a necessidade de acompanhar as transformações ocorridas no setor público está cada vez mais evidente, de acordo com a exigência das normas legais e as necessidades da população. Nesse contexto, o que define o grau de satisfação dos usuários dos serviços públicos é o desenvolvimento de novas técnicas, elaboradas através da modernização

tecnológica e sofisticação, que venham a atender as expectativas desses usuários, através da oferta de bens e serviços. Portanto, para que isso ocorra, faz-se necessário que os servidores da organização estejam bem treinados e capacitados, a fim de poderem desenvolver um trabalho de forma eficiente e eficaz, que satisfaça tanto as expectativas da organização quanto a satisfação dos munícipes em relação a oferta de serviços públicos.

A pesquisa também é de relevante importância para a comunidade, pois a relação entre o servidor e a organização pública está moldada por especificidades que influenciam a gestão, implicando em pontos positivos, ou, se desconhecidas, acarretando em prejuízos para a mesma. Dessa forma, o bom andamento dos trabalhos dentro da administração pública depende da qualidade dos relacionamentos entre os servidores e destes com a organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir apresenta-se o contexto teórico com temas que condizem e fundamentam o propósito deste trabalho.

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Toda organização busca desenvolver ferramentas gerenciais para que possa obter sempre um melhor nível de relacionamento com seus clientes. Porém, muitas vezes não usa com a mesma intensidade, ferramentas gerenciais a fim de melhorar o nível de relacionamento com seus colaboradores. Nesse sentido, pode se dizer que o clima organizacional reflete de forma significativa no grau de satisfação dos clientes internos e externos da organização.

O conceito de clima organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia seu comportamento. (CHIAVENATO, 2003, p. 539).

O clima organizacional funciona como uma ferramenta estatística, da mesma forma como a maioria das ferramentas da qualidade. Esta ferramenta procura revelar e indicar as distorções no processo administrativo e organizacional, de modo a permitir a análise, ponderação e adoção de medidas corretivas, se necessário, antecipando-se a problemas relacionais futuros.

Ainda em relação ao conceito de clima organizacional:

A definição mais usada de Clima Organizacional é a de um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Clima Organizacional é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (CLIMA..., 2011, p. 01).

O padrão ideal de clima organizacional deve atender os anseios dos colaboradores e as necessidades da organização. Quanto ao estabelecimento do ponto ideal e a correta utilização desta ferramenta, Ribeiro (2011) diz que tanto a organização quanto os colaboradores devem se conscientizar da necessidade de encontrar uma solução que

atenda os interesses de ambas as partes. E que a utilização desta importante ferramenta possibilita ao administrador identificar fatores, procedimentos adotados e problemas de relacionamento que não são bem aceitos pelos colaboradores, o que pode resultar em atrito e estreitamento no processo organizacional e funcional da empresa.

Isso não quer dizer que o bom clima organizacional faz com que a organização deixe de ter problemas, mas certamente auxilia no processo da resolução eficaz dos mesmos.

### 2.1.1 Fatores Que Influenciam O Clima Organizacional

Considerando que as organizações são formadas por pessoas, e que estas possuem desejos e necessidades diversas, o clima organizacional passa a ser influenciado direta ou indiretamente por fatores internos e externos à organização. Numa pesquisa de clima organizacional é importante identificar e conhecer esses fatores, pois o que acontece dentro da organização, no ambiente familiar ou no meio social do colaborador acaba atingindo de forma positiva ou negativa seu comportamento e rendimento no local de trabalho.

#### 2.1.1.1 Fatores internos de influência

Os fatores internos de influência segundo Bispo (2006), são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para a empresa, os clientes e os funcionários.

Dentre os principais fatores internos que influenciam na análise do clima organizacional, pode ser citado:

- Ambiente de trabalho: que estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para a realização das atividades individuais ou coletivas;
- Assistência aos servidores: que estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social que a organização oferece;
- Motivação: que serve como medida para o nível de satisfação dos servidores em relação ao trabalho, ao ambiente, aos superiores e aos colegas;
- Cultura organizacional: que avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na organização, exercem sobre os servidores e suas atividades;

- Estrutura organizacional: que mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
- Nível sociocultural: que procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos servidores estão de acordo com as necessidades inerentes as suas atividades;
- Incentivos profissionais: que visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos servidores;
- Remuneração: que avalia se o servidor está sendo remunerado de acordo com as atividades desenvolvidas na organização;
- Vida profissional: que estabelece o grau de identificação profissional dos servidores com a organização, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à mesma e de seu sucesso profissional.

#### 2.1.1.2 Fatores externos de influência

Os fatores externos de influência para Bispo (2006) são os que têm origem fora do âmbito da organização, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos servidores dentro da mesma, e por esse motivo não podem ser desprezados.

No modelo proposto, buscam-se os seguintes níveis externos de influência:

- Convivência familiar: que procura avaliar o nível de relacionamento dos servidores com os familiares, sendo considerado como item necessário para a boa produtividade nas atividades realizadas;
- Férias e lazer: que avaliam o grau de satisfação dos servidores em relação a qualidade dos momentos de descanso, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
- Investimentos e despesas familiares: que procuram avaliar o nível de bem estar proporcionado às famílias dos servidores;
- Política e Economia: que tentam avaliar o nível de interferência destas na motivação dos servidores;
- Saúde: que avalia a situação da saúde física e mental dos servidores, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
- Segurança Pública: que avalia o nível de influência que este item exerce na vida dos servidores;
- Situação financeira: que demonstra a relação entre remuneração e situação financeira dos servidores;

- Vida social: que avalia o nível de satisfação dos servidores referente às suas relações sociais.

É importante ressaltar que em relação aos fatores externos, a organização não pode atuar diretamente sobre eles, podendo apenas tentar atuar sobre seus efeitos nos servidores. De fato, esses fatores sempre existiram, porém sua influência atualmente é muito maior que no passado.

### 2.1.2 Pesquisa de Clima Organizacional

Para que todos os anseios e interesses sejam atendidos dentro da organização, tanto por parte dos colaboradores quanto por parte dos administradores, se faz necessário a busca racional e ponderada de um ponto de equilíbrio que consiga satisfazer as necessidades de ambas as partes. Assim sendo, a pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta estatística que auxilia nesse processo. Através dela é possível mensurar o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos aspectos do ambiente organizacional e o modo como as pessoas interagem entre si e com a própria organização. As informações obtidas durante a pesquisa possibilitam à organização avaliar seu momento atual e servem como base para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ação, proporcionando um processo de melhoria contínua.

De acordo com Ribeiro (2011, p. 01), “A ferramenta “Clima Organizacional” é tão importante que a maioria dos órgãos certificadores de excelência empresarial e organizacional já incorporou ao processo de certificação a exigência de seu uso no processo de qualificação das empresas”.

Dessa forma, a apuração do nível de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente interno da organização, bem como em relação a sua qualidade de vida fora do trabalho, que possam vir a influenciar o comportamento dentro da organização, é de fundamental importância para as empresas. Tendo conhecimento sobre a real situação do clima organizacional, é possível aos gestores compreender os aspectos positivos e negativos que impactam o clima da organização e assim, tomar decisões e adotar medidas adequadas.

Sobre a pesquisa de clima organizacional, Brescancini (2011, p. 01), descreve que:

Um ponto de partida para investigar o clima organizacional é saber o que se espera desse tipo de estudo. O ideal é que uma pesquisa de clima resulte em medidas que eliminem os aspectos desfavoráveis, mantenham os favoráveis e comecem a tratar os aspectos que eventualmente não tenham apresentado tendência nítida de opinião.

A pesquisa de clima organizacional pode se utilizada como indicador tanto dos pontos fortes da organização quanto dos pontos fracos, que necessitam de melhorias e mudanças. Dessa forma, além de saber o que se espera do estudo, para que a pesquisa consiga alcançar um bom resultado é importante compreender a organização como um todo, nos seus diversos setores e abrangendo todas as pessoas envolvidas no processo.

Para Brescancini (2011, p. 01):

Análises de clima devem orientar políticas da empresa em geral e, em especial, as da área de recursos humanos. Programas de desenvolvimento profissional podem ser focados em deficiências apontadas pelo conjunto de funcionários. Os processos de seleção, transferência e integração de funcionários podem ser conduzidos considerando não só os requisitos técnicos de uma função, mas um conjunto de habilidades e competências, necessário para a convivência produtiva num dado ambiente de trabalho. As avaliações de desempenho e a política de premiações ou gratificações podem ser mais coerentes com as expectativas dos funcionários e adequadas à natureza da atividade, cumprindo o papel de lançarem novos desafios e perspectivas de crescimento profissional.

O clima organizacional compreende as áreas de comportamento e relacionamento social dentro das organizações, considerando variados aspectos para a determinação de um padrão ideal, tais como: aspirações pessoais, ambições funcionais, interação social, horário de trabalho, motivação, relacionamento hierárquico e profissional e remuneração adequada. Esses e outros possíveis fatores podem ser considerados como referência para a pesquisa do clima organizacional.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO**

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi utilizada a pesquisa de natureza descritiva, do tipo quantitativa. A pesquisa foi aplicada em dez por cento dos servidores públicos municipais estatutários da prefeitura de Rio Negro, em todas as secretarias municipais, entre os meses de agosto e setembro de 2011, de forma aleatória. Este tipo de pesquisa tem por finalidade observar, registrar e analisar os dados coletados, a fim de obter um diagnóstico sobre o clima da organização. Portanto, a finalidade da pesquisa foi de responder ao objetivo do trabalho, através do enfoque na análise de clima organizacional e seus fatores de influência dentro da organização.

#### **3.1 O INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS**

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário, um meio rápido e barato de obtenção de informações, com trinta perguntas fechadas, que foram respondidas pelos servidores públicos municipais estatutários, objetivando identificar o clima organizacional da Prefeitura Municipal de Rio Negro.

Ver anexo 01: Questionário – Instrumento da Pesquisa.

#### **3.2 A POPULAÇÃO E A AMOSTRA**

A população-alvo da pesquisa foram os funcionários estatutários da Prefeitura Municipal de Rio Negro.

A amostra foi do tipo estratificada intencional, onde foram selecionados representantes das diversas áreas (secretarias) da Prefeitura. O quadro abaixo descreve a estratificação da amostra.

<b>Áreas Pesquisadas: Diversos Setores Por Secretaria</b>	<b>Questionários Entregues</b>	<b>Questionários Respondidos</b>
Secretaria de Administração	20	20
Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente	08	08
Secretaria de Assistência Social	07	07
Secretaria de Cultura e Turismo	06	06
Secretaria da Educação	20	20
Secretaria de Fazenda	07	07
Secretaria de Obras e Serviços Urbanos	12	12
<b>Total de Questionários</b>	<b>80</b>	<b>80</b>

Quadro 01: Estratificação da amostra de pesquisa  
Fonte: A autora, 2011.

### 3.3 A ANÁLISE DOS DADOS

Foi feita uma análise descritiva dos resultados obtidos com a pesquisa, de acordo e em seqüência dos gráficos apresentados para cada pergunta contida no questionário.

## 4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA OBJETO DO ESTUDO

A esfera pública pode ser definida como o resultado de uma convenção coletiva específica, que envolve informações, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias.

Para Coelho (2009, p. 15): “Tudo o que a coletividade chamada povo convencionar, em um determinado momento de sua história, ser de interesse ou de propriedade comum, integrará a esfera pública, ficando todo o restante adstrito à esfera privada”.

O principal objetivo da administração pública é a prestação de serviços para a sociedade. Essas funções devem se cumpridas através da busca pela eficiência da máquina pública e por um melhor atendimento para a sociedade. Dessa forma, pode se dizer que a Prefeitura Municipal de Rio Negro é uma organização pública.

### 4.1 DESCRIÇÃO GERAL

O município de Rio Negro está situado na região sudeste do estado do Paraná, estando localizado a 100 quilômetros da capital Curitiba. Conta com área total de 604,63 km<sup>2</sup> e sua população é de aproximadamente 31.300 habitantes. É limítrofe ao estado de Santa Catarina, sendo que o rio Negro faz a divisa entre o município catarinense de Mafra.

Segundo Celestino (2002, p. 201): “Rio Negro existe documentada desde os primórdios dos anos de 1826 e 1827, através dos conservados livros de registros de batizados, casamentos e óbitos da Paróquia do Senhor Bom Jesus da Coluna de Rio Negro”.

A movimentação nessa região, que outrora pertencia a São Paulo, é antiga. Habitada nos seus primórdios pelos índios botocudos, passou depois a servir de caminho aos tropeiros, que conduziam o gado do Rio Grande do Sul para São Paulo. Mais tarde foram chegando os imigrantes poloneses, alemães e bucovinos, os quais povoaram a região e deram impulso ao seu crescimento.

Em 15 de novembro de 1870 realizou-se a primeira eleição para vereadores e deu-se a instalação do Município de Rio Negro, juntamente com a posse da primeira Câmara de Vereadores do município.

A sede da prefeitura está situada na Rua Juvenal Ferreira Pinto, nº 2070, no bairro Seminário. O município conta com dez Secretarias Municipais, sendo: Administração, Fazenda, Educação, Saúde, Assistência Social, Obras, Agricultura e Meio Ambiente, Cultura e Turismo, Esportes e Planejamento. Atualmente o município conta com quinze escolas, cinco creches, treze postos/centros de saúde e quatro unidades de saúde da família.

O regime empregatício adotado no município é o estatutário, desde 16 de fevereiro de 1993, instituído pela Lei Municipal nº 727/93, de 16 de fevereiro de 1993. O município conta também com cargos temporários, para preenchimento de vagas em caráter emergencial, emprego público para os cargos de agente comunitário de saúde e agente de combate às endemias, estagiários e cargos em comissão.

De acordo com a Lei Orgânica do Município de Rio Negro, em seu art. 2º, os objetivos fundamentais do município são constituídos da seguinte maneira:

- I - a construção de um município voltado para o bem-estar do cidadão que nele vive e trabalha;
- II - a garantia do desenvolvimento do município de forma ordenada e equilibrada;
- III - a defesa dos direitos e garantias fundamentais;
- IV - a prestação eficiente dos serviços públicos;
- V - a colaboração com os demais entes que integram a Federação;
- VI - a defesa do meio ambiente e da qualidade de vida.

## 4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO NEGRO

Toda pesquisa tem por objetivo construir novos conhecimentos e/ou fortalecer e validar conhecimentos pré-existentes acerca do tema. Nesse caso, a pesquisa tem por objetivo verificar o clima organizacional da Prefeitura Municipal de Rio Negro, através da coleta de dados dos próprios servidores da organização.

### 4.2.1 Diagnóstico da Situação-Problema

Esta pesquisa teve como objetivo geral verificar o clima organizacional da Prefeitura Municipal de Rio Negro no segundo semestre do ano de 2011, contemplando com maior ênfase os fatores internos, e alguns fatores externos da organização, na visão dos servidores efetivos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva e quantitativa, com técnica e aplicação dos questionários, sendo utilizadas trinta questões sobre fatores de influência no clima organizacional, onde os servidores exprimiram sua opinião sobre o assunto. Para evitar constrangimentos, os questionários foram deixados aos servidores para posterior avaliação e preenchimento, sem a necessidade de identificação dos mesmos. Após a coleta de todos os questionários, onde 10% (dez por cento) dos servidores públicos municipais estatutários foram questionados, os dados obtidos foram tabulados e interpretados, e encontram-se descritos abaixo, na seqüência das questões aplicadas no questionário:

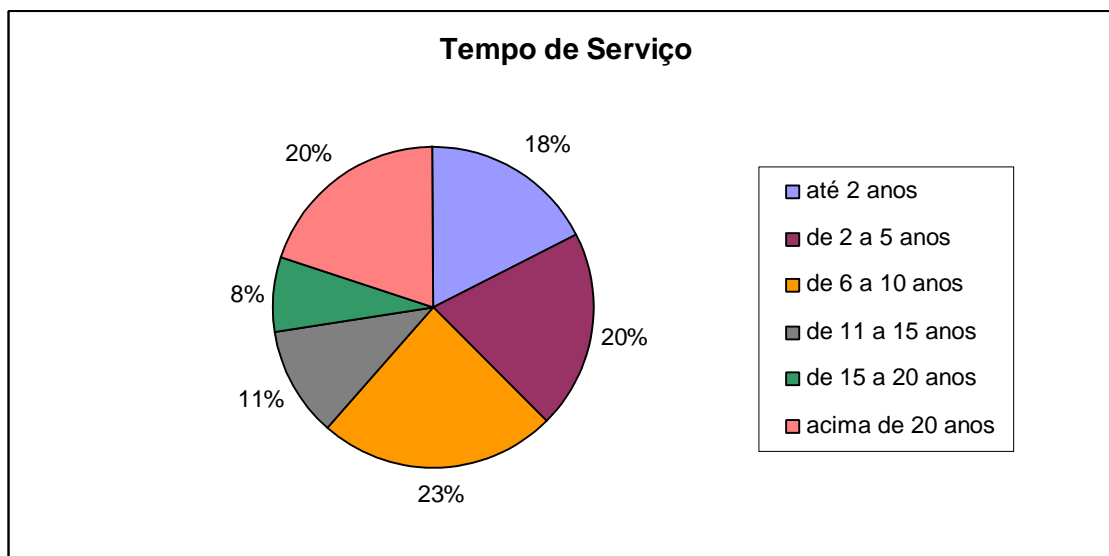


Gráfico 01 – Tempo de Serviço  
Fonte: Dados da Pesquisa

A realização da pesquisa permitiu descobrir que 62% dos entrevistados possuem seis anos ou mais tempo de serviço, o que demonstra que a rotatividade de servidores é bastante equilibrada. Por se tratar de empregos públicos efetivos, a tendência de os servidores permanecerem por muito tempo na mesma organização é bem maior, devido à estabilidade que o serviço público oferece.

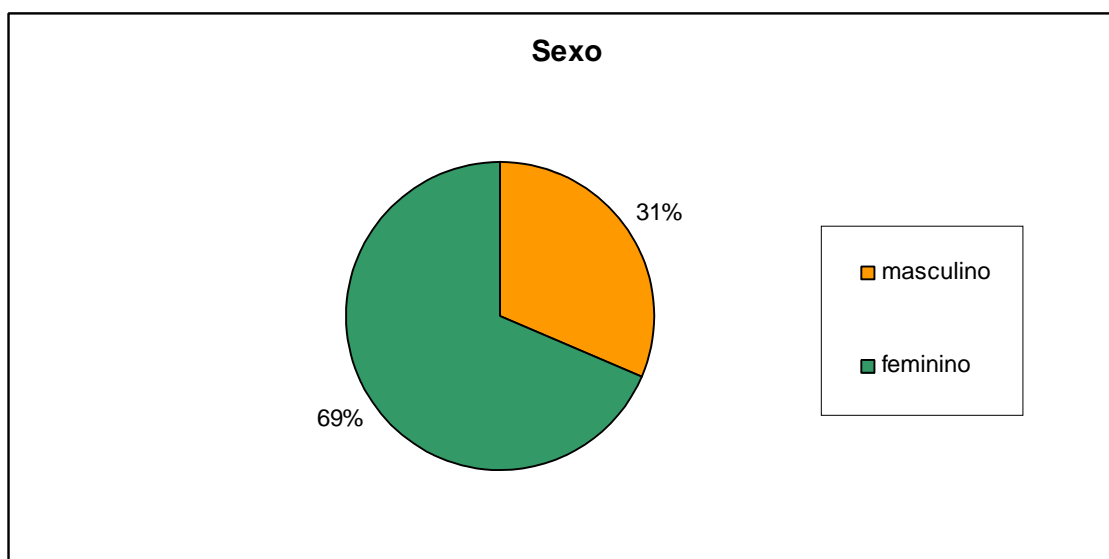


Gráfico 02 – Sexo  
Fonte: Dados da Pesquisa

Essa questão demonstra que as mulheres estão ocupando cada vez mais as vagas disponíveis no mercado de trabalho, inclusive no serviço público. Considerando que 69% dos entrevistados são do sexo feminino, podem ser apontados alguns fatores que expliquem esse resultado, tais como o maior interesse pela qualificação profissional por parte das mulheres, a carga horária de trabalho, e a própria estabilidade de emprego, entre outros.

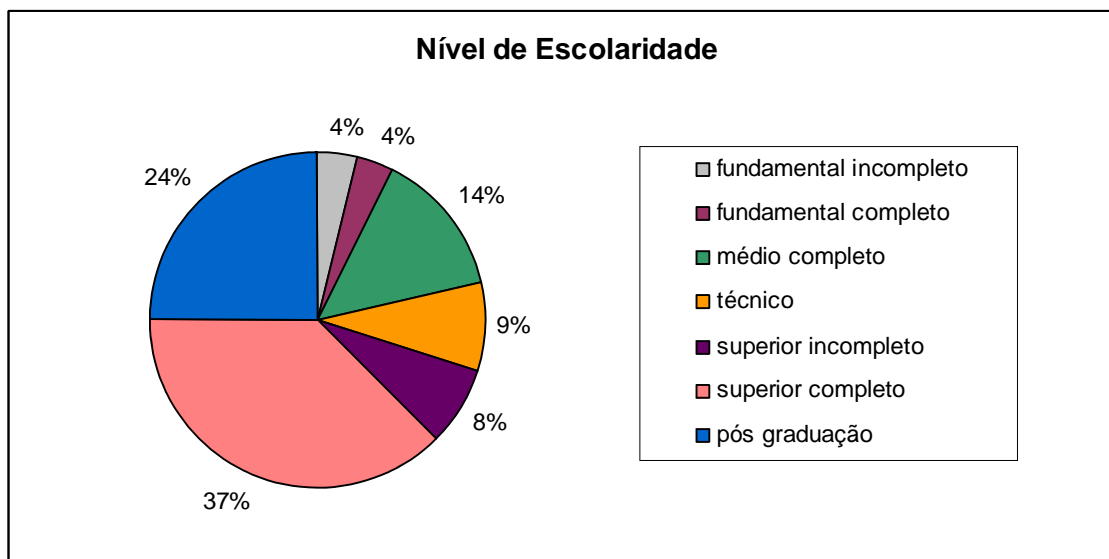


Gráfico 03 – Nível de Escolaridade  
Fonte: Dados da Pesquisa

Pelos resultados obtidos, onde 37% dos entrevistados possuem curso superior e 24% possuem curso de pós-graduação, pode se perceber que há um grande interesse por parte dos servidores pela qualificação e aperfeiçoamento profissional. O conhecimento obtido pelos servidores agrega um grande valor nos resultados da organização, pois pessoas qualificadas são capazes de desempenhar com maior eficiência as atividades necessárias para o perfeito funcionamento da mesma.

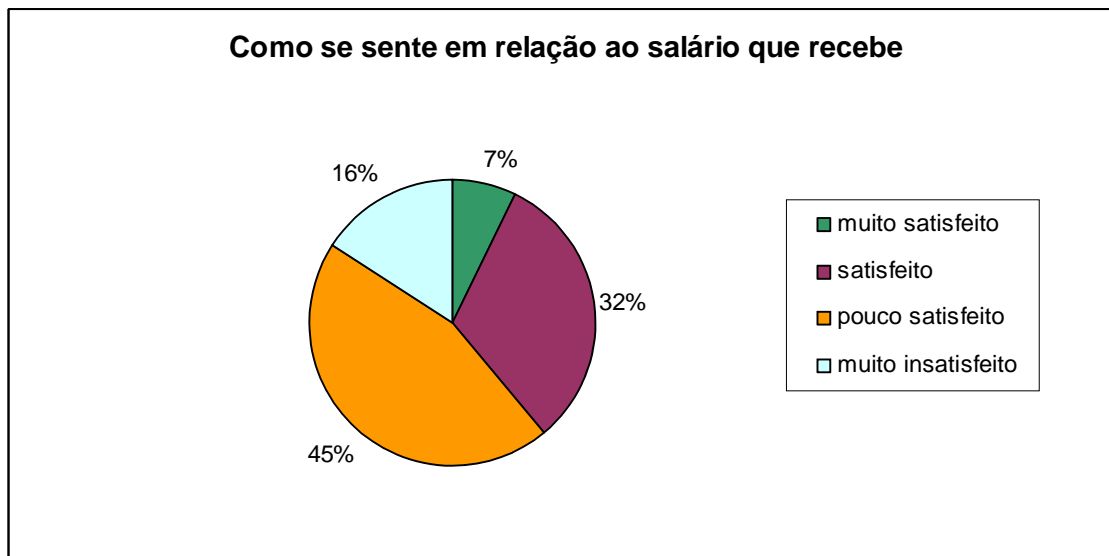


Gráfico 04 – Como se sente em relação ao salário que recebe  
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação aos dados obtidos sobre o clima da organização, pode se perceber nesta pesquisa que 32% dos servidores estão satisfeitos com o salário que recebem e 45% estão pouco satisfeitos com seu salário. A remuneração mensal é destinada a suprir as necessidades básicas dos servidores e de suas famílias. Nesse aspecto, deve ser levada em consideração a coerência interna e externa, no sentido de proporcionar uma remuneração adequada ao servidor e possível para a organização.

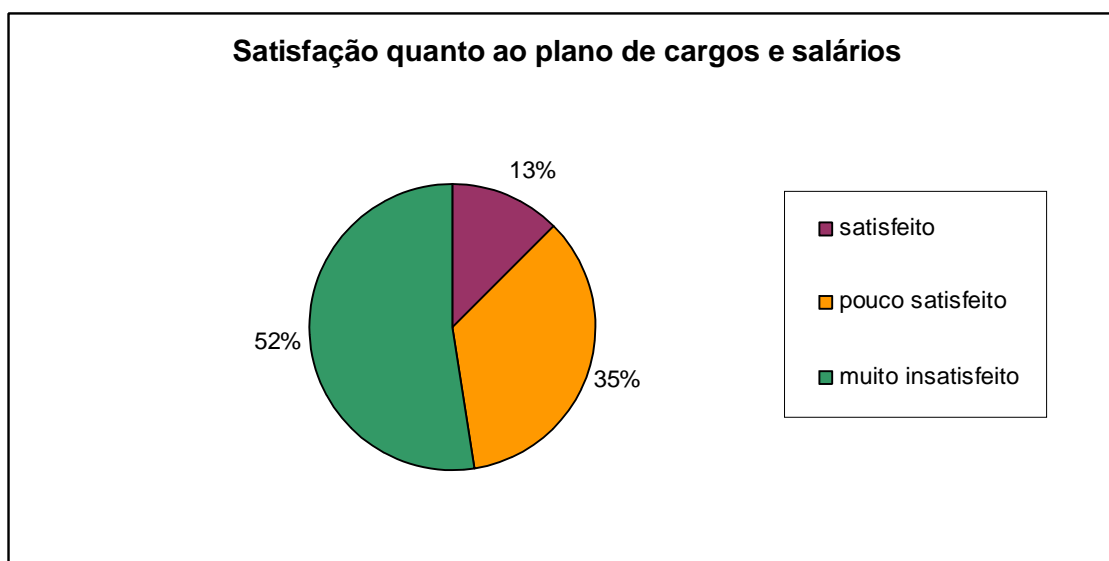


Gráfico 05 – Satisfação quanto ao plano de cargos e salários  
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao plano de cargos e salários aplicado aos servidores efetivos do município, 35% dos servidores estão pouco satisfeitos e 52% estão muito insatisfeitos. Essa questão demonstra que grande parte dos servidores não está satisfeita com o atual plano de cargos e salários a que estão submetidos. Dessa maneira, pode se dizer que um bom plano de carreira é uma forma de incentivo e valorização dos servidores e, conseqüentemente, um aliado no desenvolvimento da organização.

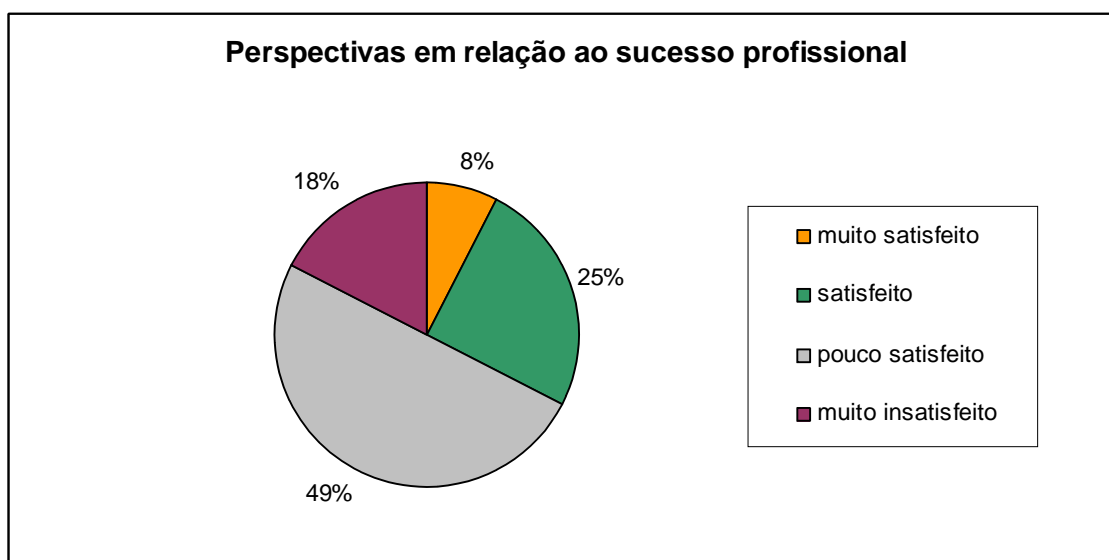


Gráfico 06 – Perspectivas em relação ao sucesso profissional  
Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre as perspectivas em relação ao sucesso profissional, 25% dos servidores estão satisfeitos e 49% destes estão pouco satisfeitos. Levando em consideração que todo ser humano tem necessidade de ser incentivado, estimulado a realizar algo, conclui-se que os servidores não estão recebendo o devido incentivo para o seu crescimento profissional dentro da organização. Como ser pensante, portador de talentos, conhecimentos e habilidades, o servidor deve se sentir capaz de contribuir para o desenvolvimento da mesma, aplicando todas essas qualidades no desempenho de suas atividades.

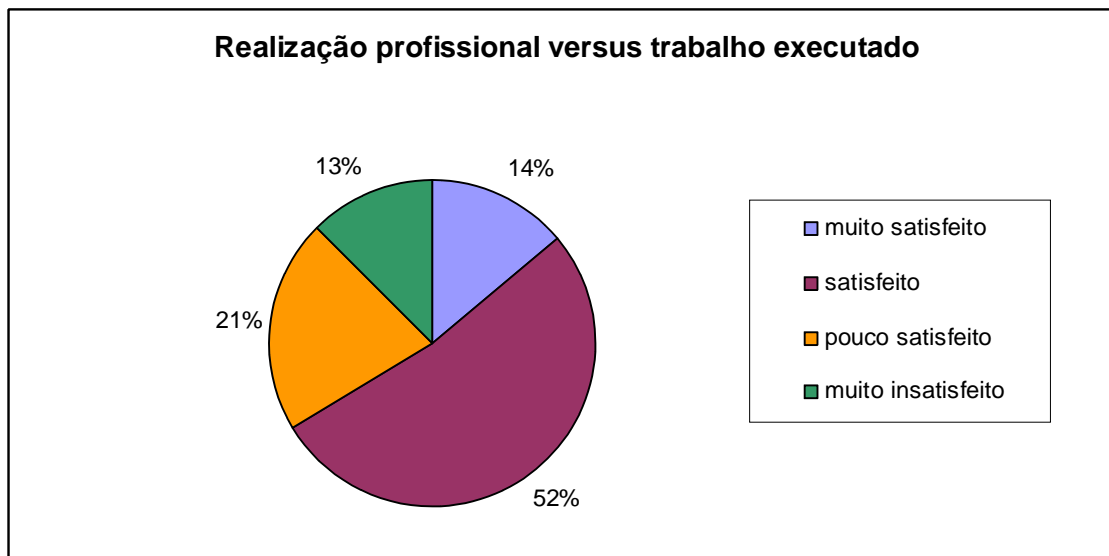


Gráfico 07 – Realização profissional versus trabalho executado  
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à realização profissional com o trabalho que executam, 52% dos servidores sentem-se satisfeitos e 21% estão pouco satisfeitos. Os servidores sentem-se realizados profissionalmente quando percebem que o trabalho que desempenham está adequado às suas expectativas. Dessa forma, pode se perceber que as expectativas dos servidores em relação às atividades desempenhadas dentro da organização estão atendidas a contento, mesmo que grande parte destes não esteja otimista com seu futuro profissional.

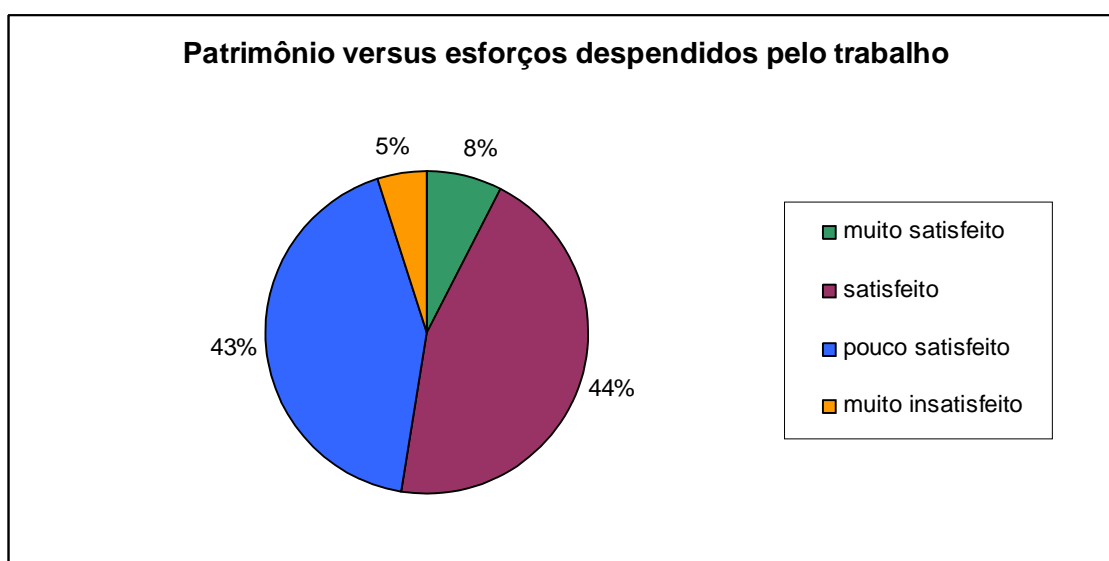


Gráfico 08 – Condição do patrimônio versus esforços despendidos pelo trabalho  
Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre os esforços despendidos pelo trabalho versus a condição do seu patrimônio, 44% dos entrevistados estão satisfeitos, enquanto 43% se dizem pouco satisfeitos. Nesta questão, pode se dizer que existe um equilíbrio, pois apesar do salário do servidor influenciar na condição do seu patrimônio particular, existem outros fatores externos que devem ser analisados, tais como recebimento de bens por sucessão legítima ou testamentária e a destinação adequada e racional do salário.

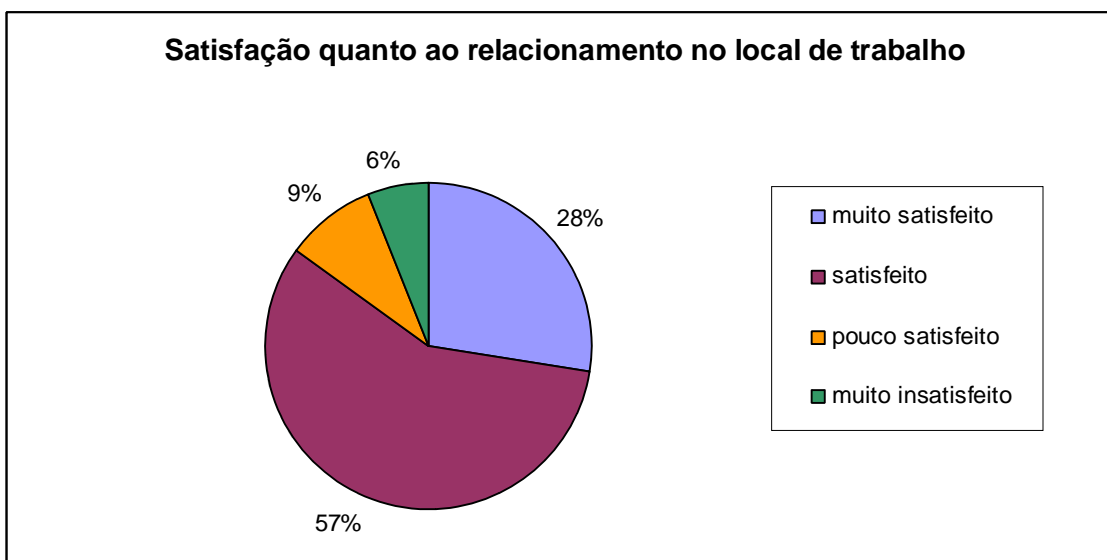


Gráfico 09 – Satisfação quanto ao relacionamento no local de trabalho  
Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre o relacionamento entre as pessoas no local de trabalho, 28% dos servidores sentem-se muito satisfeitos e 57% se dizem satisfeitos com as relações pessoais no ambiente de trabalho. Esse é um fator bastante positivo para o clima da organização, pois o bom relacionamento entre todos, além de propiciar um clima agradável, estimula a motivação das pessoas, uma vez que está diretamente ligada às necessidades sociais que todos possuem, ou seja, ao senso de participação, amizade, respeito entre superiores e colegas.

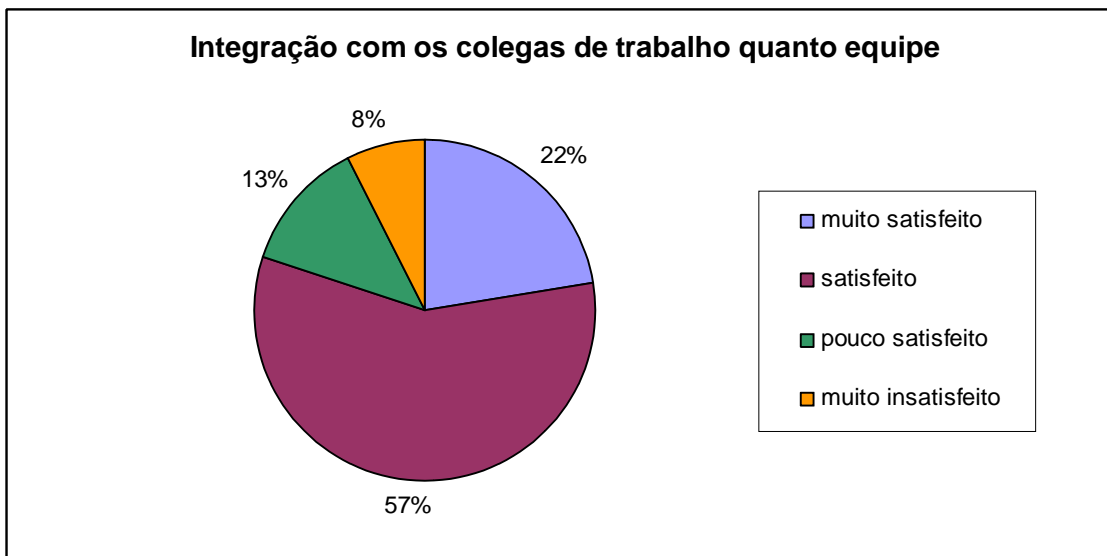


Gráfico 10 – Integração com os colegas de trabalho quanto equipe  
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à integração entre os entrevistados e seus colegas de trabalho quanto equipe, 22% destes se dizem muito satisfeitos e 57% estão satisfeitos. Esse resultado demonstra que grande parte das pessoas está preparada para trabalhar em equipe, apresentando facilidade de integração de uma equipe com as outras, e o que pode estar faltando para que o entrosamento entre os setores seja ainda mais favorável à organização é a promoção do diálogo entre as pessoas, com aberturas de discussões.

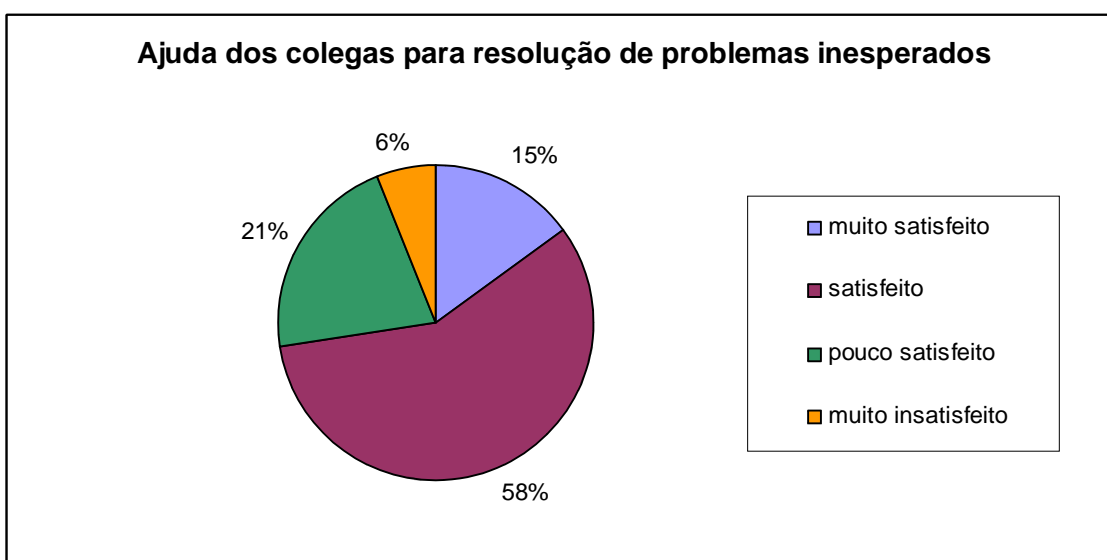


Gráfico 11 – Satisfação quanto ajuda dos colegas para resolução de problemas inesperados  
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à ajuda recebida dos colegas para a resolução de problemas inesperados, 58% dos entrevistados sentem-se satisfeitos e 21% estão pouco satisfeitos. Esse resultado demonstra que a maioria das pessoas se preocupa com os problemas dos colegas, e procura ajudar na resolução dos mesmos. Seja de caráter profissional ou relativo à vida particular, na maioria das vezes os colegas de trabalho acabam tomando conhecimento dos problemas dos outros, afinal de contas as pessoas passam a maior parte do dia no local de trabalho. Nesse sentido, a ajuda dos colegas de trabalho, pessoas com as se convive todos os dias e que conhecem o problema, é sempre esperada e bem aceita.

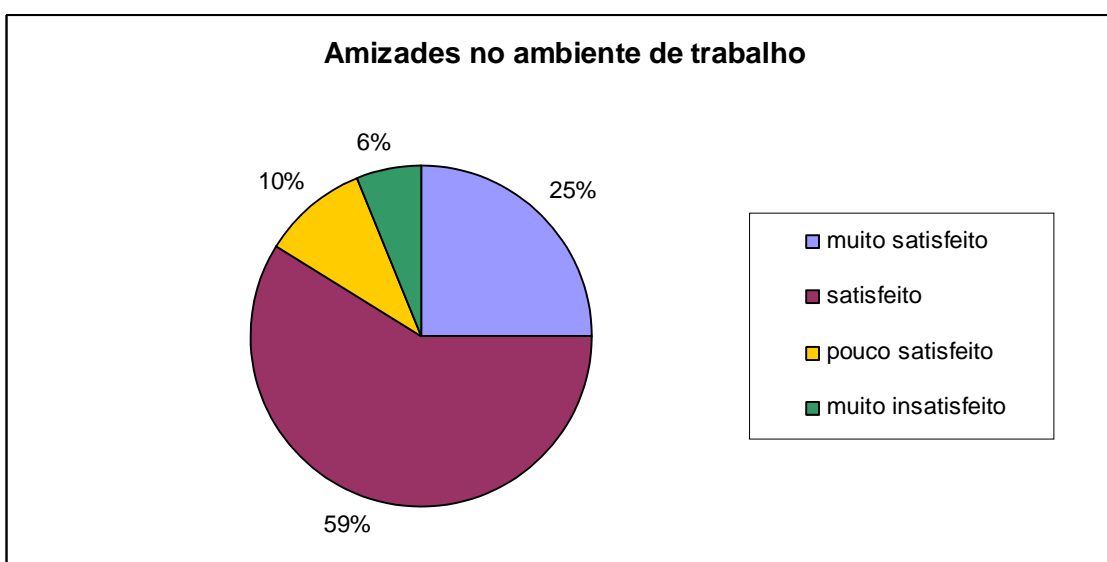


Gráfico 12 – Satisfação quanto às amizades no ambiente de trabalho  
Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre as amizades existentes no local de trabalho, 25% dos entrevistados se dizem muito satisfeitos e 59% estão satisfeitos. Isso demonstra que a grande maioria dos servidores está satisfeita com o relacionamento entre as pessoas dentro do ambiente de trabalho. Esse é um fator bastante significativo para o clima da organização, pois onde existem poucas intrigas, a tendência é um maior rendimento e melhor eficiência no trabalho.

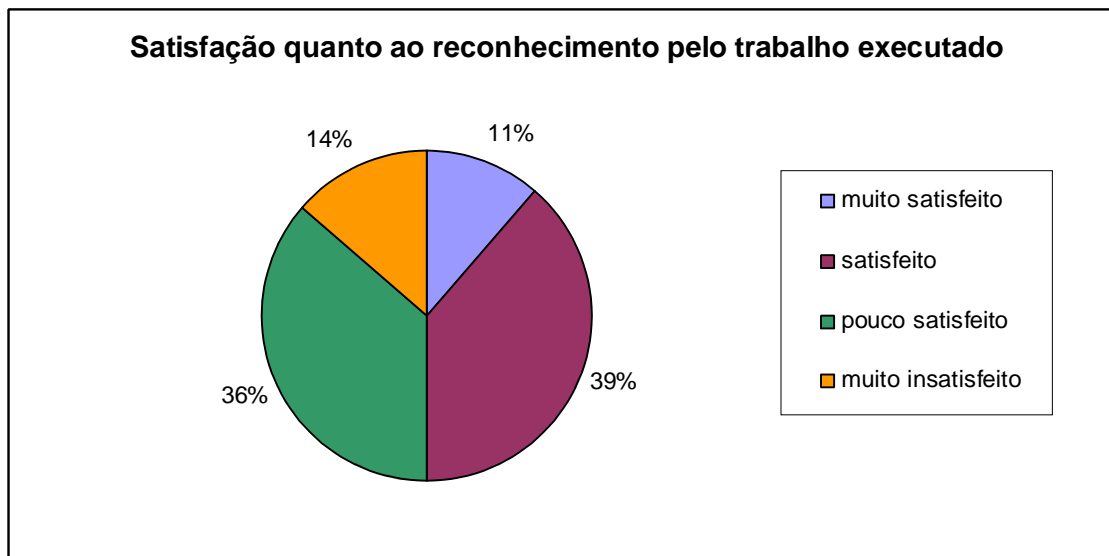


Gráfico 13 – Satisfação quanto ao reconhecimento pelo trabalho executado

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao reconhecimento pelo trabalho executado, 39% dos servidores se dizem satisfeitos e 36% estão pouco satisfeitos. O reconhecimento é um fator motivacional relevante da teoria de Herzberg, sendo um dos itens mais importantes para a auto-estima dos servidores, onde todos esperam ser reconhecidos e valorizados pelos esforços despendidos pela organização. Analisando o resultado da pesquisa, percebe-se que esse fator motivacional deve ser melhorado.

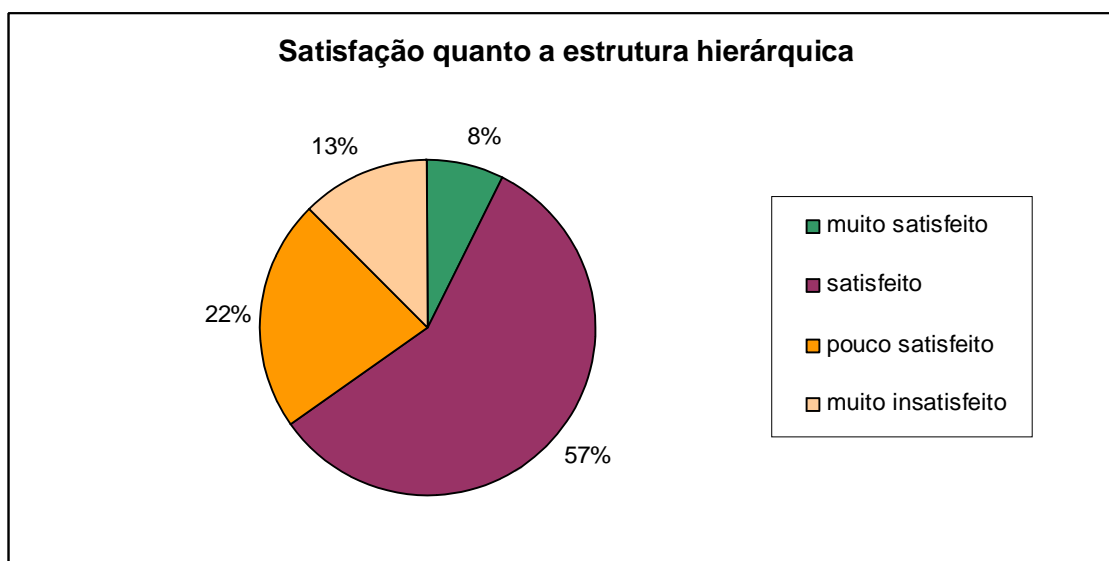


Gráfico 14 – Satisfação quanto à estrutura hierárquica a qual está vinculado

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a qual estão vinculados, 57% dos servidores estão satisfeitos e 22% se dizem pouco satisfeitos. Os gestores públicos, assim como na iniciativa privada, também devem ter a preocupação de como a estrutura hierárquica está composta dentro da organização, pois os subordinados sempre se espelham nas atitudes dos seus superiores. Esse resultado demonstra que a maioria dos servidores está satisfeita com a estrutura hierárquica a qual está vinculada.

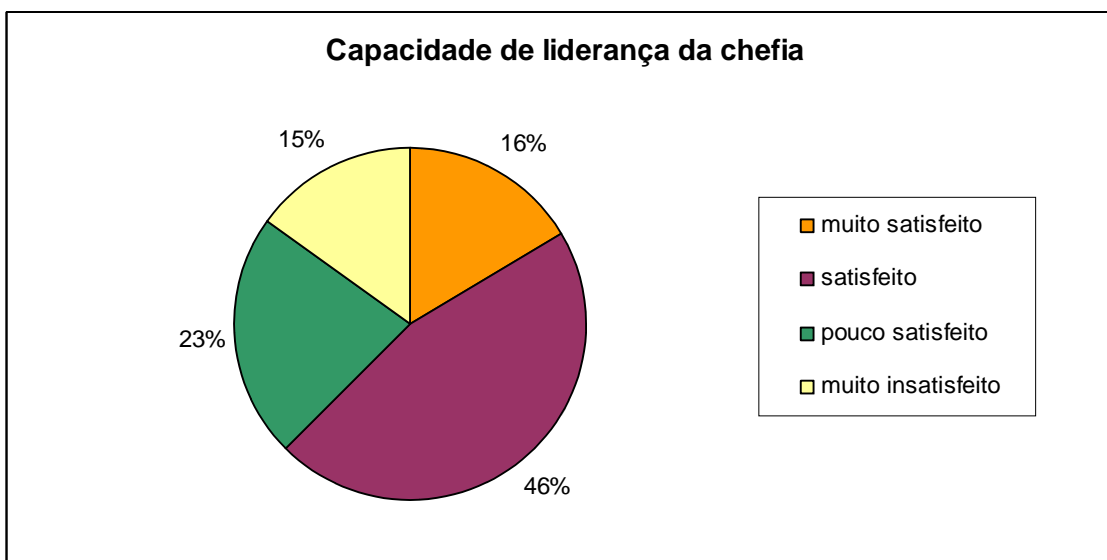


Gráfico 15 – Satisfação quanto à capacidade de liderança da chefia  
Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre a capacidade de liderança de suas chefias, 46% dos servidores se dizem satisfeitos e 23% estão pouco satisfeitos. O chefe é visto e avaliado pelos servidores como sendo ou não a pessoa mais indicada para o cargo que ocupa. Das atitudes que os chefes têm com seus subordinados, estes tiram suas próprias conclusões sobre seus superiores. Vale ressaltar nessa questão, que os melhores e mais eficientes chefes não são aqueles que impõem medo aos seus subordinados, mas aqueles que adquirem respeito e admiração dos mesmos, nem os que só cobram resultados positivos, mas aqueles que reconhecem um trabalho bem feito e auxiliam na resolução dos problemas.

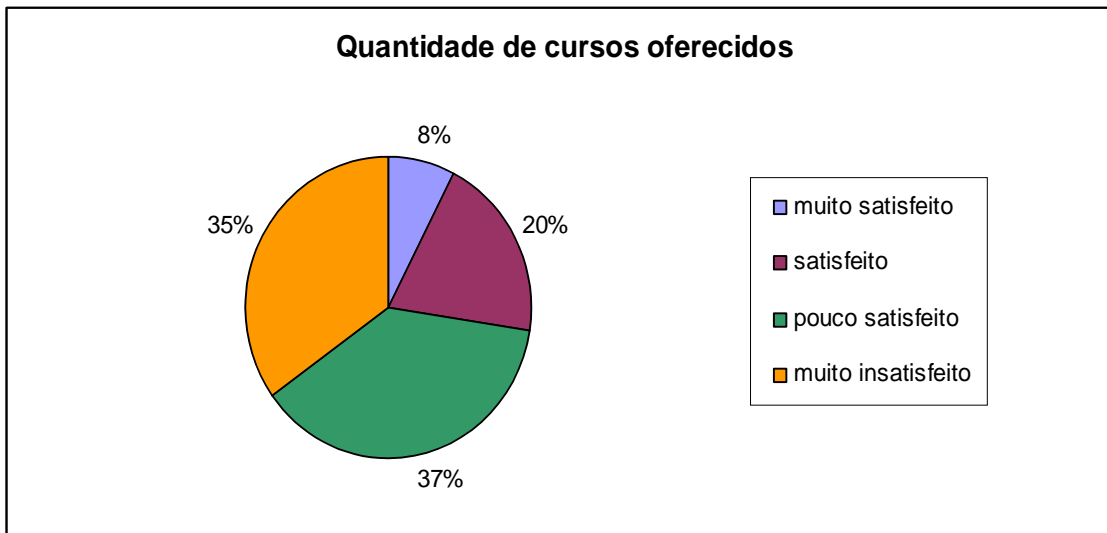


Gráfico 16 – Quantidade de cursos oferecidos ou pagos pela organização  
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto aos cursos oferecidos ou pagos pela prefeitura, 37% dos entrevistados se dizem pouco satisfeitos e 35% estão muito insatisfeitos. Os cursos e treinamentos ajudam o profissional a se manter atualizado às novas tecnologias e inovações a qual o setor público está continuamente evoluindo. A capacitação permite ao servidor acompanhar as mudanças ocorridas e atender de forma satisfatória as exigibilidades aplicadas ao setor. Dessa forma, entende-se que este item deve ser melhorado, a fim de possibilitar melhores resultados nas atividades desenvolvidas dentro de cada setor da organização pública.

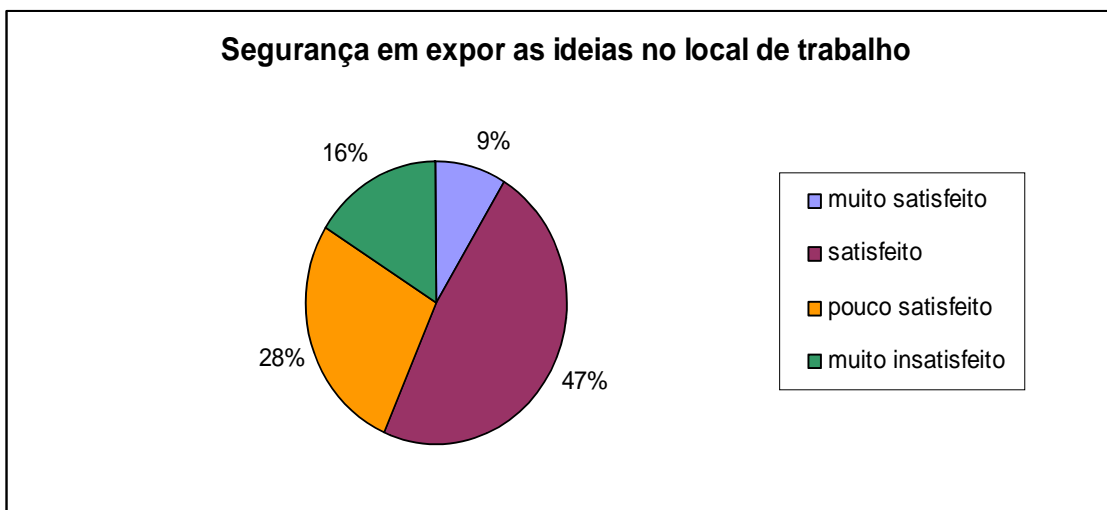


Gráfico 17 – Satisfação quanto à segurança em expor as ideias no local de trabalho  
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à segurança para expor suas ideias no local de trabalho, 47% dos servidores sentem-se satisfeitos enquanto 28% estão pouco satisfeitos. O servidor só terá segurança em expor suas ideias no ambiente de trabalho se estas forem ouvidas e colocadas em prática. Caso contrário, este se sentirá acuado e desmotivado a continuar expondo sugestões de melhoria e alternativas para possíveis problemas. O nível de satisfação nesse caso é considerado bom para aproximadamente 50% dos servidores, portanto, pode e deve ser melhorado, através do estímulo à exposição destas ideias.

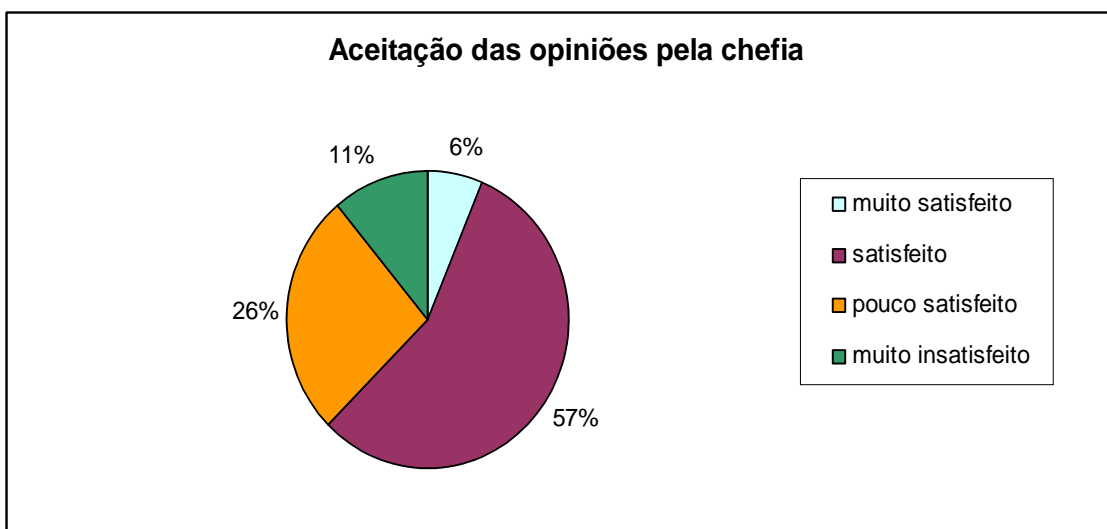


Gráfico 18 – Satisfação quanto à aceitação das opiniões pela chefia  
Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre a aceitação das suas opiniões no local de trabalho, 57% dos servidores estão satisfeitos e 26% pouco satisfeitos. As ideias do servidor devem ser sempre ouvidas e interpretadas pela chefia e pelos colegas de trabalho, pois pode ocorrer que em muitos casos, estas ideias sejam a melhor solução para determinado problema. Da mesma forma, o servidor que tiver suas sugestões acatadas ficará mais motivado para o trabalho, uma vez que se sentirá útil para a organização.

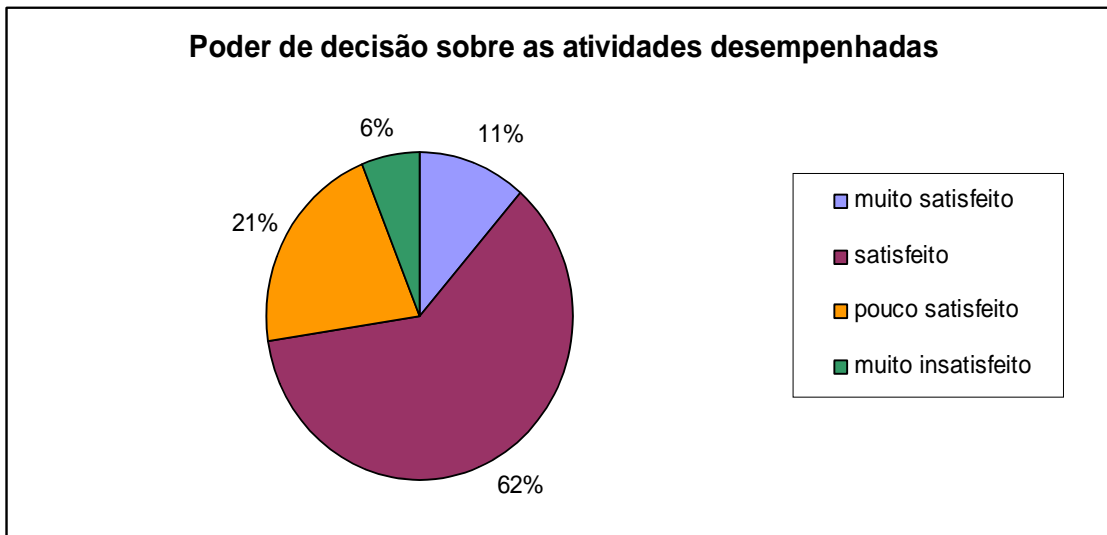


Gráfico 19 – Satisfação quanto ao poder de decisão sobre as atividades desempenhadas  
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao poder de decisão sobre as atividades de sua responsabilidade, 62% dos entrevistados se dizem satisfeitos, enquanto 21% estão pouco satisfeitos. Esse é um ponto bastante positivo para o clima organização, pois a autonomia do servidor em relação às atividades de sua responsabilidade gera confiança em si mesmo e transmite a confiança que os superiores têm no seu potencial. Essa relação entre chefes e subordinados é bastante benéfica para o desempenho das atividades e o clima da organização.

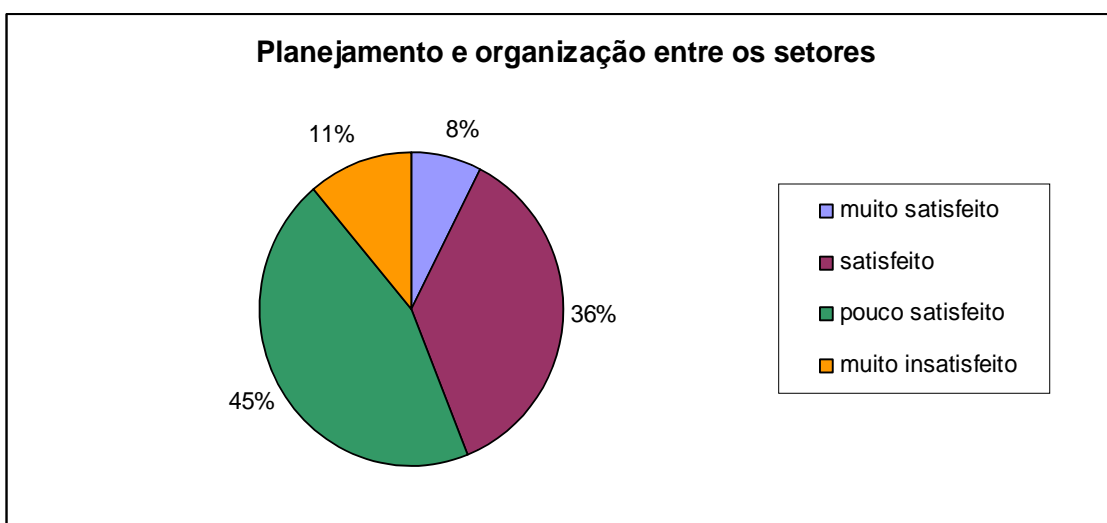


Gráfico 20 – Satisfação quanto ao planejamento e a organização entre os setores  
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao planejamento e a organização entre os setores, 36% dos servidores se sentem satisfeitos e 45% estão pouco satisfeitos. Considerando que os setores trabalham em conjunto, fornecendo e recebendo informações dos demais departamentos, conclui-se que a organização e o planejamento entre estes é condição primordial para o bom desempenho das atividades dentro da organização. O resultado demonstra que esse item deve se melhorar. E essa mudança deve partir dos chefes de setor e se estender a todos os servidores, onde cada um se comprometerá em colaborar nessa troca de informações.

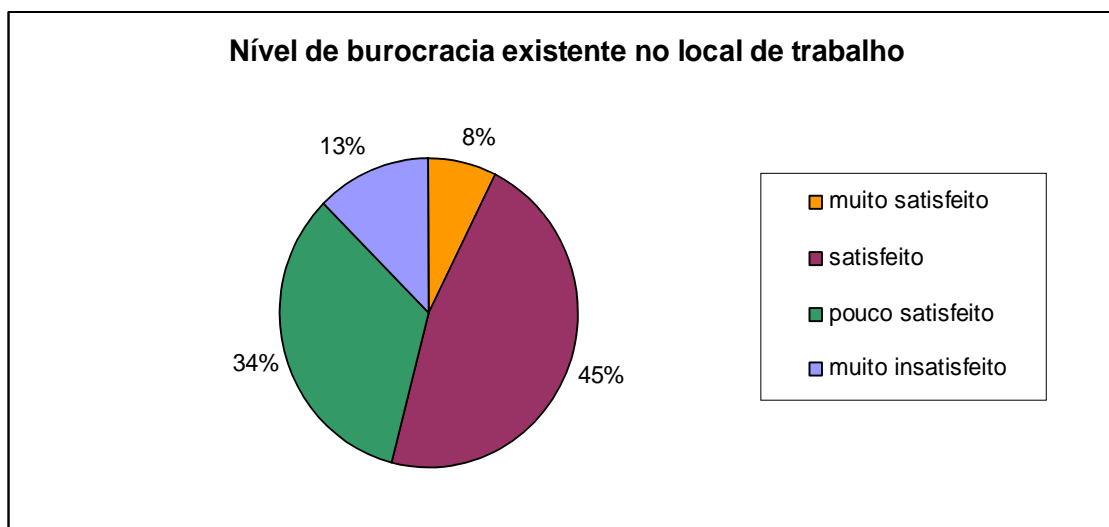


Gráfico 21 – Satisfação em relação ao nível de burocracia existente no local de trabalho  
Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre o nível de burocracia existente no local de trabalho, 45% dos entrevistados se dizem satisfeitos e 34% estão pouco satisfeitos. Analisando o gráfico 21, conclui-se que uma grande parte dos servidores está pouco satisfeita com o nível de burocracia existente nos seus locais de trabalho. A burocracia, na maioria das vezes se apresenta como um “mal necessário” dentro das organizações, e no setor público está muito mais acentuado devido às exigências legais. Porém, talvez para a troca de informações dentro dos setores ou departamentos da mesma organização a burocracia pudesse ser diminuída. Considerando que o trabalho de uma equipe auxilia ou complementa o de outra, pode se dizer que se houvesse menos burocracia dentro destes setores, as atividades poderiam ser realizadas em menor tempo e com a mesma qualidade, se não melhor.

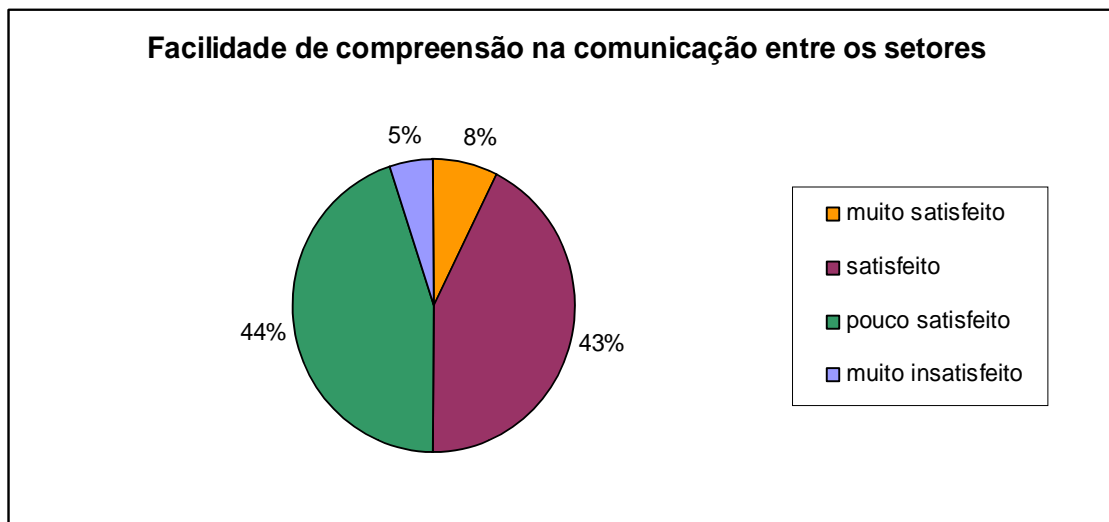


Gráfico 22 – Facilidade de compreensão na comunicação entre os setores  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à facilidade de compreensão na comunicação entre o seu setor e os demais setores, 43% dos servidores estão satisfeitos e 44% se dizem pouco satisfeitos. Nesse caso, pode se observar que as informações não estão sendo transmitidas de maneira clara ou convincente. Isso atrapalha muito o bom desempenho das atividades dentro da organização, pois não é possível uma pessoa realizar algo cujo qual não tenha conhecimento suficiente. A falha ou falta de comunicação também podem atrapalhar o desempenho das atividades dentro do mesmo departamento, considerando que naquele local trabalham várias pessoas e todas elas realizem as mesmas atividades.

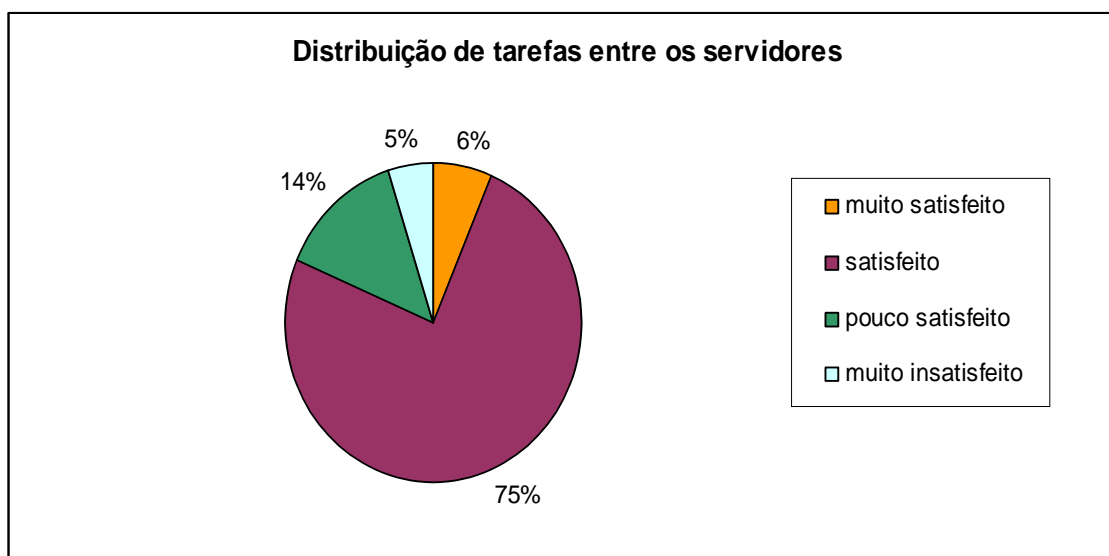


Gráfico 23 – Satisfação em relação à distribuição de tarefas entre os servidores  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à distribuição de tarefas entre o entrevistado e seus colegas, 75% destes estão satisfeitos enquanto 14% se dizem pouco satisfeitos. Esse resultado demonstra que a maioria dos servidores está satisfeita com a distribuição das tarefas nos seus respectivos locais de trabalho, e leva ao entendimento de que estas pessoas estão satisfeitas com o tipo, quantidade ou grau de dificuldade das atividades que desempenham.

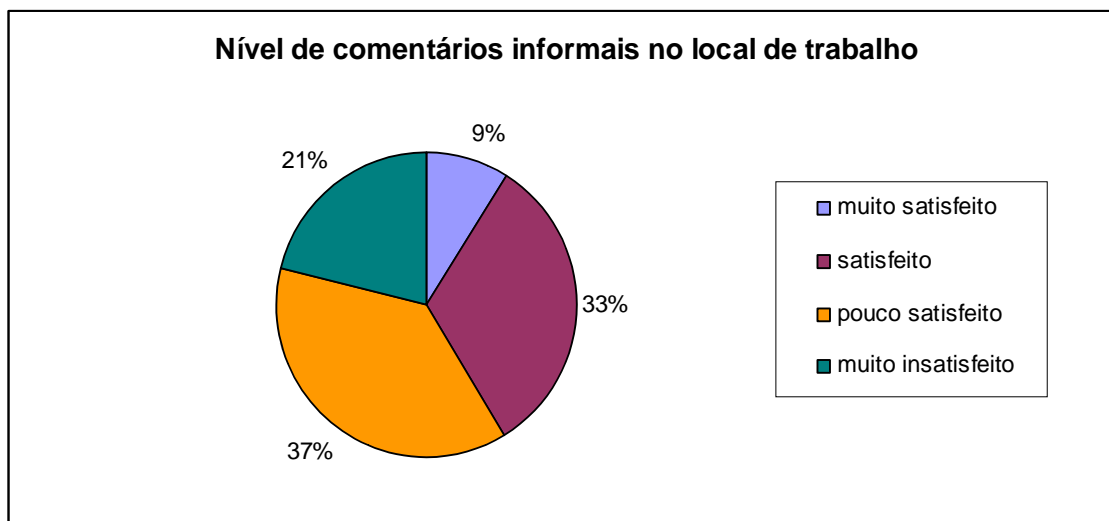


Gráfico 24 – Satisfação quanto ao nível de comentários informais no local de trabalho  
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto aos comentários informais (fofocas) no local de trabalho, 33% dos entrevistados se dizem satisfeitos e 37% estão pouco satisfeitos. Por se tratar de um ambiente onde circulam muitas informações e o fluxo de pessoas é bastante intenso, os comentários acerca dos demais colegas de trabalho é uma questão quase que inevitável, uma vez que o ser humano tem tendência a observar tudo o que acontece ao seu redor e com a vida das outras pessoas. O resultado apresentado não é nada positivo para o clima da organização, uma vez que acaba por gerar conflitos entre as pessoas que a compõem. Por esse motivo, questões de caráter confidencial ou informações de uso restrito não devem ser repassadas às pessoas que não transmitam confiança, embora seja um tanto desolador não se poder confiar nas pessoas do próprio convívio.

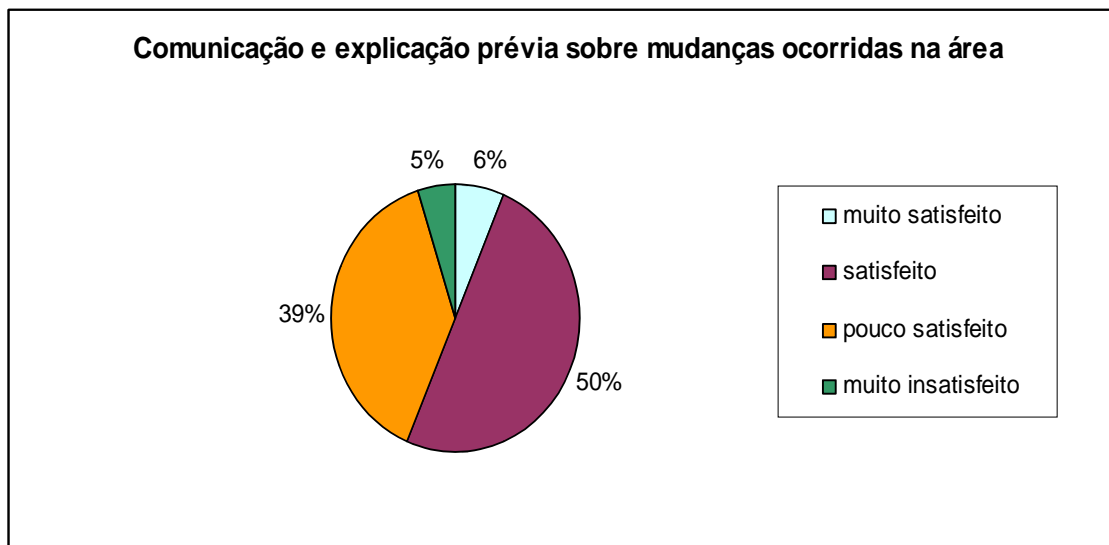


Gráfico 25 – Comunicação e explicação prévia sobre mudanças ocorridas na área  
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à comunicação e explicação prévia sobre as mudanças que acontecem na área de atuação, 50% dos entrevistados se dizem satisfeitos e 39% estão pouco satisfeitos. O resultado demonstra que uma grande parcela de servidores ainda não está sendo devidamente orientada sobre o funcionamento da organização onde trabalha. Toda mudança, por si só gera conflitos, pois tudo o que é novo assusta. Se essas mudanças não forem previamente explicadas, as pessoas terão mais dificuldade em assimilá-las, e a tendência é de que as atividades se tornem mais lentas ou menos eficientes.

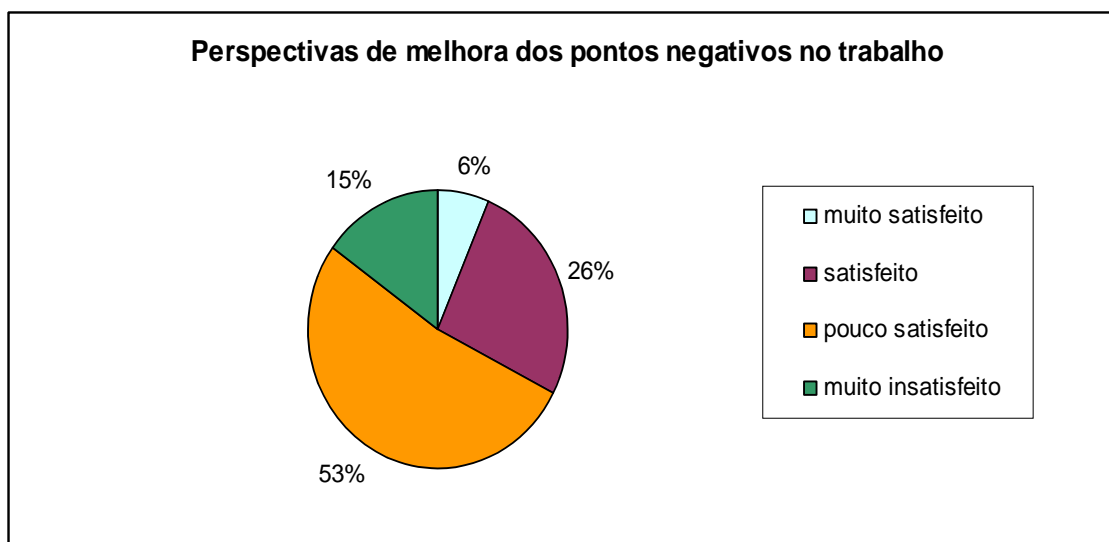


Gráfico 26 – Perspectivas de melhora dos pontos negativos existentes no local de trabalho  
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação às perspectivas de melhora dos pontos negativos existentes no local de trabalho, 26% dos entrevistados estão satisfeitos, enquanto 53% se dizem pouco satisfeitos. Esse resultado apresenta um ponto negativo para o clima da organização, pois demonstra que boa parte dos entrevistados não possui boas expectativas em relação à melhoria de alguns itens que hoje são considerados negativos no local de trabalho. Dessa maneira, a tendência à desmotivação do servidor em relação ao seu trabalho é bastante forte.

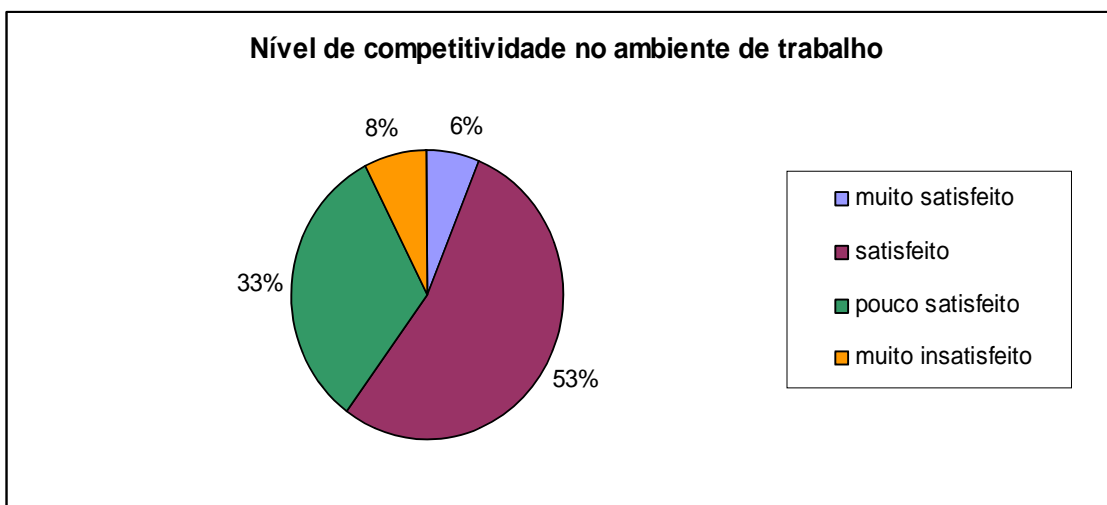


Gráfico 27 – Nível de competitividade no ambiente de trabalho  
Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre o nível de competitividade no ambiente de trabalho, 53% dos servidores estão satisfeitos e 33% pouco satisfeitos. Por se tratar de uma organização onde trabalham muitas pessoas, e existem funções de chefia e assessoramento que são destinadas a algumas pessoas, é comum que haja certo nível de competitividade. Se essa competitividade acontece no sentido de se preparar melhor profissionalmente, é a própria organização que sairá ganhando. A competitividade na medida certa também pode ser saudável para os servidores, pois serve como estímulo ao seu próprio crescimento profissional.

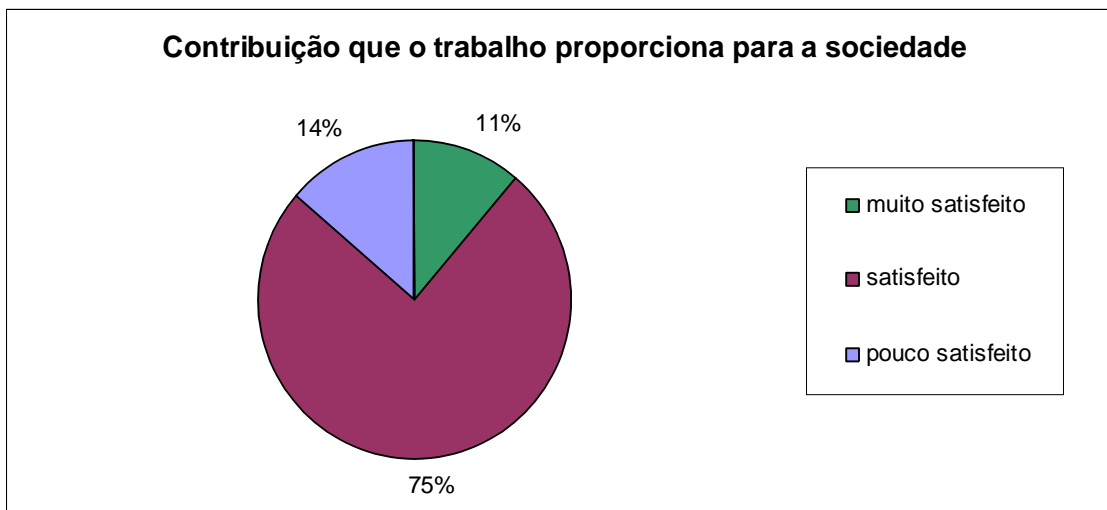


Gráfico 28 – Contribuição que o trabalho executado proporciona para a sociedade  
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à contribuição que o trabalho desempenhado pelo próprio entrevistado e pelos seus colegas proporciona para a sociedade, 75% destes se dizem satisfeitos, enquanto 14% estão pouco satisfeitos. O resultado apresentado é bastante positivo para o clima organização, pois demonstra que as pessoas estão satisfeitas com o trabalho que estão realizando. Por se tratar de uma organização pública, onde os servidores atendem tanto o público interno quanto os cidadãos, todo trabalho desempenhado pode se tornar mais prazeroso e gratificante.

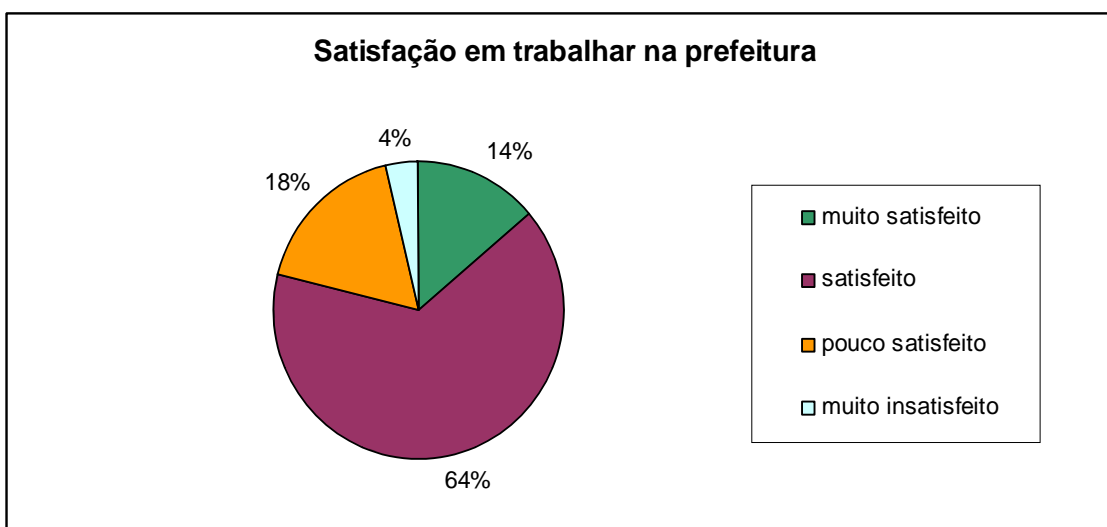


Gráfico 29 – Satisfação em trabalhar na prefeitura  
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à satisfação em trabalhar na prefeitura, 64% dos entrevistados se dizem satisfeitos, enquanto 18% sentem-se pouco satisfeitos. Pelo resultado apresentado, pode se observar que a maioria dos entrevistados está satisfeita com o tipo de organização a qual pertence. O servidor que sente orgulho de pertencer à organização é uma pessoa que desempenha muito melhor suas funções diárias, facilitando o relacionamento entre todos no local de trabalho e realizando suas atividades com maior dedicação. Esse conjunto de acontecimentos se transforma num ponto bastante positivo para o clima organizacional.

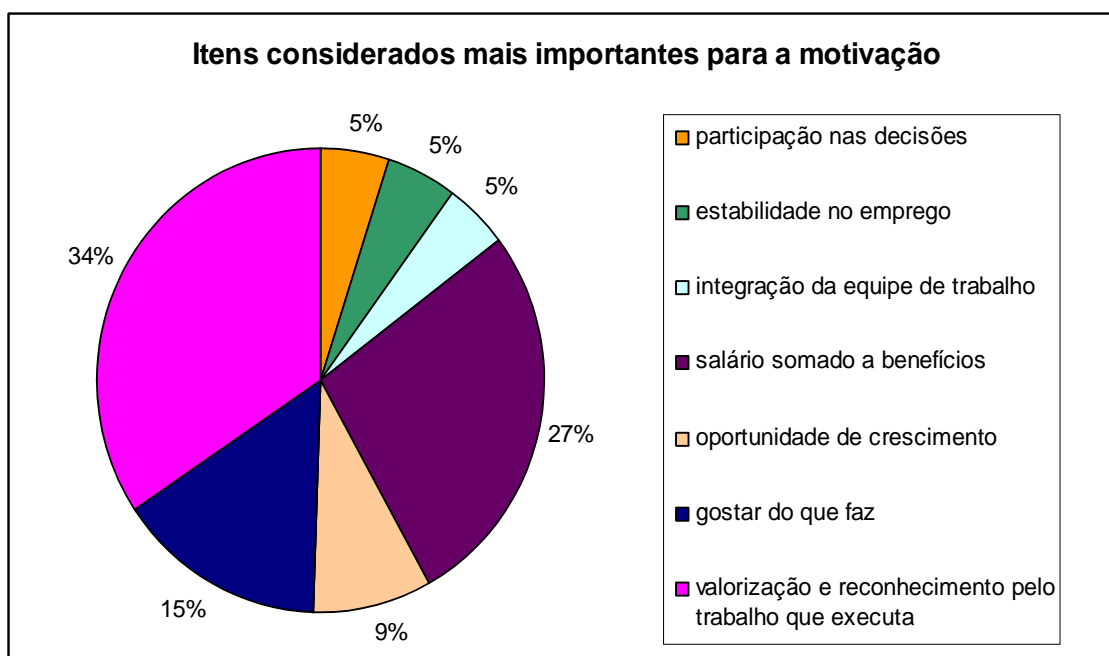


Gráfico 30 – Itens considerados mais importantes para a motivação  
Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre os itens relacionados no questionário, em termo de importância para a motivação, 9% dos entrevistados consideram a oportunidade de crescimento como maior fator motivacional, 15% gostar do que faz, 27% o salário somado a benefícios e 34% considera a valorização e o reconhecimento pelo trabalho executado como o maior fator motivacional no local de trabalho. Como demonstrado em outras questões anteriormente, grande parte dos entrevistados considera o reconhecimento e a valorização pelo trabalho realizado como um forte fator motivacional, seguido pelo salário somado aos benefícios. Toda pessoa que desempenha suas atividades de forma adequada deseja o reconhecimento pessoal e financeiro por isso. Um elogio, muitas vezes pode ser melhor artifício para a motivação de uma pessoa do que a retribuição financeira.

## 5 PROPOSTA DE AÇÃO

A pesquisa de campo foi aplicada aos servidores estatutários do município de Rio Negro, com a finalidade de identificar fatores internos à organização que influenciam no clima organizacional, bem como a satisfação e a motivação dos colaboradores e a condição de relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho.

Através da análise dos dados obtidos com a pesquisa, podem ser apontadas algumas propostas para a melhoria do clima organizacional.

### 5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Em relação aos dados obtidos sobre o clima da organização, pode se perceber através desta pesquisa que boa parte dos entrevistados está pouco satisfeita com o salário que recebe e muito insatisfeita com o plano de cargos e salários aplicado aos servidores efetivos, além de estarem pouco satisfeitos com as perspectivas em relação ao sucesso profissional e com seu patrimônio, se comparado com esforços despendidos pelo trabalho. Nesse caso, seria necessário rever o plano de cargos e salários. Realizar alterações de modo a atualizar os valores de acordo com cada cargo e com o mercado de trabalho. Considerando que o plano de cargos e salários considera apenas o avanço por desempenho, seria interessante incluir a progressão funcional por qualificação, oportunizando ao servidor a ascensão profissional como prêmio pelo aperfeiçoamento realizado.

Sobre o reconhecimento pelo trabalho executado e pelos cursos oferecidos ou pagos pela organização, boa parte dos servidores se diz pouco satisfeita. Nesse caso, seria necessário o desenvolvimento de um plano de ação para o investimento no capital intelectual dos servidores, objetivando o aperfeiçoamento profissional e, conseqüentemente, maior motivação para o trabalho.

Quanto ao planejamento e a organização entre os setores, bem como o grau de compreensão na comunicação entre estes, alguns servidores se dizem pouco satisfeitos. E, em relação ao nível de comentários informais (fofocas) no local de trabalho, boa parte dos entrevistados se diz pouco satisfeita. Nesse sentido, seria interessante realizar mais reuniões entre os setores, de maneira a permitir o diálogo entre estes, onde cada servidor poderá expressar suas necessidades em relação à dependência do trabalho dos demais setores para dar continuidade as suas atividades. Isso acabaria por solucionar as questões não entendidas ou mal interpretadas, resultando na redução dos comentários informais.

Em relação à insatisfação de alguns servidores quanto as perspectivas de melhora dos pontos negativos existentes no trabalho, seria necessário permitir uma discussão onde cada servidor pudesse expor as dificuldades encontradas durante a realização de suas atividades, quais fatores estão influenciando para que esses problemas ocorram, bem como apontar possíveis métodos para a melhoria destes pontos negativos existentes no ambiente de trabalho.

Considerando os itens relacionados no questionário, em termo de importância para a motivação, pode se perceber que a maior parte dos servidores entrevistados considera o salário somado a benefícios e a valorização e o reconhecimento pelo trabalho executado como o maior fator motivacional no local de trabalho. A motivação decorre dos estímulos que são dados às pessoas, com o intuito de levá-las a ação desejada. Nesse sentido, o servidor tem necessidade de ser aceito e notado positivamente, de se sentir útil no ambiente onde vive. Portanto, manter os servidores motivados significa sustentar o bom comportamento dos indivíduos no local de trabalho, uma vez que estes dependem da orientação dos seus superiores para desempenhar bem suas tarefas e alcançar os resultados esperados. Dessa forma, ambas as partes saem ganhando, tanto o servidor que desempenhará melhor suas tarefas por estar motivado, quanto a organização que contará com um trabalho de qualidade.

## 5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

De acordo com as propostas apresentadas, surgiu a necessidade de elaborar o plano de implantação, onde a revisão do plano de cargos e salários, aplicado atualmente aos servidores municipais efetivos, deverá se dar através da alteração da lei municipal vigente (Lei nº 1318/2002, de 05 de dezembro de 2002) que dispõe sobre o assunto. Quanto à possibilidade de proporcionar mais cursos (qualificação profissional) aos servidores, seria necessário realizar uma previsão de recursos para serem aplicados nessa área. Realizar um levantamento do número de servidores atuantes em cada departamento e buscar junto às instituições os cursos disponíveis para cada cargo. Cada secretaria ficaria encarregada por realizar esse levantamento e identificar os cursos apropriados para cada servidor.

Quanto à realização de reuniões entre os setores, com o intuito de promover o diálogo entre as pessoas, deve partir do responsável por cada setor, após a identificação de todos os setores que participam e dependem da mesma cadeia de informações para o desempenho de suas atividades. Sobre a abertura de discussão sobre as dificuldades encontradas por alguns servidores durante a realização de suas atividades, deve ser dada oportunidade a cada servidor em expor os problemas encontrados e, na sua própria visão,

quais são os métodos ou técnicas que podem auxiliar de forma mais rápida e segura nesse processo.

Sobre o estímulo à motivação no ambiente de trabalho, a organização deve se conscientizar que, além de salários compatíveis com a função, existem outros fatores que influenciam nesse processo, tais como a realização pessoal, a qualidade de vida no ambiente de trabalho, o reconhecimento pelo trabalho executado, a responsabilidade, o avanço e o progresso funcional, a comunicação, a segurança e a confiança nos gestores e a participação na tomada de decisões, entre outros. Todos estes fatores, quando positivos, resultam numa auto-estima favorável, que proporciona motivação aos servidores, maior rendimento no trabalho e melhor qualidade na prestação de serviços à sociedade, numa parceria onde todos saem ganhando.

### 5.3 RECURSOS

Para a aplicação das propostas apresentadas, seria necessário despender dois tipos de recursos: o financeiro e o humano, e o fator tempo.

No caso da revisão do plano de cargos e salários, seria necessário fazer um levantamento do número de servidores a ser beneficiado através desta alteração e, de acordo com seus respectivos salários, calcular o impacto na folha de pagamento de cada setor ou secretaria. Quanto ao aumento na oferta cursos (qualificação profissional) aos servidores, também seria necessário realizar uma previsão de recursos para serem aplicados nessa área. Através do levantamento do número de servidores e dos cursos disponíveis para cada um, seria possível identificar os valores a serem despendidos para tal.

Ainda seria necessário despender recursos financeiros (e humanos) para a melhoria no espaço físico nos locais de trabalho, caso sejam solicitadas pelos servidores durante a exposição dos problemas encontrados na execução de suas atividades. O fator tempo é indispensável em todos os processos de transformação, uma vez que os ajustes são realizados de acordo com as necessidades e possibilidades de ambos os lados.

### 5.4 RESULTADOS ESPERADOS

O resultado que se espera com a aplicação das propostas é a melhora do clima da organização, onde servidores e gestores se sintam confortáveis e realizados pessoal e profissionalmente nos seus respectivos locais de trabalho, e as relações pessoais nesses ambientes se tornem as melhores possíveis.

## 5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Os riscos prováveis para as mudanças propostas são financeiros (falta de recursos) e o fator tempo, que poderá não ser suficiente para a realização de todos os procedimentos necessários. Algumas mudanças também poderão exigir um maior número de pessoal. Nesse sentido, tanto o fator tempo quanto os recursos financeiros podem influenciar de forma significativa, uma vez que a contratação no serviço público se dá através de concurso público, o que pode ser um pouco demorado. Nesse caso, a alternativa é resolver os problemas mais urgentes e de custos menores, enquanto os demais deverão aguardar a disponibilidade de recursos e o tempo necessário para efetivar as mudanças.

## 6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa foi elaborada com base na teoria comportamental, gestão de pessoas e clima organizacional, que enfatizam a tendência das organizações ao enfoque nos seres humanos, considerando os benefícios do bom clima organizacional como um diferencial nos resultados da organização.

A amostra ficou limitada a dez por cento dos servidores estatutários devido ao tempo disponível para a pesquisa e a dificuldade de acesso a todos servidores, uma vez que a organização é composta por vários setores ou departamentos. Em relação à liberdade dos servidores em responder a verdade sobre o questionário, acredito que não houve limitações, pois não foi necessária a identificação dos mesmos.

Sobre as respostas aos objetivos propostos, foi possível selecionar um instrumento de avaliação do clima organizacional: o questionário, composto por trinta questões pertinentes ao assunto e aplicado aos servidores efetivos. Através do questionário foi possível ainda tabular os dados obtidos e, através destes, avaliar a qualidade do relacionamento entre os servidores e destes com a organização, além de permitir a elaboração de propostas de melhoria para o clima da organização.

Analisando algumas questões de natureza individual, pode se perceber que há um grande interesse por parte dos servidores pela qualificação e aperfeiçoamento profissional e que a grande maioria dos entrevistados está realizada profissionalmente em relação ao trabalho que executa. Observou-se também que grande parte dos servidores não está satisfeita com o salário que recebe, com a quantidade de cursos que lhes é oferecido e com as perspectivas em relação ao sucesso profissional, e está muito insatisfeita com o plano de cargos e salários aplicado atualmente.

Sobre o relacionamento entre as pessoas no local de trabalho, a integração com os colegas quanto equipe, o nível de competitividade e as amizades existentes no ambiente de trabalho, a grande maioria dos entrevistados se diz satisfeita. Esse é um fator fundamental para que a organização caminhe e desenvolva continuamente um clima favorável, pois é através das pessoas que se compõe a estrutura organizacional, e nesse aspecto, o bom relacionamento é condição primordial.

Em relação à satisfação dos servidores com a organização, foram obtidos dados positivos e alguns dados negativos para o clima organizacional. Alguns entrevistados se dizem pouco satisfeitos com o reconhecimento pelo trabalho executado, e em relação à comunicação e explicação prévia sobre as mudanças que acontecem nas suas áreas de atuação, ao planejamento e a organização entre os setores e às perspectivas de melhora dos pontos negativos existentes no local de trabalho. Quanto à estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a qual estão vinculados, ao poder de decisão sobre as atividades de sua

responsabilidade, a aceitação de suas opiniões no local de trabalho e a distribuição de tarefas entre o entrevistado e seus colegas, a maioria está satisfeita. Grande parte dos entrevistados também se diz satisfeita com a contribuição que o seu trabalho proporciona para a sociedade e com a organização a qual pertence.

Foi possível ainda verificar através da pesquisa os itens considerados mais importantes para a motivação dos servidores dentro da organização, sendo destacados o reconhecimento e a valorização profissional, seguido por salário somado a benefícios.

As propostas elaboradas durante este trabalho servem como indicação para o prosseguimento do estudo sobre o clima organizacional. E, os dados obtidos podem ser utilizados como fonte de informações e melhorias pelos gestores da organização. Outras pesquisas sobre o tema poderão ser realizadas periodicamente, uma vez que o objetivo desta visa à melhoria do clima e do relacionamento entre as pessoas dentro da organização.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; CAPES: UAB, 2010.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Prod. São Paulo, v.16, n.2, ago/2006.

BRESCANCINI, Ana Maria. **Insatisfeito, satisfeito, motivado**: Clima organizacional, que deve ser investigado e gerenciado, orienta estratégias para motivar pessoas. Disponível em: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm>>. Acesso em 03 de agosto de 2011.

CELESTINO, Ayrton Gonçalves. **Os bucovinos do Brasil**. Curitiba: Torre de Papel, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

FURBINO, Marizete. **Plano de carreira**: Sua empresa tem que fazer um. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos>>. Publicado em 12/01/2009. Acesso em 20 de julho de 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Município de Rio Negro**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Rio\\_Negro](http://pt.wikipedia.org/wiki/Rio_Negro)>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

RIBEIRO, Antonio Carlos Evangelista. **O que é Clima Organizacional**. Disponível em: <<http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao>>. Publicado em 16/10/2006. Acesso em 05 de agosto de 2011.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ANEXO 01 – QUESTIONÁRIO







