

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRÉIA SIMONI BRESSAN RODRIGUES

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DA PREFEITURA DO
MUNICÍPIO DE FOZ DO IGUAÇU

FOZ DO IGUAÇU - PR

2011

ANDRÉIA SIMONI BRESSAN RODRIGUES

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DA PREFEITURA DO
MUNICÍPIO DE FOZ DO IGUAÇU

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

Orientadora: Prof^a. Ms. Samantha de Toledo Martins Boehs

FOZ DO IGUAÇU - PR

2011

RESUMO

O foco do estudo centra-se na área de recursos humanos, e tem como objetivo obter informações sobre a satisfação do ponto de vista material e emocional do Departamento de Relações do Trabalho e Saúde Ocupacional da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, no intuito de aumentar a satisfação dos servidores. A escolha do tema justifica-se por ser uma valiosa ferramenta de gestão, permite a análise motivacional e acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a instituição, visando à consecução dos objetivos traçados pelos gestores públicos. Para tanto, foi realizada pesquisa de campo com aplicação de questionário para obtenção das variáveis de interesse para análise. A metodologia utilizada constitui-se de pesquisas bibliográficas, documentais, observações diretas e indiretas e questionário aplicado. Os resultados foram analisados e interpretados permitindo a elaboração de proposições relativas à satisfação, condições de trabalho, relacionamento e desempenho, tendo como base as características estruturais e organizacionais, bem como o diagnóstico na área de recursos humanos do ambiente em estudo e, sobretudo a fundamentação teórica.

Palavras-chave: Servidor Público; Clima Organizacional; Motivação; Satisfação.

ABSTRACT

The focus of the study concentrates on the area of human resources, and aims to obtain information about the satisfaction of the material and emotional point of view of the Department of Labour Relations and Occupational Health of the Municipality of Foz do Iguaçu, in order to increase the satisfaction of the servants. The choice of the theme is justified because it is a valuable management tool, allows the motivational analysis and accompanies the satisfaction state and engagement of these collaborators to the institution, aiming the established objectives traced by the public managers. For it, field research was realized with application of the questionnaires to obtain the variables of interest to analysis. The methodology used consists of literature searches, documental, direct and indirect observations and applied questionnaire. The results were analyzed and interpreted allowing the elaboration of propositions related to satisfaction, working condition, relationship and performance, based on the structural and organizational characteristics, as well as the diagnosis in the area of human resources of the ambient in study and, above all the theoretical foundation.

Key words: Public Servant; Organizational Climate; Motivation; Satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow	12
Figura 2 – Fachada da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu - Paraná	18
Figura 3 – Organograma da Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas e Políticas de Recursos Humanos	19

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos pesquisados	23
Gráfico 2 – Sexo dos pesquisados.....	24
Gráfico 3 – Tempo de serviço na empresa dos pesquisados.....	24
Gráfico 4 – Grau de escolaridade dos pesquisados.....	25
Gráfico 5 – Tem autonomia no planejamento e execução do seu trabalho.....	25
Gráfico 6 – Como se sente quanto à realização profissional	26
Gráfico 7 – A comunicação empresa/colaborador é boa.....	26
Gráfico 8 – Tem oportunidade de expressar suas idéias à empresa	27
Gráfico 9 – Sente-se reconhecido pelo trabalho que executa.....	27
Gráfico 10 – Tem orgulho de trabalhar no Departamento	27
Gráfico 11 – Foi realizado treinamento para desempenhar suas atividades.....	28
Gráfico 12 – Em geral como se sente em trabalhar neste departamento	28
Gráfico 13 – Como considera seu trabalho para a empresa.....	28
Gráfico 14 – Como sabe que está realizando um bom trabalho	29
Gráfico 15 – Como considera as condições de trabalho Dos itens abordados	29
Gráfico 16 – Tem os recursos necessários para realizar seu trabalho.....	30
Gráfico 17 – Está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa.....	31
Gráfico 18 – Gosta do trabalho que faz	31
Gráfico 19 – Está satisfeito com seu horário de trabalho	31
Gráfico 20 – Como considera seu relacionamento com seus superiores.....	32
Gráfico 21 – Quanto ao salário	32
Gráfico 22 – Todos os servidores são tratados com justiça e transparência	32
Gráfico 23 – Como considera seu relacionamento com seus colegas de trabalho ...	33
Gráfico 24 – Os problemas que surgem são resolvidos de forma adequada.....	33
Gráfico 25 – Fatores que motivam os servidores a trabalhar na Prefeitura	33
Gráfico 26 – Fatores que desmotivam os servidores a trabalhar na Prefeitura	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pressupostos da Teoria X e da Teoria Y.....	14
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
APRESENTAÇÃO	2
OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	2
1.2.1 Objetivos específicos	3
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	3
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	5
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	5
2.1.1 Órgãos públicos	5
2.1.2 Agentes públicos	6
2.1.3 Serviços públicos	6
2.1.4 Planejamento na administração pública.....	8
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	8
2.2.1 Cultura organizacional.....	9
2.2.2 As pessoas.....	10
2.2.3 Clima organizacional	10
2.2.4 Variáveis organizacionais.....	10
2.3 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	11
2.4 LIDERANÇA	14
2.5 RELAÇÃO INTERPESSOAL	15
3 METODOLOGIA	16
4 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	17
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	17
4.1.2 Departamento de relações do trabalho e saúde ocupacional	19
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	20
5 PROPOSTA	21
5.1 DADOS DA PESQUISA.....	23
5.1.1 Perfil dos servidores.....	23
5.1.2 Desempenho da função	25
5.1.3 Condições de trabalho	29
5.2 RESULTADO DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA.....	34
6 CONCLUSÃO	37
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

1 INTRODUÇÃO

O sucesso das organizações hoje está voltado significativamente para a gestão do fator humano, outrora, voltado nas habilidades estáticas, não levavam em consideração as particularidades de seus próprios valores, nem a subjetividade dos colaboradores. Discutir e valorizar ações relativas às políticas de recursos humanos faz toda a diferença no processo, além de focar o cliente em potencial, também evidencia a realização humana como fator vital, seja tanto para o desempenho da empresa, como para o desempenho pessoal dos profissionais. Portanto, a necessidade da administração da área de recursos humanos, torna-se cada vez mais evidente, pois a organização é o produto da integração das pessoas que a compõem, e o resultado são as diferentes personalidades que nela interagem.

O Estado através de seus órgãos públicos precisa manter os serviços de atendimento, respeitando todos os princípios da administração pública, especialmente o da eficiência e eficácia, que tem como condão aperfeiçoar as atividades prestadas, buscando atender o interesse público com qualidade. A busca pela excelência motiva uma nova e moderna maneira da administração pública agir, exigindo do administrador políticas direcionadas na área de recursos humanos, conquistando e mantendo os profissionais em sua área de atuação, com atitudes positivas e favoráveis.

Neste contexto surge à pesquisa de clima organizacional, instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento das necessidades, que vem retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos servidores, através da apuração de seus pontos fortes, deficiência, expectativas e aspirações. Este estudo torna-se essencial para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e da instituição, pois é através do conhecimento das expectativas e necessidades dos funcionários, que poderão ser adotadas ações para alcançar os objetivos e atender as aspirações no ambiente de trabalho. Diante disso, o estudo propõe-se na elaboração do diagnóstico das condições que determinam o nível de satisfação dos colaboradores do Departamento de Relações do Trabalho e Saúde Ocupacional da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, as sugestões de melhorias que poderão ser utilizadas no intuito de implementar medidas que aumentem a satisfação e o desempenho dos

agentes públicos em relação às suas atividades refletindo no interesse público, no bem comum. Também reúne conceitos sobre administração, planejamento, agentes e serviços públicos, bem como suas variáveis inseridas na área de recursos humanos.

APRESENTAÇÃO

O trabalho “Clima Organizacional: Um Estudo de Caso da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu” foi desenvolvido no intuito de auxiliar a Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas e Políticas de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu a planejar estratégias e consolidar ações de melhorias para o Departamento de Relações do Trabalho e Saúde Ocupacional, setor vinculado a esta secretaria, para que influencie positivamente na gestão de pessoas do ponto de vista material e emocional destacando a importância do funcionário público em prestar serviços com qualidade para aqueles que o buscam.

A escolha do tema justifica-se por ser uma valiosa ferramenta de gestão, além de permitir a análise motivacional, também acompanha o estado de satisfação e comprometimento destes colaboradores com a instituição, proporcionando através de estratégias, crescimento e desenvolvimento com eficiência e eficácia, para a consecução dos objetivos traçados pelo gestor público. Diante disso, buscou-se mensurar o clima organizacional visando especificar os possíveis problemas, conhecer as dificuldades, aspirações e necessidades dos funcionários.

A pesquisa foi imprescindível para conhecer o diagnóstico da equipe, a conscientização e a formulação de sugestões na resolução dos problemas, evidenciando a realização humana e profissional e o bom desempenho do executivo na obtenção de seus objetivos.

OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Analisar o clima organizacional no Departamento de Relações do Trabalho e Saúde Ocupacional do município de Foz do Iguaçu, levando em consideração os níveis de satisfação e motivação profissional dos servidores.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Traçar o perfil dos servidores públicos do Departamento de Relações do Trabalho e Saúde Ocupacional;
- b) Propor à instituição sugestões de melhorias para as carências detectadas.

1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

O homem é um ente social que vive em grupos. Não se concebe, salvo situações excepcionais, viver isoladamente. Entre as necessidades humanas está a de auto-realização, em decorrência disto, percebeu-se que as pessoas estão continuamente engajadas no ajustamento a uma variedade de situações para satisfazer suas necessidades e manter o equilíbrio emocional. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades em realizar-se plenamente. Já as estruturas dos órgãos públicos apresentam modelo de gestão burocrática, em formato piramidal, segundo Werner *apud* Misocsky (2002), é composto de escalões hierárquicos organizados funcionalmente. Diante disso, um ambiente formado por traços burocrático onde as fontes formais são princípios a ser seguido, o funcionário público ao passar dos anos pode adquirir apatia, *stress* até mesmo frustração profissional, devido expectativas falhas. Não é uma causa, mas efeito de certos fenômenos no ambiente organizacional.

Por outro lado, os órgãos públicos precisam manter suas atividades, atender o usuário e ofertar serviços buscando atender o interesse público, a coletividade. Eles deverão estruturar-se dentro de seu contexto a fim de alcançar seus objetivos, levando em consideração eficiência, eficácia e também os aspectos motivacionais e de satisfação de seus colaboradores.

Ao analisar o clima organizacional do Departamento de Relações do Trabalho do Município de Foz do Iguaçu, permitiu-se conferir o grau motivacional em que se encontram os servidores, a fim de verificar os aspectos positivos e negativos que influenciam o ambiente, pois quando o colaborador está satisfeito o rendimento é maior e de melhor qualidade, influenciando no desempenho geral da instituição e refletindo nos serviços que presta aos cidadãos.

A pesquisa de clima organizacional tem como objetivo obter informações sobre a satisfação dos funcionários públicos lotados no departamento supracitado, enfatizando a sua importância, com a intenção de mapear as relações humanas no ambiente de trabalho, auxiliando o município a planejar estratégias e consolidar ações que possam influenciar positivamente na gestão de pessoas. Diante disso, traçar o perfil dos servidores do departamento, avaliar os níveis de satisfação e propor sugestões de melhorias, vem agregar a instituição melhor desempenho do agente público, refletindo em ações positivas no ambiente de trabalho. Visualizar a realidade, identificar ameaças e oportunidades, darão condições para que os gestores públicos possam atingir os padrões de excelência desejados e de interesse da comunidade, visando o bem comum.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Com a finalidade de nortear o entendimento sobre o tema “Clima Organizacional: Um Estudo de Caso da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu” agrupamos no capítulo conceitos sobre administração, planejamento, agentes e serviços públicos, bem como definições de administração de recursos humanos, clima organizacional e suas variáveis. Também traz informações sobre as teorias motivacionais, dentre elas a da hierarquia das necessidades e os pressupostos da teoria X e Y, que contribuirão para o estudo e compreensão deste trabalho.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública é um ramo da ciência da administração. Ela representa o aparelhamento do estado e funciona como instrumento do governo para planejar, dirigir e controlar as ações administrativas na satisfação das necessidades coletivas básicas dos cidadãos por ela governados.

De acordo com Branchier (2006, p. 41): “a administração pública é a gestão de interesses qualificados da comunidade, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum.” Para Hely Lopes Meirelles (2008, pg.26), resume-se em um objetivo: “o bem da coletividade administrada.”

2.1.1 Órgãos públicos

Os órgãos públicos são definidos como centros de competência, instituídos para o desempenho de funções estatais através de seus agentes. Para Branchier (2006, pg. 42) classificam-se:

- a) Quanto à posição estatal:
 - Independentes - derivados da Constituição Federal e representativos do Legislativo, Executivo e Judiciário;
 - Autônomos - localizados na cúpula, exemplo: ministérios.
 - Superiores - tem poder de direção, mas são sujeito a subordinação e ao controle hierárquico superior, exemplo: gabinetes.
- b) Quanto à estrutura:
 - Simples ou unitários - um só centro de competência;

Compostos - são aqueles que têm outros órgãos agregados à sua estrutura para funções complementares ou especializados.

c) Quanto à atuação funcional:

Singulares - atuam e decidem através de um só agente, exemplo: Presidente da República;

Colegiados - atuam e decidem através de uma manifestação conjunta e majoritária da vontade de seus membros, exemplo: conselhos.

2.1.2 Agentes públicos

São pessoas incumbidas do exercício de alguma função, sendo funcionário público ou não, sendo remunerado ou não, sendo o serviço temporário ou não. Na forma do artigo 2º, da Lei nº 8.429/1992, agente público é:

Todo indivíduo que exerça, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades da administração direta, indireta ou fundacional de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, de território, de empresa incorporada ao patrimônio público ou de entidade para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com mais de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual.

Os agentes devem basear-se em conhecimentos, habilidades e atitudes que conduzam à consolidação do conjunto de ações coletivas voltadas para a garantia dos direitos sociais. Diante disso, o administrador público deve viabilizar e estimulá-los à realizar suas aspirações, pois desta forma poderão influenciar positivamente no resultado dos serviços prestados pela organização.

2.1.3 Serviços públicos

São considerados serviços públicos todos aqueles prestados pela administração ou por seus delegados, para satisfazer as necessidades essenciais ou secundárias da coletividade. Os serviços são classificados em:

Próprios - inerentes a soberania do Estado, como defesa nacional ou a polícia judiciária. De utilidade pública - considerados úteis ou convenientes, como transporte coletivo, energia elétrica. Compulsórios - aqueles que não podem ser recusados pelo destinatário, como serviço de coleta de lixo, esgoto. Facultativos - aquele que o destinatário pode ou não aceitar, como transporte coletivo. Generais ou *uti universi* - prestados à sociedade em geral, como defesa do território. Individualizáveis ou *uti singuli* - também prestados a todos, mas com possibilidade de identificação dos beneficiados, como

serviço de água, telefone. Centralizado - são os que o poder público presta por seus próprios órgãos em seu nome e sob sua responsabilidade; Descentralizados - são os que o poder público transfere sua titularidade ou execução por outorga ou delegação a autarquias, fundações, entidades paraestatais, empresas privadas ou a particulares individualmente. (BRANCHIER, 2006, p. 53).

O Serviço público nasce justamente para determinar a separação entre direito público e privado, é a noção de bem-estar social, devendo ser sempre primando pela eficiência e eficácia. O sucesso deste processo está voltado à gestão do fator humano, primordial nas relações de trabalho.

2.1.3.1 Quanto à eficiência

Para obtenção dos melhores resultados nos serviços públicos, espera-se o melhor desempenho do agente público em suas funções, ou seja, o melhor modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública no intuito de se alcançar melhores resultados. Di Pietro (2008, p. 68) leva em consideração ao conceituar o princípio da eficiência:

O modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados, assim como o modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, com o intuito de alcançar também os melhores resultados na prestação do serviço público.

2.1.3.2 Quanto à eficácia

O conceito de eficácia diz respeito à capacidade de realização de produtos, bens ou serviços. Já eficiência, está ligada à aplicação dos métodos com o fim de que os recursos sejam aplicados de forma racional. Para a administração pública, eficiência e eficácia são complementares. A primeira preocupa-se em resolver os problemas cumprindo os deveres. A segunda busca alternativa na obtenção do resultado esperado. Para que a organização obtenha o resultado esperado, deverá investir no fator humano. O servidor é o pilar e o provedor das políticas públicas, investir nele, é aplicar na linha de frente da organização. (SILVA *Apud* FEKETE, 2006).

2.1.4 Planejamento na administração pública

O planejamento público trata da fase anterior às ações do governo, é um processo que define os objetivos e demonstra os meios de alcançá-los. Planejar a administração pública é desenvolver ações eficientes e eficazes, que balizam a tomada de decisões e que afetam a curto, médio e longo prazo ações voltadas, as ações internas e externas. Não basta o administrador atuar de forma legal é preciso resultados na aplicação dos recursos em benefício daqueles que são governados.

Figueiredo (2007, pg.126), baseia-se nas seguintes características, quando discorre sobre planejamento público:

- Apresentação da visão estratégica da esfera de governo, com os seus respectivos objetivos;
- Identificação dos problemas a solucionar ou revelação de oportunidades, visando à consecução dos objetivos atrelados à visão estratégica;
- Concepção dos programas necessários à resolução dos problemas mencionados no item anterior ou ao aproveitamento das oportunidades reveladas;
- Especificação dos produtos, detalhados por projetos e atividades e associados a cada um dos programas;
- Atribuição de indicadores para a avaliação dos objetivos estratégicos estipulados pela ação governamental e de metas a serem atingidas por cada um dos projetos/atividades relacionados no programa de trabalho de cada esfera de governo.

Diante do exposto, o planejamento é necessário à boa administração pública e quando bem elaborado, sua finalidade é o direcionamento de ações a fim de contribuir para uma melhor qualidade de vida, tanto dos agentes internos quanto da população.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (2003) diz que a administração de recursos humanos tem um dos papéis fundamentais na organização, pois consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram, a

alcançar os objetivos individuais relacionados diretamente ou indiretamente com o trabalho.

A administração de recursos humanos significa para Chiavenato (2003) conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização. Também está em jogo a espécie de participantes que a organização pretende cultivar. Podemos acrescentar ainda que a administração de recursos humanos dá o principal suporte para as outras áreas da organização já que não adianta ter recursos financeiros, recursos materiais e recursos diversos, pois sem as pessoas para conduzir estes recursos não se faz nada, não se tem objetivo, idéias, projetos e os quais poderão ser transformados e executados pela organização.

2.2.1 Cultura organizacional

Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crença, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamentos típicos de determinada organização. Para Chiavenato (1998, p.262):

Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua cultura e com seu sistema de valores próprios. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização.

Pode-se dizer que a cultura organizacional exprime a identidade da organização e a diferencia das demais. Cada empresa é diferente da outra, e por sua vez, sua cultura também reflete esse fato. A cultura permite entender como uma organização funciona, como são encarados os problemas, porque as pessoas agem de tal forma e respondem daquela maneira aos obstáculos que encontram ou seja, os fatores culturais configuram os indivíduos e as organizações.

2.2.2 As pessoas

As pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização. O dilema da administração de recursos humanos é tratar com suas diferenças - dotadas de características próprias de personalidade, motivações, valores pessoais, ou como recursos - dotadas de habilidades, capacidades e conhecimentos. Para Chiavenato (2002, p. 73), “as organizações dependem das pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”.

2.2.3 Clima organizacional

O clima, para Chiavenato (2003) é 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. De acordo com Souza (1995, p.17):

O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando essas são alteradas ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles.

O clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”, ou seja, essa atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e funcionário denomina-se de clima organizacional ou clima humano das organizações.

2.2.4 Variáveis organizacionais

A pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela visa em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores da empresa e das demais pessoas que com eles interagem. Segundo Luz (2003, p.42):

A pesquisa de clima deve ser realizada anualmente ou a cada dois anos. Periodicidades superiores há dois anos podem trazer surpresas para as empresas. A pesquisa geralmente é realizada através do preenchimento de questionários. Neles, os funcionários respondem questões relacionadas a diferentes aspectos que possam causar sua insatisfação.

Geralmente, nessas pesquisas, busca-se saber a opinião dos colaboradores quanto o trabalho realizado pelos colaboradores, salário, benefícios, integração entre departamentos da empresa, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, possibilidade de progresso profissional, estabilidade de emprego, entre outras variáveis.

2.3 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Estudar a motivação é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas. Os motivos, segundo Chiavenato (2002, p.80), “é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. Para Chiavenato (2002), as pessoas são diferentes no que tange à motivação, uma vez que as necessidades variam de pessoa para pessoa, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; e assim por diante.

De acordo com Bergamini (1997) a motivação pode ser dividida em três tipos básicos: a extrínseca, a intrínseca e a transcendente. A motivação extrínseca é aquela que vem de fora e está associada à matéria, à remuneração, ao ter, ou seja, são aqueles produzidos pelo ambiente: são estímulos que satisfazem uma necessidade, despertam um sentimento de interesse ou produzem o efeito de uma recompensa a ser perseguida. O segundo tipo de motivação é a intrínseca em que o eu está em primeiro lugar e a inteligência ocupa um lugar de destaque. O que move a pessoa é a sede de saber, ou seja, são aqueles que vêm de dentro do próprio indivíduo, e podem ser de ordem tanto fisiológica quanto psicológica. No último tipo de motivação, a transcendente, o importante é o outro, o tu, e a vontade é a potência que atua com desejo de dar ou dar-se.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Segundo Maslow *apud* Chiavenato (2002), as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano, como se pode observar na figura 1, na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, definidas como primárias, enquanto no topo da pirâmide estão mais sofisticadas e intelectualizadas, definidas como necessidades secundárias.

Figura 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2002, p.83)

Para Chiavenato (2002, p.83), na pirâmide encontram-se as seguintes necessidades:

- a) As necessidades fisiológicas se referem às necessidades biológicas dos indivíduos, como a fome, a sede, o sono. São as mais prementes e dominam fortemente a direção do comportamento caso não estejam satisfeitas ela domina a direção do comportamento da pessoa;
- b) As necessidades de segurança surgem na medida em que as necessidades fisiológicas estejam razoavelmente satisfeitas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo, seja ele real ou imaginário físico ou abstrato. As necessidades de segurança têm uma relação de dependência com a organização e onde as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto à sua permanência no trabalho.
- c) Necessidades sociais, presente em todo ser humano, ou seja, as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e de amor. Surgem no comportamento quando necessidades sociais não são suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam, a frustração dessas necessidades conduz geralmente à falta de adaptação social e a solidão.
- d) As necessidades de estima se referem às necessidades ou desejos das pessoas de uma auto-avaliação estável, bem como, uma auto-estima firme. A satisfação desta necessidade gera sentimentos de autoconfiança,

de valor, de capacidade e sentimento de utilidade. Sua frustração leva a sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou atividades compensatórias.

e) As necessidades de auto-realização são necessidades de crescimento e revelam uma tendência de todo ser humano em realizar plenamente o seu potencial. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias e que não são observáveis nem controláveis por outros.

Como a premissa básica da teoria de Maslow, os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior estiver satisfeita de modo pleno. Marras (2003, p.23), analisa o trabalho de Maslow, sob dois pontos:

a) Todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridade e intensidade distintas. Isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer essas necessidades. A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação, enquanto perdura a motivação. Ao satisfazer a necessidade e, por via de consequência, uma nova força motriz impele o indivíduo, que forma o movimento dialético-motivacional.

b) Todas as necessidades representam carências ou falta de alguma coisa que vem do meio circundante (exterior) para completar o indivíduo, à exceção do último estágio, que é o da auto-realização. Essa necessidade é puramente intrínseca e, em geral, manifesta-se em indivíduos que são independentes, que têm o poder de se autogovernar, trata-se de pessoas que não buscam retornos materiais ou financeiros, mas, sim satisfação pessoal. Por exemplo, realizar um trabalho bem-feito ter um sentimento de dever cumprido, sentir o próprio crescimento pessoal ou profissional etc.

Posteriormente à idéia da existência de necessidades humanas lançada por Maslow, McGregor complementa as afirmações dizendo que essas necessidades encontram satisfação no próprio trabalho, denominado esta teoria de “X” e “Y”, onde mostra duas formas distintas de ‘ser’ do trabalhador ou duas formas distintas de ‘ver’ o trabalhador. Marras (2003, p.35) as descreve como:

a) Trabalhador X, ou trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança.

b) Trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente como Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados; é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas.

Assim a questão de ser X ou Y, segundo Marras (2003, p.35), “tanto pode se referir ao ‘ser’ do próprio indivíduo como ao ‘ser’ do gerente que o observa e avalia”. Os pressupostos dessas duas teorias são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 1 – Pressupostos da Teoria X e a Teoria Y

PRESSUPOSTOS DA TEORIA X	PRESSUPOSTOS DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho e procuram o menor esforço possível.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas preferem ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.
As pessoas têm pouca imaginação e pouca ambição.	A imaginação, a criatividade e a engenhosidade são comuns.

Fonte: Chiavenato (1998, p.118)

Considerando o comportamento humano em circunstâncias motivacionais, o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção. Todos esses termos têm em conjunto, a conotação de movimento ou ação.

2.4 LIDERANÇA

O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos colaboradores no trabalho. Contribuem para motivação da equipe, o comprometimento dos colaboradores, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do colaborador conquistado através do *feedback*, respeito e credibilidade.

Segundo Chiavenato (1998, p.149), “o líder deve ter sua atenção voltada também para o meio ambiente organizacional. Cabe-lhe ter sensibilidade de perceber e diagnosticar as variáveis ambientais, para que possa estar habilitado a imprimir diferentes orientações ao futuro destino do grupo”. Para o autor, há sempre que pensar que um grupo não se desenvolve isoladamente, independente de outros grupos.

2.5 RELAÇÃO INTERPESSOAL

As relações interpessoais desenvolvem-se de uma maneira integrada, onde mecanismos do comportamento se fortalecem com a motivação constante. Para Chiavenato (2002, p.74): “a variabilidade humana é enorme, cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito às influências de uma enormidade de variáveis. Portanto, os padrões de comportamento aprendidos são diversos”.

A convivência entre pessoas é um fato marcante em termos do destino da vida de cada um. O sucesso ou insucesso na formação de vínculos interpessoais é inegavelmente fonte de alegria ou sofrimento e pode ser um poderoso determinante dos níveis dos sentimentos de auto-estima de cada um (MOSCOVI, 1985).

Para Moscovici (1985, p. 26) “Relações interpessoais e clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e avesso, ou neutro e monótono”. Sendo que cada um desses ambientes pode trazer satisfação ou insatisfação pessoal e/ou grupal.

3 METODOLOGIA

O estudo do tema em questão é de caráter exploratório, de levantamento de dados, que de acordo com Marconi e Lakatos (1999), tem como objetivo aumentar o conhecimento em determinado assunto. A metodologia empregada constitui-se de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A investigação contemplou instrumentos de pesquisa em fontes primárias, secundárias e eletrônicas.

A pesquisa de campo constitui-se num estudo de caso, que segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 85) é aquela utilizada com o objetivo de “conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para a qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou relações entre eles”. A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de questionário aos colaboradores do Departamento de Relações do Trabalho e Saúde Ocupacional, que possui um total de 23 servidores assim distribuídos: 10 assistentes administrativos, 01 recepcionista, 02 assistentes sociais, 02 enfermeiras do trabalho, 01 técnico segurança do trabalho, 02 médicos do trabalho, 01 engenheiro do trabalho, 02 psicólogos, 01 motorista de veículos leves e 01 procurador do município. No entanto, o tamanho da população é de 21 servidores, porque 01 colaborador encontrava-se de férias e 01 colaborador afastado para tratamento de saúde.

O questionário (ANEXO A) desenvolvido é composto por 27 questões, contendo 01 questão aberta, com a finalidade de possibilitar uma abertura para os servidores manifestar suas sugestões e 26 questões fechadas voltadas para a análise do clima organizacional e foram aplicadas entre os dias 01 a 22 de agosto de 2011. As questões fechadas foram tabuladas utilizando-se os recursos do *software excell* e *word*. Não houve critérios quanto à tabulação da questão aberta, pois nenhum comentário e/ou sugestão foi acrescentado.

4 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

A Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, fundada em 1938 onde o Governo Estadual entregou o prédio ao governo do município, que funcionava juntamente com a Câmara Municipal, o qual exercia suas atividades no segundo pavimento da sede. Também fazia parte da estrutura serviços de Justiça (Fórum) e de Arrecadação Estadual (Coletoria). Hoje cada órgão tem sua sede própria.

A forma Jurídica da Instituição é Pública, voltada para o bem estar público no atendimento as necessidades e interesses da população. Atualmente a Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu obtém sua receita através de arrecadações de impostos como: Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU, Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores - IPVA, Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN, ROYALTS e repasses do Governo Federal, no valor aproximado de R\$ 25.000.000,00 por mês, que são convertidos em educação, saúde, saneamento básico e outros benefícios voltados à população. São 256.081 habitantes, um quadro efetivo de 4.935 servidores, 506 em regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, 600 aposentados, 278 cargos em Comissão, 734 estagiários, 189 Aprendiz da Guarda Mirim, 74 Mensageiros da Guarda Mirim e 18 Aprendiz pessoa deficiente da Associação de Pais e Amigos dos Surdos de Foz do Iguaçu - APASFI. (PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU, 2011).

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A Prefeitura Municipal caracteriza-se da seguinte maneira:

Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu

Prefeito: Paulo Mac Donald Ghisi

Endereço: Praça Getúlio Vargas, 280 – Centro

CEP: 85.851-340 – Foz do Iguaçu – PR

Telefone: (45) 3521-1000 / Fax: (45) 3521- 1329

Home Page: www.pmfi.pr.gov.br

E-mail: pmfi@fozdoiguacu.pr.gov.br

Figura 2 - Fachada da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu – Paraná



Fonte: autora

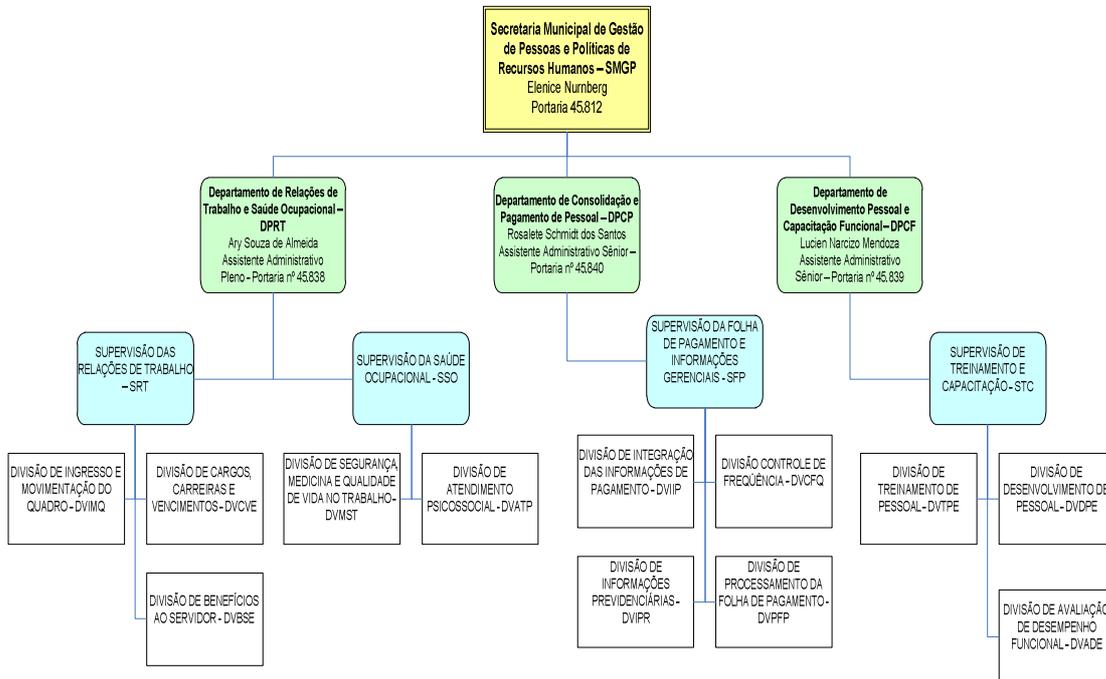
A unidade de estudo é o Departamento de Relações de Trabalho e Saúde Ocupacional, vinculado a Secretaria de Gestão de Pessoas e Políticas de Recursos Humanos do município, o órgão que incumbe coordenar os assuntos de política de recursos humanos, seu provimento e movimentação. (DECRETO MUNICIPAL Nº 19.684, de 05/07/2010).

A Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas e Políticas de Recursos Humanos, além do Gabinete da Secretária, compõe-se das seguintes unidades de serviços, conforme Decreto Municipal Nº 19.684, de 05/07/2010, diretamente subordinadas à respectiva titular:

- I - Departamento de Relações de Trabalho e Saúde Ocupacional;
- II - Departamento de Consolidação e Pagamento de Pessoal; e
- III – Departamento de Desenvolvimento de Pessoal e Capacitação Funcional.

A estrutura organizacional da Secretaria está representada no organograma conforme abaixo:

Figura 3 – Organograma da Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas e Políticas de Recursos Humanos



Fonte: Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas e Políticas de Recursos Humanos

O organograma representa a estrutura raiz da secretaria, pois não se considerou viável e nem necessário demonstrar outras ramificações, já que não era de interesse do presente trabalho.

4.1.2 Departamento de relações do trabalho e saúde ocupacional

O Departamento de Relações do Trabalho e Saúde Ocupacional, objeto de nosso estudo e pesquisa, está localizado na Praça Getúlio Vargas, 280 – Centro, no município de Foz do Iguaçu - Paraná. Compete estabelecer, gerir e implementar mecanismos que garantam a democratização das relações de trabalho na administração pública municipal, possibilitando a valorização do servidor e a eficiência do serviço público, bem como propor e supervisionar a aplicação das políticas e diretrizes relacionadas com a classificação e reclassificação de cargos, organização de carreiras, além de promover e preservar a integridade física do servidor, através da detecção dos fatores que interfiram na sua saúde, tais como os riscos inerentes ao seu ambiente laboral no âmbito da administração municipal.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A satisfação do funcionário está relacionada com a motivação do indivíduo ou mesmo do grupo no ambiente de trabalho. Quando o clima organizacional está negativo, os serviços e atribuições não são realizados de forma eficiente e eficaz. Um ambiente quando desmotivado, com problemas, torna o clima desagradável e pode se tornar um ambiente sem expectativas, facilmente percebido pelos servidores, gerando conflito e trazendo certa insegurança e pouca produtividade para a instituição. Os funcionários públicos ao passar dos anos podem adquirir frustração profissional, desmotivação no trabalho, apatia e até mesmo *stress* devido expectativas falhas influenciadas pelo ambiente.

A pesquisa do clima organizacional é um instrumento capaz de detectar essas deficiências na estrutura organizacional. É um instrumento gerencial que avalia o estado de satisfação e comprometimento dos funcionários com a organização, permite visualizar estratégias para a consecução dos objetivos dos gestores. Diante disso, mensurar o clima organizacional, diagnosticar os problemas, conhecer as dificuldades e aspirações da equipe, evidenciando a realização humana e profissional, fará toda diferença para a organização.

A pesquisa de análise o clima organizacional do Departamento de Relações do Trabalho do Município de Foz do Iguaçu, poderá auxiliar também a Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas e Políticas de Recursos Humanos da Prefeitura de Foz do Iguaçu, que tem como incumbência gerir e administrar as políticas voltadas ao bom desempenho do servidor, avaliar os níveis de satisfação e propor sugestões de melhorias para o departamento, influenciando desta forma positivamente na melhoria dos serviços para aqueles que o necessitam. Desta forma, o estudo do clima organizacional é um instrumento potencialmente forte para a melhoria da qualidade da prestação de serviços dentro da instituição e para auto-realização dos profissionais que atuam neste ambiente, pois todo ser humano revela uma tendência em realizar plenamente o seu potencial.

5 PROPOSTA

O estudo do clima organizacional é um instrumento gerencialmente eficaz para a melhoria da qualidade da instituição, pois ele é capaz de detectar deficiências e aspectos críticos na estrutura e no ambiente de trabalho. Neste contexto, a pesquisa do clima organizacional, permitiu transmitir uma visão do departamento estudado, possibilitando sugerir propostas de mudanças que poderão ser implantadas no Departamento de Relações do Trabalho e Saúde Ocupacional do município de Foz do Iguaçu. São elas:

a) Recrutamento de pessoal através de concurso público:

Dos servidores pesquisados, 76% apontam a falta profissional para atender a demanda. Neste contexto se faz necessário o concurso público. Sua finalidade é preencher diversos cargos de acordo com a necessidade do quadro pessoal da prefeitura e/ou substituir as vagas deixadas pelos servidores que se aposentam, morrem ou pedem demissão. O último concurso na área administrativa para admissão de pessoal foi no ano de 1998. O concurso é a forma de ingresso efetivo em cargos públicos no Brasil. A Constituição Federal no artigo 37, inciso II diz que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público na forma prevista em lei. O regime jurídico dos servidores públicos, denominado de estatutário, está na Lei 8.112 de 1990. Ele é aplicado, diretamente aos servidores públicos federais, e, subsidiariamente, aos servidores públicos estaduais e municipais. Salientando que todos os entes são competentes para fixarem seus próprios regimes jurídicos, porém não devem confrontar com a legislação Federal vigente. No município, o Regime Jurídico é instituído pela Lei Complementar 17 de 30 de agosto de 1993, e dispõe sobre O Estatuto do Servidor Público de Foz do Iguaçu, regulamentando os termos da lei, inclusive o concurso público.

b) Aquisição e substituição de materiais e equipamentos:

Quando suficientemente disponibilizados atraem melhores resultados para o ambiente de trabalho. A adoção de técnicas modernas, inovações tecnológicas e informatização dos trabalhos, facilitam a integração e o compartilhamento de informações, melhorando significativamente a qualidade dos serviços prestados. As ações de aquisição e substituição de equipamentos ou materiais obsoletos e/ou com

defeitos também é uma medida conexas para resolver o problema, já que 71% dos servidores não estão satisfeitos em relação ao tema pesquisado.

c) Planejamento dos recursos financeiros para atender as demanda do departamento:

Em relação aos recursos financeiros, 57% dos agentes públicos dizem não ter disponibilidade financeira suficiente para atender o departamento. O planejamento financeiro é a forma adequada para resolver o problema. Planejar a administração pública é desenvolver ações que concretizam as metas estabelecidas prevenindo-se contra os imprevistos financeiros. Não basta o administrador atuar de forma legal é preciso eficácia na aplicação dos recursos em benefício daqueles que são governados.

d) Redução da jornada de trabalho de 8 para 6 horas diárias:

A organização de uma nova jornada de trabalho é uma tarefa delicada, deve harmonizar os interesses da instituição e as aspirações dos servidores. O processo de redução do horário de trabalho envolve a organização do tempo de serviço do funcionário público, ou seja, tarefa que antes fazia em 8 horas diárias, com a nova política terá que realizar em 6 horas diárias. Isso é possível, pois há situações semelhantes em algumas cidades do Estado do Paraná, inclusive, como já foi dito, no município de Foz do Iguaçu em anos anteriores. Para Fracalanza (2001, p.39) “a redução da jornada de trabalho provoca elevação da produtividade horária do trabalho, de modo que o trabalhador pode desempenhar em suas horas de trabalho reduzido mais tarefas do que as que executava anteriormente em tempo igual.” Portanto, a reorganização do trabalho consensualmente negociada pode trazer benefícios para a empresa e para o trabalhador. A primeira, com a diminuição do tempo de utilização de máquinas e equipamentos, permitindo redução de gastos com manutenção dos mesmos. Há também a redução financeira sobre o consumo de energia elétrica, telefones e materiais de expediente, ressaltamos também, a redução em 50% do valor do vale transporte, ora fornecido ao funcionário público com carga horária de 8 horas. Para o trabalhador gera a satisfação, pois quando questionado sobre o horário de trabalho, 71% responderam que não estão satisfeitos. É importante que os líderes gerenciem as aspirações de seus colaboradores e criem condições que satisfaça às necessidades de seus membros de forma a canalizar comportamentos motivados em direção dos objetivos inicialmente traçados pelos gestores públicos.

e) Implementar treinamento, capacitação, aperfeiçoamento dos servidores:

Dos servidores entrevistados 76% informaram que não tiveram treinamento no início de suas atividades. A falta de treinamento é o fator crítico dentro de qualquer organização, seja pública ou privada. Tem o propósito de preparar a pessoa para a execução de determinada atividade, é a ação sistematizada de educação para a capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento do indivíduo. Coordenar e implementar a capacitação para o desenvolvimento do servidor, é caminhar em direção ao sucesso. Espera-se do agente público eficiência e eficácia em suas funções, para tanto, o treinamento se faz necessário, assim a instituição desenvolve e mantém profissionais qualificados em um ambiente de trabalho favorável e produtivo em benefício de todos.

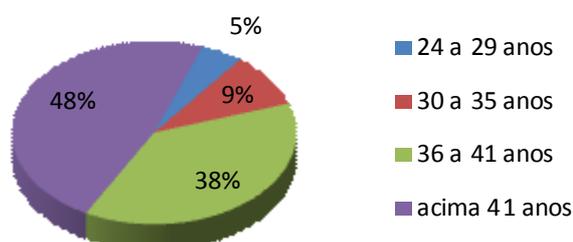
5.1 DADOS DA PESQUISA

Para efeito deste estudo foi realizada pesquisa de campo em forma de questionário (ANEXO A) direcionado a todos os servidores do Departamento de Relações do Trabalho e Saúde Ocupacional, no período de 1 a 22 de agosto de 2011. Os resultados obtidos através do questionário foram apresentados por meio de avaliação e comentários, seguido por gráficos.

5.1.1 Perfil dos servidores

No que se refere à faixa etária, de acordo com gráfico 1, 48% (quarenta e oito por cento) dos servidores estão acima de 41 anos, 38% (trinta e oito por cento) tem entre 36 a 41 anos de idade, 9% (nove por cento) entre 30 a 35 anos e 5% (cinco por cento) entre 24 a 29 anos.

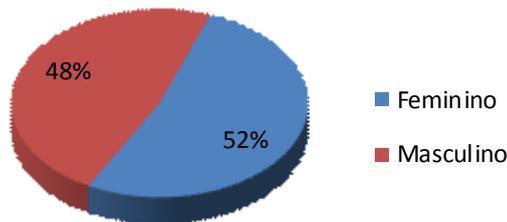
Gráfico 1 – Faixa etária dos pesquisados



Fonte: Autora

Dentre o quadro dos servidores, predominou o sexo feminino com 52% (cinquenta e dois por cento) e 48% (quarenta e oito por cento) são do sexo masculino.

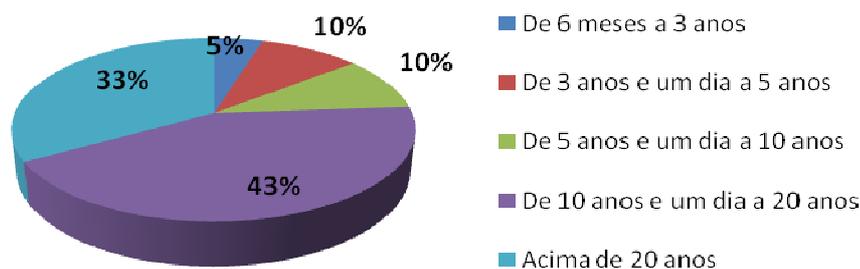
Gráfico 2 – Sexo dos pesquisados



Fonte: Autora

Quanto ao tempo de serviço, 43% (quarenta e três por cento) dos servidores trabalham de 10 a 20 anos na prefeitura. Dos entrevistados 33% (trinta e três por cento) têm acima de 21 anos de trabalho e 10% (dez por cento) tem entre 03 a 10 anos de serviço público no município.

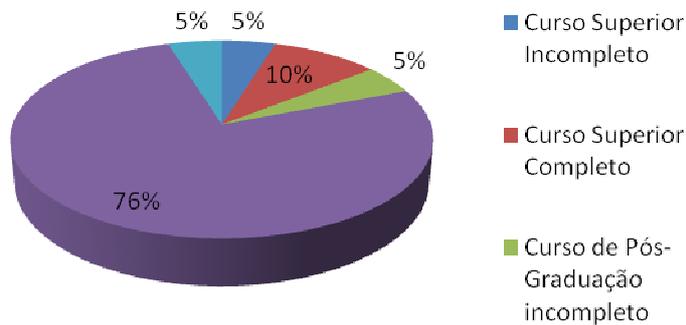
Gráfico 3 – Tempo de serviço na empresa dos pesquisados



Fonte: Autora

Quanto ao grau de escolaridade, 76% (setenta e seis por cento) concluíram o curso de pós-graduação, 10% (dez por cento) têm curso superior completo e 5% (cinco por cento) incompleto.

Gráfico 4 – Grau de escolaridade dos pesquisados.



Fonte: Autora

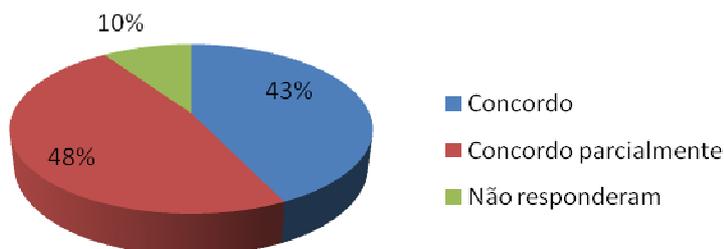
A pós graduação é um dos requisitos para promoção funcional, demonstrando a característica de busca de melhoria e qualificação profissional por parte dos servidores.

5.1.2 Desempenho da função

A pesquisa buscou examinar como está o relacionamento do servidor em relação à instituição e a equipe de trabalho, visando obter informações sobre os pontos favoráveis que beneficiam o clima organizacional e os pontos negativos que influenciam o ambiente.

Os servidores quando questionados se possuem autonomia para propor e interferir no planejamento e execução do seu trabalho, 48% (quarenta e oito por cento) respondeu parcialmente, 43% (quarenta e três por cento) afirmativamente e 10% (sete por cento) optaram por não responder.

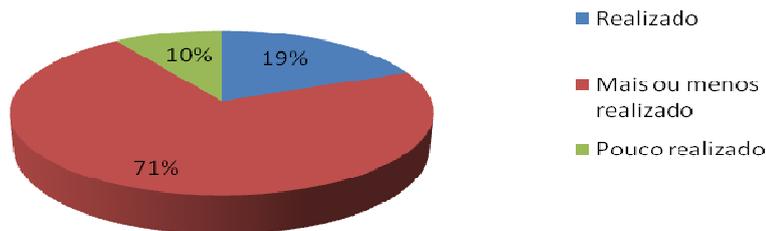
Gráfico 5 – Tem autonomia no planejamento e execução do seu trabalho



Fonte: Autora

Em relação à realização profissional com o trabalho que executa 71% (setenta e um por cento) dos servidores se sentem parcialmente realizados, 19% (dezenove por cento) estão realizados.

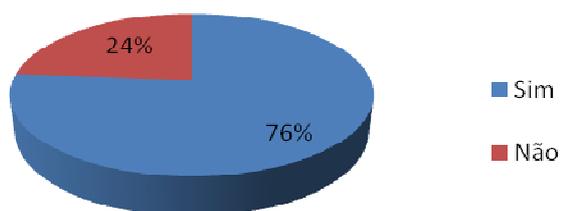
Gráfico 6 – Como se sente quanto à realização profissional



Fonte: Autora

A comunicação entre o departamento e os servidores é considerada boa por 76% (setenta e seis por cento), e 24% (vinte e quatro por cento) a consideram deficiente. Isso demonstra que as informações dentro do departamento fluem de maneira desejada.

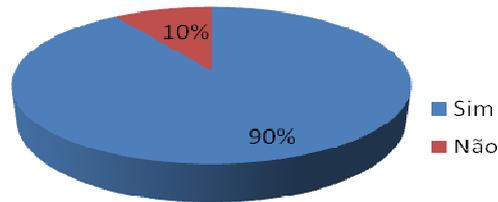
Gráfico 7 – A comunicação empresa/colaborador é boa



Fonte: Autora

Para 90% (noventa por cento) dos servidores, existe a oportunidade de expressão e contribuem em assuntos de maior relevância, já para 10% (dez por cento) não existe a oportunidades de expressar suas idéias.

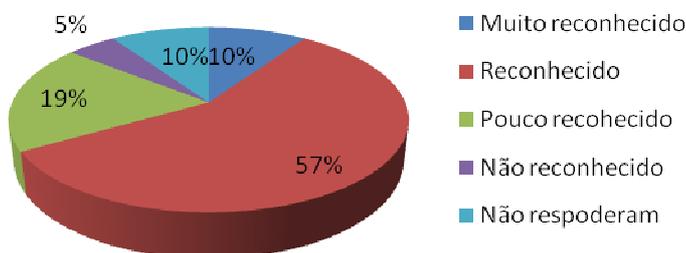
Gráfico 8 – Tem oportunidade de expressar suas idéias à empresa



Fonte: Autora

Sobre o reconhecimento do trabalho que executa, conforme gráfico abaixo, 57% (cinquenta e sete por cento) dos pesquisados se sentem reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem no departamento, 19% (dezenove por cento) sentem-se pouco reconhecidos, 5% (cinco por cento) não reconhecidos, 10% (dez por cento) optaram por não responder e 10% (dez por cento) sentem-se muito reconhecidos.

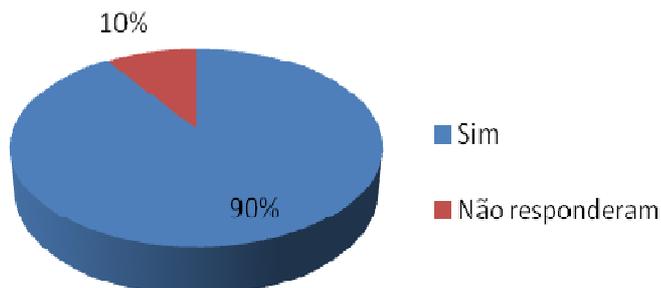
Gráfico 9 – Sente-se reconhecido pelo trabalho que executa



Fonte: Autora

Noventa por cento dos servidores do departamento estão orgulhosos de trabalhar e 10% (dez por cento) não responderam a questão.

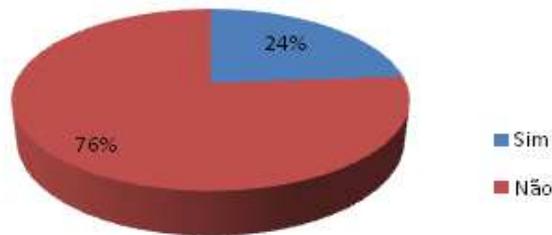
Gráfico 10 – Tem orgulho de trabalhar no Departamento



Fonte: Autora

Sobre treinamentos, 76% (setenta e seis por cento) dos servidores não foram treinados para desempenhar suas funções e 24% (vinte e quatro por cento) receberam treinamento ao iniciar suas atividades no departamento.

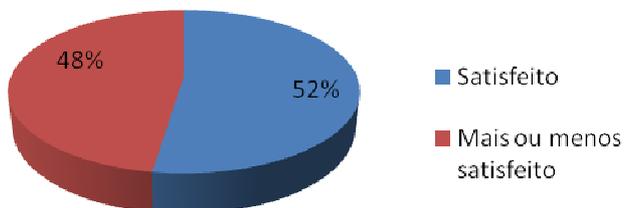
Gráfico 11 – Foi realizado treinamento para desempenhar suas atividades



Fonte: Autora

Quanto à satisfação de trabalhar para o município, 52% (cinquenta e dois por cento) sentem satisfeitos e 48% (quarenta e oito por cento) dos servidores estão parcialmente satisfeitos.

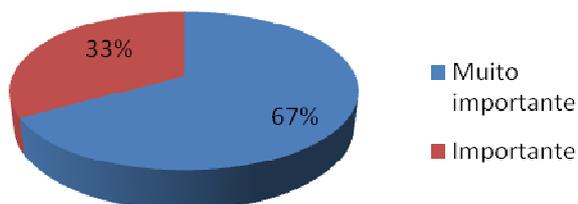
Gráfico 12 – Em geral como se sente em trabalhar neste departamento



Fonte: Autora

Quando questionado de como considera seu trabalho para a empresa, 67% (sessenta e sete por cento) dos servidores disseram que é muito importante, 33% (trinta e três por cento) consideram importante.

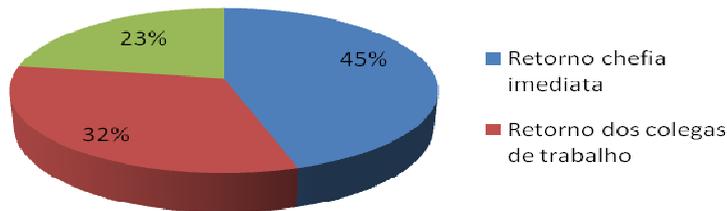
Gráfico 13 – Como considera seu trabalho para a empresa



Fonte: Autora

Referente à pergunta de como sabe que está realizando um bom trabalho, 45% (quarenta e cinco por cento) dos servidores tem a informação devido ao *feedback* do seu superior, 32% (trinta e dois por cento) enfatiza que tem retorno positivo dos colegas e 23% (vinte e três por cento) afirmam ter retorno dos clientes.

Gráfico 14 – Como sabe que está realizando um bom trabalho

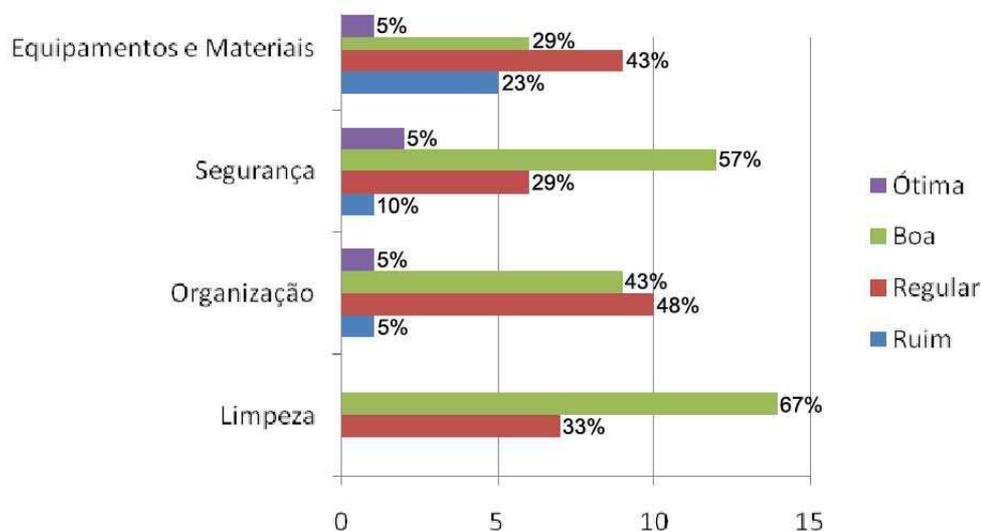


Fonte: Autora

5.1.3 Condições de trabalho

Nesta etapa da pesquisa foram levantados dados de como os servidores avaliam as condições de trabalho fornecidas pelo município no que diz respeito à limpeza, à organização do ambiente, à segurança, equipamentos e materiais.

Gráfico 15 – Como considera as condições de trabalho quanto aos itens abordados



Fonte: Autora

No gráfico 15, verificamos que 43% consideram as condições de trabalho quanto aos equipamentos e materiais regular, 29% boa, 23% ruim e 5% ótima.

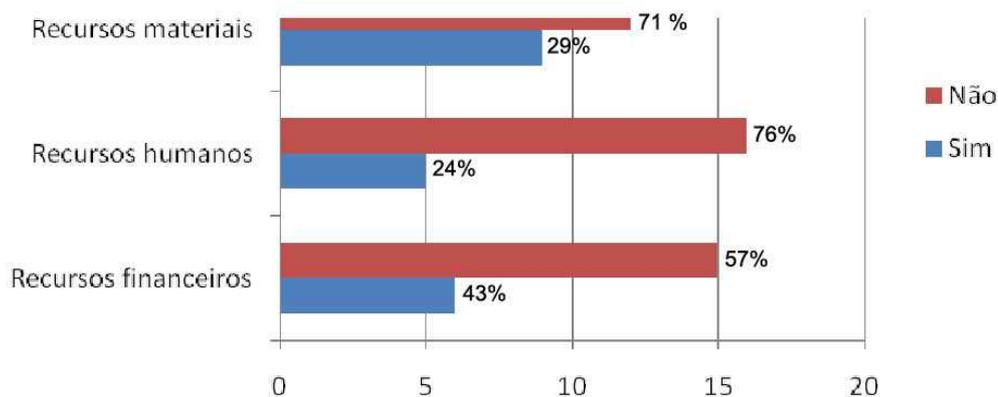
Já para as condições de segurança, 57% responderam boa, 29% consideram regular, 10% ruim e 5% ótima.

Sobre os índices quanto à limpeza, 67% responderam ser boa e 33% regular.

Quanto à organização do ambiente, ainda em relação aos índices do gráfico 15, 48% consideram regular, 43% boa, 5% ruim e 5% ótima.

No gráfico a seguir, procuramos identificar junto aos servidores pesquisados informações sobre os recursos financeiros, humanos e materiais necessários disponibilizados pelo município, além disso, se esses recursos oferecidos satisfazem as necessidades dos servidores no ambiente organizacional.

Gráfico 16 – Tem os recursos necessários para realizar seu trabalho



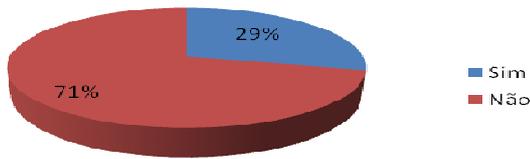
Fonte: Autora

Verificamos que 71% dizem não haver disponibilização de recursos materiais e 29% dizem haver disponibilidade.

Em relação à disponibilização de recursos humanos 76% dizem não ter e 24% informam que há disponibilidade.

Quanto à disponibilidade de recursos financeiros, 57% dizem não ter e 43% informam que há disponibilidade financeira suficiente para o departamento.

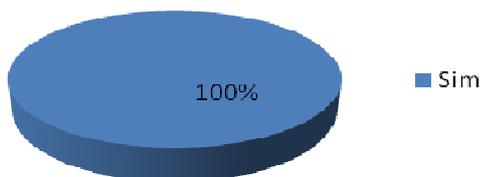
Gráfico 17 – Está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa



Fonte: Autora

Em relação aos benefícios oferecidos pela prefeitura 71% (setenta e um por cento) dos servidores não estão satisfeitos e 29% (vinte e nove por cento) responderam que estão satisfeitos.

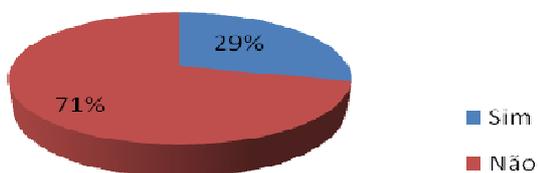
Gráfico 18 – Gosta do trabalho que faz



Fonte: Autora

Quando questionado se gosta do que faz, 100% (cem por cento) dos servidores afirmam positivamente.

Gráfico 19 – Está satisfeito com seu horário de trabalho

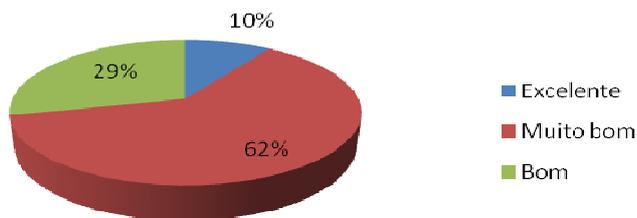


Fonte: Autora

Sobre a satisfação com seu horário de trabalho, 71% (setenta e um por cento) responderam que não e 29% (vinte e nove por cento) dos servidores afirmaram que sim.

Sobre o relacionamento com seus superiores, para 62% (sessenta e dois por cento) está muito bom, 29% (vinte e nove por cento) afirma que é bom e 10% (dez por cento) garante que é excelente.

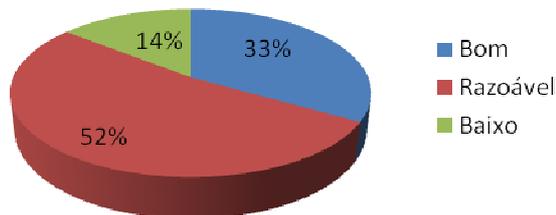
Gráfico 20 – Como considera seu relacionamento com seus superiores



Fonte: Autora

O salário é considerado razoável por 52% (cinquenta e dois por cento) dos servidores e bom para 33% (trinta e três por cento) deles.

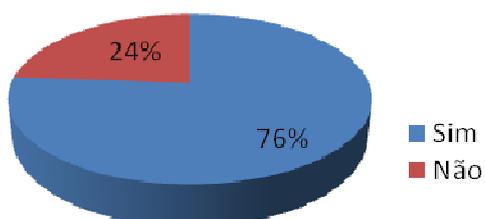
Gráfico 21 – Quanto ao salário



Fonte: Autora

Sobre justiça e transparência, 76% (setenta e seis por cento) dos pesquisados acreditam que todos os servidores são tratados com justiça e transparência e 24% (vinte e quatro por cento) não tem a mesma opinião.

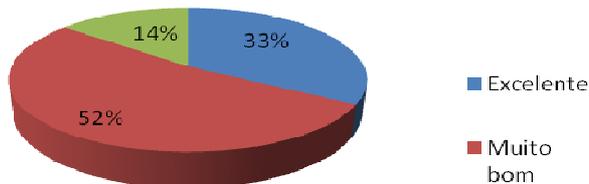
Gráfico 22 – Todos os servidores são tratados com justiça e transparência



Fonte: Autora

O relacionamento com os colegas de trabalho é considerado muito bom por 52% (cinquenta e dois por cento) dos pesquisados, 33% (trinta e três por cento) destes consideram excelente e 14% (quatorze por cento) acham bom.

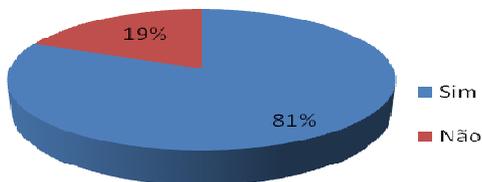
Gráfico 23 – Como considera seu relacionamento com seus colegas de trabalho



Fonte: Autora

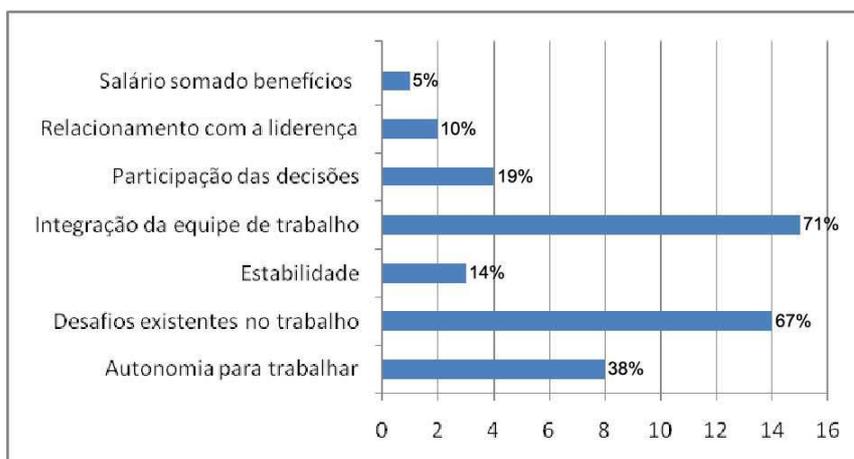
Sobre os problemas que surgem no ambiente de trabalho, 81% (oitenta e um por cento) dos servidores do departamento dizem que são resolvidos de maneira adequada, apenas 19% (dezenove por cento) acreditam que não.

Gráfico 24 – Problemas que surgem na empresa são resolvidos de forma adequada



Fonte: Autora

Gráfico 25 – Fatores que motivam os servidores a trabalhar na Prefeitura



Fonte: Autora

Dos fatores que motivam os servidores a trabalhar na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, 71% dos questionados disseram ser a integração com a equipe de trabalho, 67% responderam que gosta do que faz e também mencionam os desafios existentes, 38% concluem que é a autonomia que têm para trabalhar, 19% afirmam que é a participação nas decisões, 14% apontam a estabilidade, 10% dizem ser devido ao relacionamento com a liderança e 5% ratificam que é o salário somado aos benefícios.

Gráfico 26 – Fatores que desmotivam os servidores a trabalhar na Prefeitura



Fonte: Autora

Dos fatores que desmotivam o servidor público de Foz do Iguaçu, 57% disseram ser o salário somado aos benefícios, 48% com relação às instalações físicas, 38% afirmam que é a falta de reconhecimento e valorização, 33% dizem que é da falta de possibilidade de crescimento, 10% dos pesquisados dizem ser a falta de autonomia para trabalhar e 5% confirmam que é o fator relacionado com a liderança.

A questão 30 do questionário foi aberta para que os servidores pudessem sugerir ou comentar sobre algum assunto não abordado, mas não foi respondida por nenhum dos pesquisados.

5.2 RESULTADO DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA

Pelos dados apresentados na pesquisa, visualizamos as principais características do quadro funcional do Departamento de Relações do Trabalho e

Saúde Ocupacional do Município de Foz do Iguaçu, bem como as opiniões em relação às condições existentes no ambiente de trabalho. Diante disso, alguns resultados serão evidenciados por apresentar aspectos de maior relevância no contexto. Sobre o perfil dos servidores, a faixa etária predominante entre os agentes públicos é de 41 anos de idade, com índice de 48%. A pesquisa também apontou que 52% dos funcionários são do sexo feminino. 43% têm de 10 a 20 anos de atividade pública no município. Quanto ao grau de escolaridade 76% têm pós graduação, fato este, incentivado pelos gestores através de convênios entre as instituições de ensino e o poder público municipal. Desse incentivo, o servidor poderá ascender através do plano de cargos e carreiras, dependendo de preencher certos requisitos, dentre eles como mencionamos a escolaridade.

Do ponto de vista do servidor público municipal, sobre o clima organizacional, 43% acham que o ambiente é positivo. Quanto ao item comunicação, 76% concordam que é eficiente dentro do departamento, 90% afirmam ter oportunidade de expor suas idéias e 57% tem conhecimento que seu trabalho é reconhecido pelos seus superiores. Quando questionados se o servidor tem orgulho de seu trabalho, 90% marcaram positivamente. Já 52% dizem estar satisfeitos por trabalhar no Departamento de Relações do Trabalho e Saúde Ocupacional. Para 67% dos pesquisados, o seu trabalho é muito importante para o município e 45% dizem saber que estão realizando um bom trabalho devido ao retorno que tem dos seus superiores. Quando questionados se gostam do que fazem, a resposta foi unânime, 100% assinalaram positivamente.

Dos fatores motivacionais que estimulam os servidores a trabalhar para o Município, 71% disseram que é a integração com a equipe de trabalho que os estimula, 67% responderam que gostam do que fazem, e em quinto lugar com 14%, o estímulo advém da estabilidade, que para muitos que a buscam em concursos públicos, poderia estar em primeiro plano, sendo esta a garantia de um emprego estável, amparado pela legislação.

Dos fatores que desmotivam o funcionário público, 57% dizem ser o salário somado aos benefícios, hoje no município são concedidos o seguro de vida e o auxílio funeral. É importante destacar que benefícios em geral podem ser considerados a assistência médica, odontológica e auxílio alimentação. A pesquisa também demonstrou que 48% não estão contentes com as instalações físicas. Satisfazer as necessidades dos colaboradores tem sido uma preocupação constante

tanto das organizações privadas como públicas, o caminho é adequar as estruturas, modificando as práticas de gestão e investindo em equipamento e materiais. É, portanto, fundamental conhecer suas necessidades e aspirações, visando atingir um grau de excelência no desempenho da organização.

Quando questionados sobre a satisfação com seu horário de trabalho, 71% responderam que não estão satisfeitos. A discussão sobre políticas de redução da jornada de trabalho tem ganhado importância no contexto, muito embora pouco aceitável, há estudos sobre o tema. Em algumas prefeituras foi adotado o critério de 6 horas diárias, inclusive no nosso município em anos anteriores. Diante disso, poderíamos nos apoiar no princípio da isonomia, que está consagrado no Artigo 5º da Constituição Federal “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza”. Também está disperso por vários outros dispositivos constitucionais, tendo em vista a preocupação da Carta Magna em concretizar o direito a igualdade, inclusive na aplicação da lei, onde todos nascem e vivem com os mesmos direitos e obrigações perante o Estado. Portanto, existe ampla discussão sobre o tema. Podemos ainda afirmar que o avanço tecnológico no decorrer dos tempos, também permite franquear o caminho para a diminuição do tempo de trabalho, pois a celeridade é um dos frutos da modernidade tecnológica, que vem agregar conceito a este tema.

Em relação aos recursos materiais, humanos e financeiros, os índices estão elevados, com mais da metade do percentual insatisfeitos. Para os servidores, 76% dizem faltar recursos humanos, 71% afirmam que falta recurso material e 57% financeiro, talvez este diagnóstico esteja contribuindo para que o índice de realização profissional esteja tão baixo, apenas 19% dos pesquisados dizem estar realizados profissionalmente. Outro ponto negativo detectado na pesquisa realizada é sobre treinamento de pessoal, 76% dos servidores informaram que não tiveram treinamento no início de suas atividades. Milioni (2001, p.10), diz que o treinamento “é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo”. Nessa linha de raciocínio, o treinamento tem o propósito de preparar a pessoa para o desempenho de uma determinada tarefa.

6 CONCLUSÃO

A administração pública aos poucos vai quebrando velhos paradigmas, inserindo novos conceitos de gestão da moderna organização. As mudanças que se processam nas instituições em busca da qualidade e desempenho, eficiência e agilidade, têm se caracterizado por um contínuo repensar de estruturas e processos e, finalmente, chegam à gestão de recursos humanos. O desafio é estabelecer políticas voltadas para o desenvolvimento de pessoas dotadas de habilidades, capacidades e conhecimentos. As organizações dependem destas pessoas que, dentre outras qualidades, tenham atitude, liderança, competência, visão e responsabilidade para coordenar, dirigir e controlar as instituições. Em seus estudos, Maslow diz que as empresas devem ser vistas como organizações que têm como missão satisfazer a necessidade de sobrevivência, estima e principalmente a de auto-realização do ser humano. O gestor que se propuser fazer isso, terá conquistado seus objetivos e metas. A instituição é o suporte do ser humano, é onde busca sua realização pessoal. Quando o colaborador “veste a camisa pela organização” seu potencial é direcionado para os objetivos da instituição, ele se identifica com o trabalho, sendo assim, todos crescem juntos. Para que isso aconteça, é preciso criar um clima favorável, atrair e manter os funcionários, possibilitar reconhecimento, desenvolvimento e oportunidades. Visualizar este ambiente, significa condição para atingir os padrões de excelência desejados pelos gestores.

O clima organizacional está relacionado com o grau de motivação, se há motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e junto com ele se manifesta espontaneamente o interesse, a satisfação e a colaboração, entretanto, quando a motivação está baixa, o clima organizacional tende ir na mesma direção, caracterizando-se por estados de desinteresse, insatisfação e até situações de confronto entre os membros e a organização, como nos casos de greves. Manter um ambiente de dinamismo no grupo, no qual os colaboradores consigam superar as carências inerentes ao sistema de gerenciamento hierárquico e burocrático da administração pública levará a equipe admirar seus líderes, e assim, impulsionar positivamente o clima organizacional de todo departamento.

Neste contexto, a Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas e Políticas de Recursos Humanos, responsável pelo departamento estudado, poderá exercer,

dentre suas atividades, políticas que proporcione recrutamento para admissão de pessoal através de um novo concurso público, poderá prover políticas para redução da jornada de trabalho, treinamento para aprimoramento contínuo de servidores no exercício de suas funções, por ser o órgão que coordena os assuntos de políticas de recursos humanos, seu provimento e movimentação, poderá também desenvolver a motivação da equipe, através de investimentos em materiais e equipamentos modernos, melhorando significativamente a qualidade do ambiente organizacional dos membros.

A secretaria poderá ainda formular políticas para promover maior integração entre os diversos setores, criar nas equipes de trabalho uma consciência profissional para o resgate da auto-estima, implantando e investindo no desenvolvimento profissional do servidor, é o que se espera deste novo contexto, onde valorizar ações relativas às políticas de recursos humanos faz toda a diferença no processo.

A partir deste estudo, entende-se que a organização precisa ter a visão de direcionar seus objetivos em direção às pessoas que compõem a equipe de trabalho. A motivação é uma ferramenta eficiente para melhorar o clima dentro da organização, porém, os efeitos positivos ocorrerão quando a instituição respeitar os servidores em sua individualidade, respondendo suas expectativas e aspirações. Portanto o clima organizacional é essencial para que haja interação entre colaborador e instituição, visando o crescimento e prosperidade dos envolvidos.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGANINI, C.W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo:Atlas, 1997.
- BRANCHIER, A.S. **Direito e Legislação Aplicada**. 3 ed., Curitiba:editora IBPEX, 2006.
- BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil** Brasília, D.F: Senado Federal, 1988.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.
- _____. **Gestão de pessoas**. Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DI PIETRO, M.S.Z. **Direito Administrativo: Regime Jurídico Administrativo: Moralidade Administrativa e Eficiência**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FIGUEIREDO, Carlos Maurício. **Lei de Responsabilidade Fiscal - 5ª Edição - Teoria**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- FRACALANZA.S.P.**Revista de Administração**.São Paulo. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=401>.Acesso em: 7/9/2011.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2003
- MEIRELLES, H.L. **Direito Administrativo Brasileiro: a atividade administrativa: moralidade e eficiência**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.
- MILIONI, B. A. **Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento**.São Paulo: Makron Books, 2001. p. 9-27.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos: 1985.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU. Disponível em: <www.pmfi.pr.gov.br> Acesso em: 01/08/2011.

SILVA, L.P. *Apud*. FEKETE. **Princípios fundamentais da administração judiciária**. Disponível em: <[http:// us.uol.com.br/revista/texto/7666/principios-fundamentais-da-administracao-judiciaria](http://us.uol.com.br/revista/texto/7666/principios-fundamentais-da-administracao-judiciaria)>. Acesso em: 08 /04/ 2011.

SOUZA, E.L.P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1995.

WERNER, C.N. **Diagnóstico do Clima Organizacional**. Disponível em: <<http://www.udc.edu.br/monografia/monoadm04.pdf>>. Acesso em: 24/09/2011

ANEXOS

ANEXO A – Questionário de pesquisa de clima organizacional

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS DE FOZ DO IGUAÇU
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES DO TRABALHO E SAÚDE OCUPACIONAL**

Pesquisa de Clima Organizacional

Prezado (a) Servidor (a):

Este questionário refere-se a uma pesquisa com exclusiva finalidade acadêmica, com objetivo de melhor conhecermos o quadro de servidores, condições de vida, expectativas, dificuldades e opiniões sobre o trabalho desenvolvido.

Os dados coletados serão muito valiosos, e suas respostas serão anônimas e confidenciais.

*Por favor, preencha o questionário e deposite-o na urna indicada com as palavras **“Pesquisa Acadêmica”**.*

Contamos com a colaboração de todos.

Instruções para preenchimento:

- a) Faça um “X” no espaço reservado ao lado do item escolhido;
- b) Deixe em branco a questão caso ache que não tem condição de responder, ou que você não se sinta à vontade para respondê-la.

I. Quanto ao seu perfil:

1. Faixa etária:

- De 18 a 23 anos De 24 a 29 anos
 De 30 a 35 anos De 36 a 41 anos Acima de 41 anos

2. Sexo: masculino feminino

3. Tempo de serviço:

- Menos que 6 meses que trabalha na empresa;
 de 6 meses a 3 anos que trabalha na empresa;
 de 3 anos e um dia a 5 anos que trabalha na empresa;
 de 5 anos e um dia a 10 anos que trabalha na empresa;
 de 10 anos e um dia a 20 anos que trabalha na empresa;
 acima de 20 anos que trabalho na empresa.

4. Qual o seu grau de escolaridade?

- Ensino Médio Incompleto Curso Superior Completo
 Ensino Médio completo Curso de Pós-graduação incompleto
 Curso Superior incompleto Cursos de Pós-graduação completo
 Outro. Especificar: _____

II – Quanto ao desempenho da função:

5. Você tem autonomia para propor e interferir no planejamento e execução de seu trabalho?
 Concordo Concordo parcialmente Discordo Nem concordo e nem discordo

6. Em relação a realização profissional com o trabalho que executa, você se sente:

- Realizado Mais ou menos realizado Pouco realizado Não realizado.

7. A comunicação entre os servidores do Departamento de Relações do Trabalho e Saúde Ocupacional é boa?

- Sim Não

8. Você tem oportunidade de expressar suas idéias ou contribuir em assuntos de maior relevância?

() Sim () Não

9. Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?

() Muito Reconhecido () Reconhecido () Pouco reconhecido () Não reconhecido.

10. Você tem orgulho de trabalhar no Departamento de Relações do Trabalho e Saúde Ocupacional?

() Sim () Não

11. Para desempenhar suas atividades você recebeu algum tipo de treinamento?

() Sim () Não

12. Considerando o todo, como você se sente em trabalhar neste departamento?

() Satisfeito () Mais ou menos satisfeito () Pouco satisfeito () Insatisfeito.

13. Como você considera o seu trabalho para a empresa?

() Muito importante () Importante () Pouco importante () Não tenho opinião

14. Como você sabe que está realizando um bom trabalho?

() Retorno por parte da chefia imediata

() Retorno por parte dos colegas de trabalho

() Retorno por parte dos servidores e/ou munícipes

() Outros. Quais _____

III – Quanto às condições de trabalho:

15. Quais as condições de trabalho fornecidas pela PMFI quanto à:

a) Limpeza	() ruim () regular () boa () ótima
b) Organização do ambiente	() ruim () regular () boa () ótima
c) Segurança	() ruim () regular () boa () ótima
d) Equipamentos e materiais disponibilizados	() ruim () regular () boa () ótima

16. Você tem recursos financeiros, humanos e materiais necessários para realizar o seu trabalho?

Recursos financeiros	() Sim () Não
Recursos humanos	() Sim () Não
Recursos materiais	() Sim () Não

17. Estou satisfeito com os tipos de benefícios oferecidos pela Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.?

() Sim () Não

IV – Quanto à satisfação e relacionamento no trabalho:

18. Você gosta do trabalho que faz?

() Sim () Não

19. Você está satisfeito com o seu horário de trabalho?

() Sim () Não

20. Como você considera o seu relacionamento com os superiores (chefes imediatos e gerentes) de trabalho?

() Excelente () Muito bom () Bom () Ruim

21. De acordo com o trabalho que você faz, seu salário é:

() Bom () Razoável () Baixo

