

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MICHELE APARECIDA PETTERS

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CURITIBA  
2013

MICHELE APARECIDA PETTERS

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE MAFRA

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Herbert Antonio Age José

CURITIBA

2013

Dedico este trabalho à minha família, que me apoiou em todos os momentos e compreenderam minha ausência nas horas de estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que com sua valiosa colaboração direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, em especial ao Departamento de Recursos Humanos e Qualidade da Prefeitura Municipal de Mafra, que gentilmente forneceu informações e materiais referentes à Prefeitura, os mais profundos e sinceros agradecimentos.

Nada é tão contagioso como o entusiasmo.  
Ele comove pedras,  
Encanta brutos.  
A verdade é que nada se realiza sem ele.

Grantland Rice

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo analisar as condições do ambiente de trabalho e remuneração da Prefeitura Municipal de Mafra, bem como definir o perfil do profissional de recursos humanos com todas as suas responsabilidades e especialidades. Para o desenvolvimento desse trabalho foi realizada uma abrangente pesquisa bibliográfica em paralelo com uma pesquisa de clima organizacional, aplicando um questionário com 31 questões no público interno, vez que o clima organizacional está diretamente ligado com a motivação, satisfação e relacionamento interpessoal entre os funcionários. Mediante a pesquisa foi elaborado o diagnóstico da organização e comprovado que as condições de trabalho, motivação, satisfação e a remuneração são essenciais para que os funcionários prestem um excelente atendimento aos munícipes que procuram a Prefeitura Municipal de Mafra. Os resultados da pesquisa, junto ao público interno consubstanciaram-se em gráficos quantitativos, nos quais pude analisar o clima organizacional e principalmente a motivação dos funcionários

Palavras- chave: recursos humanos, clima organizacional; motivação.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	1
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	1
<b>2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>2</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>3</b>
<b>4. A ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
4.1 DESCRIÇÃO GERAL:.....	4
4.2 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	5
<b>5. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>11</b>
<b>6. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA .....</b>	<b>28</b>
<b>7. PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....</b>	<b>29</b>
<b>8. CONCLUSÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>9. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>
<b>APÊNDICE – INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>33</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação/Problemática**

Recursos Humanos é uma das áreas que mais tem sofrido mudança e transformações nestes últimos anos. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente da sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos. O objetivo desse trabalho é mostrar as novas características, rotinas e obrigações e o novo perfil desta área de atividade.

### **1.2 Objetivo Geral do trabalho**

Definir o perfil do profissional de Recursos Humanos na Administração Pública.

#### **Objetivo Específico**

Analisar as qualificações dos profissionais de Recursos Humanos na Prefeitura Municipal de Mafra.

Verificar as condições de trabalho e remuneração.

### **1.3 Justificativas do objetivo**

Esse trabalho tem por objetivo proporcionar a organização uma força de trabalho adequado em termos gerais de qualidade, adotando, ao mesmo tempo, uma política que possibilite aos trabalhadores boas condições de vida no trabalho, satisfação e motivação.

## **2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

Segundo Moscovici (1998) o ser humano é o subsistema principal da organização, portanto o desenvolvimento interpessoal passa a ser uma necessidade de desenvolvimento organizacional e social. A organização depende do funcionamento efetivo do homem, em seu contexto habitual.

A pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. (GIL, 2002, p.44).

Nesse trabalho a pesquisa bibliográfica constitui na busca por referências em publicações escritas, livros, artigos, artigos científicos que abordassem os temas referentes a relações humanas, clima organizacional, normas e metodologia de trabalhos científicos.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesse trabalho foi a pesquisa bibliográfica na busca de referencial teórico e a pesquisa de levantamento quantitativa, afim de suprir e responder o problema levantado.

A pesquisa de levantamento é constituída por alguns procedimentos como:

A especificação dos objetivos, onde a pesquisadora elaborou o objetivo geral e os objetivos específicos, formulando as hipóteses a serem testadas;

A operacionalização dos conceitos e variáveis, onde a pesquisadora verificou a possibilidade de mensurar as variáveis a serem estudadas;

A elaboração do instrumento de coleta de dados: foi elaborado um questionário para verificar o clima organizacional, esse questionário continha 29 questões fechadas e 02 abertas;

Para aplicação do questionário foram selecionados aleatoriamente uma amostra de 54% dos funcionários do prédio da prefeitura o que equivale à 50 questionários aplicados;

Coleta e verificação dos dados: a pesquisadora passou nos setores explicando o objetivo da pesquisa, para depois entregar os questionários e após o preenchimento do mesmo recolhe-lo.

Análise dos dados e apresentação dos resultados: os dados obtidos nessa pesquisa foram tabulados, calculados estatisticamente e transformados em gráficos para a melhor visualização dos resultados.

## 4. A ORGANIZAÇÃO

Prefeitura Municipal de Mafra.

CNPJ: 83.102.509/0001-72

Endereço: Praça Desembargador Flávio Tavares, 12 – Mafra/SC – Cep: 89.300-000, Fone: 47 3641-4000.

Prefeito: Roberto Agenor Scholze

### 4.1 Descrição geral:

Localizado no Planalto Norte Catarinense, Mafra é fronteira entre os Estados do Paraná e Santa Catarina, situada em um importante entroncamento rodoferroviário, em situação vantajosa em relação às principais cidades e mercados do Brasil e do Mercosul.

Colonizado por diversos povos, Mafra mantém viva as tradições dos seus antepassados, transformando-se em pólo de riqueza e diversidade cultural no Planalto Norte. Hoje a cidade tem 50.390 habitantes e sua área é de 1.406km<sup>2</sup>, tendo com principais atividades econômicas a agropecuária e a indústria.

A inauguração da Prefeitura Municipal de Mafra ocorreu no dia 30 de julho de 1950, contando com o prestígio da população e de personalidades ilustres. A Prefeitura foi fundada com o objetivo de centralizar a Administração Pública, facilitando o acesso aos munícipes e funcionários.

O Passo municipal já foi administrado por:

Prefeitos	Período
Victorino de Souza Bacellar	08/09/1917 a 07/01/1923
Jayme Urbano da Silveira	07/01/1923 a 03/11/1924
Jorge Sabatcke	08/01/1924 a 08/07/1924
Pedro Adélio Mendes da Almeida	08/07/1924 a 01/01/1927
Prudente Correa,	08/10/1925 a 08/10/1926
Manoel Xavier	01/01/1927 a 20/10/1930
José Severiano Maia	20/11/1930 a 30/09/ 1932 30/10/1932 a 02/05/1935
Ewaldo Sabatcke	30/09/1932 a 30/10/1932
Ayres de Oliveira Rauen	02/05/1933 a 20/05/1935
Pedro Kuss	20/05/1935 a 16/11/1945 19/02/1946 a 26/05 1947 09/12/1947 a 31/01/1951
Ary Honorato Farias	26/05/1947 a 09/12/1947
Frederico Heyse	31/01/1951 a 31/01/1956
José Schultz Filho	31/01/1956 a 31/01/1961 31/01/1973 a 31/01 1977
Fulvio Vieira Borges	31/01/1961 a 31/01/1966
Raul Leão Niebisch	31/01/1966 a 31/01/1970

Edemar René Evers	31/01/1970 a 31/01/1973
Plácido Gaissler	31/01/1977 a 31/01/1983
João Romário Carvalho,	31/01/1983 a 31/12/1988
Sebastião Bazilio de Cássias,	01/01/1989 a 31/12/1992
Nery Antonio Nader,	15/05/1986 a 31/12/1988 01/01/1993 a 31/12/1996
Carlos Eduardo Bezerra Saliba,	01/01/1996 a 01/01/2000
Carlos Roberto Scholze	01/01/2000 a 01/01/2004
João Alfredo Herbst	01/01/2005 a 01/01/2013

\*Tabela construída pela acadêmica a partir das informações obtidas na Prefeitura Municipal de Mafra.

A Prefeitura de Mafra está sob administração do Sr. Roberto Agenor Scholze (2013 – 2016), conta com 1204 funcionários, 10 Secretarias, que a partir do comprometimento, criatividade e determinação promovem o desenvolvimento socioeconômico do município.

## 4.2 - Diagnóstico da situação-problema

### Recursos Humanos

Estamos vivendo dentro de um ambiente competitivo, onde somente os melhores continuarão exercendo seus papéis no mercado. A nossa sobrevivência depende da sobrevivência da empresa, ou seja, é preciso que estejamos prontos para cumprir nossos papéis com responsabilidade.

Quando as organizações são bem-sucedidas, elas tendem a crescer ou, no mínimo, sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio etc; além disso, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de se intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Com tudo isso se assegura que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia. E as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as práticas gerenciais.

Em vez de investirem nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso. Fala-se hoje em estratégia de recursos humanos como utilização deliberada das pessoas para ajudar

a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado.

O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso.

#### Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública:

O processo de Administração de Recursos Humanos de uma organização consiste em atividades, ou passos, que feitos de forma apropriada, irão proporcionar à organização colaboradores competentes e de alto desempenho, capazes de sustentar o seu nível de desempenho a longo prazo.

Os primeiros passos representam o planejamento de recursos humanos, o aumento do quadro de colaboradores, a redução do quadro através de desligamento. Uma vez que haja pessoas competentes, será necessária adaptação à organização, realizar atividades de desenvolvimento de carreira apropriadas e proporcione um sistema de recompensas eficiente e eficaz. Isto pode ser feito através de orientação, treinamento, salário e benefícios.

O planejamento de recursos humanos é o processo pelo qual a administração garante ter o número e tipo de pessoas adequadas, nos locais corretos e na hora certa, que sejam capazes de realizar as tarefas que irão ajudar a organização a atingir seus objetivos de forma eficaz e eficiente. Pode ser resumido em três partes: (1) avaliar os recursos humanos atuais, (2) avaliar as necessidades futuras de recursos humanos e (3) desenvolver um programa para atender às necessidades futuras dos recursos humanos.

A Administração de Recursos Humanos visa proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Enfim, essa função atua em um ponto de equilíbrio, estimulando os colaboradores a alcançarem as metas de trabalho e, voltada para dar-lhes condições satisfatórias de desempenho, procurando atendê-los em suas necessidades psicológicas e materiais.

“A Administração de Pessoal não pode ser cumprida sem a participação em maior ou menor grau das demais funções organizacionais. Por esse motivo a administração de pessoal interage em todos os níveis da organização.” (CHIAVENATO, 1993, p.131.)

#### Os Princípios Gerais da Administração:

Procurando estabelecer as condições e normas dentro das quais as funções do administrador deveriam ser aplicadas e desenvolvidas, surgem os princípios gerais da administração, como normas ou leis capazes de resolver problemas que

permitem ao administrador desempenhar suas funções de planejar, dirigir, coordenar e controlar.

São eles:

Divisão do trabalho: especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.

Autoridade e responsabilidade: Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência; a responsabilidade é uma consequência natural da autoridade.

Disciplina: depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.

Unidade de comando: cada colaborador deve receber ordens de apenas um superior.

Unidade de direção: uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo.

Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais: os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares.

Remuneração do pessoal: deve haver justa e garantida satisfação aos colaboradores.

Centralização: refere-se à concentração da autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo.

Ordem: cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.

Equidade: amabilidade e justiça para alcançar lealdade do pessoal.

Estabilidade: a rotação tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer num cargo, tanto melhor.

Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar seu sucesso.

Espírito de equipe: harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

## As Especialidades de Recursos Humanos

Segundo a Society for Human Resource Management, as especialidades da área de Recursos Humanos são as seguintes:

Posicionamento: selecionar, recrutar, entrevistar, testar, registrar pessoas, analisar, descrever, desenhar e ampliar cargos, promoções e transferências.

Manutenção de pessoal: aconselhamento, avaliação de desempenho, cálculo de rotatividade, saúde e prevenção de acidentes, benefícios e serviços aos colaboradores.

Relações de trabalho: relações com colaboradores, relações sindicais, greves, negociações coletivas, contratos coletivos ou individuais e acordos mútuos.

Treinamento e desenvolvimento: treinamento nos cargos.

Remuneração: pesquisas salariais, planos de incentivos, participação nos lucros, aquisição de ações, enriquecimento de cargos e salários.

Comunicações internas: revista interna, manua do colaborador, controle de ruídos, pesquisas de atitude e clima.

Organização: desenho de estrutura organizacional, planejamento e avaliação, inovação, utilização de abordagens para reduzir conflito e superar resistências às mudanças organizacionais.

Administração: alternativas de modelos gerenciais e assistência à mudança.

Política e planejamento de pessoal: definição de objetivos organizacionais, políticas e programas, estudos de inovação e análises de custos de benefícios.

Auditoria e pesquisa: relatórios gerenciais, avaliação de políticas e programas, estudos de inovação e análise de custos e benefícios.

## As Responsabilidades de Recursos Humanos

Lidar com as pessoas sempre foi parte integral da responsabilidade de cada colaborador da área de recursos humanos.

Colocar a pessoa certa no lugar certo;

Integrar e orientar os novos colaboradores na organização;

Treinar os colaboradores para o trabalho;

Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado;

Ganhar cooperação criativa e desenvolver relações agradáveis de trabalho;

Interpretar as políticas e procedimentos da organização;

Controlar os custos laborais;

Desenvolver as capacidades e habilidades de cada pessoa;

Criar e manter elevado moral na equipe;

Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho.

## Motivação

A motivação de Recursos Humanos no trabalho é sem dúvida o principal fulcro, em torno do qual deve girar a maior parte das atividades de administração de Recursos

Humanos. É sem dúvida, ao redor do problema de motivação que se desenrolam as principais atividades modernas de Recursos Humanos. Inicialmente, abordagem do problema da motivação era limitada a ações que contribuíssem para o estabelecimento de recompensas extrínsecas – indo do estabelecimento de salários e benefícios eqüitativos até o estilo de liderança, sensibilizada para com a necessidade do incentivo, etc. Atualmente, além de permanecer o reconhecimento de que as recompensas extrínsecas são indispensáveis, existe a consciência de que é preciso criar as condições de mudança de estilo e estrutura organizacional e de sistema, para propiciar ambiente em que as recompensas intrínsecas que são altamente motivadoras possam ser geradas pelos próprios indivíduos.

Os profissionais que trabalham na área de recursos humanos, mais do que qualquer outro, devem analisar, constantemente o comportamento organizacional de sua empresa, a fim de atuar no sentido de influenciar na criação de condições propícias ao desenvolvimento dessas recompensas intrínsecas.

A consciência dos aspectos básicos da motivação e de seus mecanismos pode auxiliar muito os profissionais de recursos humanos a conduzir todas as demais atividades do órgão.

### Clima Organizacional

O clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”. É esse ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e funcionários que chamamos de clima organizacional ou clima humano das organizações.

Para LUZ(1996, p.6), “Clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou de ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”.

O clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas.

Sendo assim, os fatos que ocorrem no ambiente externo não têm pacto duradouro sobre o clima. Ao contrário, os acontecimentos internos se refletem de forma mais intensa e permanente no clima organizacional.

São situações que chocam, estarrecem, comovem a população, deixando-a por um período perplexo, perdido e entristecido. E este estado de ânimo é levado para dentro das empresas.

O Clima Organizacional interfere diretamente na qualidade dos serviços prestados, sendo fator decisivo para consecução de objetivos fixados e pré-determinados. A pesquisa de Clima Organizacional mostra e reflete a imagem da empresa, mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que nela atuam, em relação a

diversos aspectos relacionados ao trabalho. Ainda revela o nível de motivação dos colaboradores, relacionando causas e efeitos desse estado de ânimo.

A pesquisa também indica as tendências de comportamento dos colaboradores, como nível de disposição de aceitar ou rejeitar programas realizados pela empresa, como também campanhas de melhoria da qualidade e produtividade. Por fim, este tipo de pesquisa serve para identificar a possível existência de conflitos concretos nas relações trabalhistas, e também para prever problemas ainda não existentes, mas com grande possibilidade de ocorrência, facilitando e permitindo a sua prevenção por meio do aperfeiçoamento das políticas de recursos humanos e outras soluções.

Mostra-se muito útil na definição ou redefinição de políticas globais da organização, na implementação de programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, como também é extremamente importante na formulação de estratégias para novas mudanças e inovação.

## O Contexto de Gestão de Pessoas

O contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. Dentro do contexto, fica fácil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e das organizações. As organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome.

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 5) "as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingirem seus objetivos e cumprir missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito".

## 5. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

No universo de 100% que correspondem a 92 funcionários, o questionário de clima organizacional foi aplicado em uma amostra de 54% dos funcionários os quais correspondem a 50 funcionários e dos questionários entregues retornaram 70% o que corresponde a 35 questionários respondidos e devolvidos.

Através da análise dos dados do questionário verificou-se que na primeira questão, onde foi perguntado sobre a realização profissional com o trabalho que é executado na Prefeitura, 60% dos funcionários responderam que estão realizados com seu trabalho; 26% estão muito realizados com seu trabalho; 11,5% estão pouco realizados com o trabalho que executam.

Esses dados podem ser vistos mais detalhadamente na figura.



*Figura 1 – Distribuição percentual da realização profissional dos funcionários da Prefeitura Municipal de Mafra.*

A segunda questão refere-se às condições de crescimento e desenvolvimento profissional que a Prefeitura Municipal de Mafra oferece aos seus funcionários. Como pode ser verificado na figura dois, 57% dos funcionários responderam que estão satisfeitos com as condições de desenvolvimento e crescimento profissional; 25% estão muito satisfeitos; 20% estão pouco satisfeitos; 18% estão insatisfeitos e 2,50% não responderam a questão.

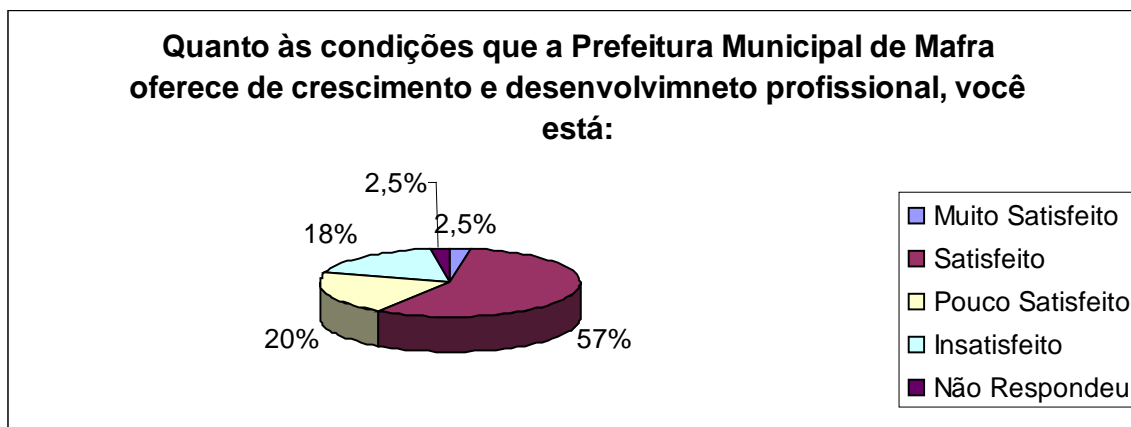


Figura 2 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre as condições de crescimento e desenvolvimento profissionais oferecido pela Prefeitura Municipal de Mafra.

Sobre os treinamentos realizados pela Prefeitura 26% dos funcionários responderam que são suficientes e dão bons resultados; 23% responderam que são insuficientes, mas dão bons resultados; 17% responderam que são insuficientes e os resultados não são satisfatórios; 26% responderam que não existe treinamento; 8% não responderam. Pode-se verificar na figura três que a soma das questões de treinamento são insuficientes e as não existentes resultam em 66% do resultado total.

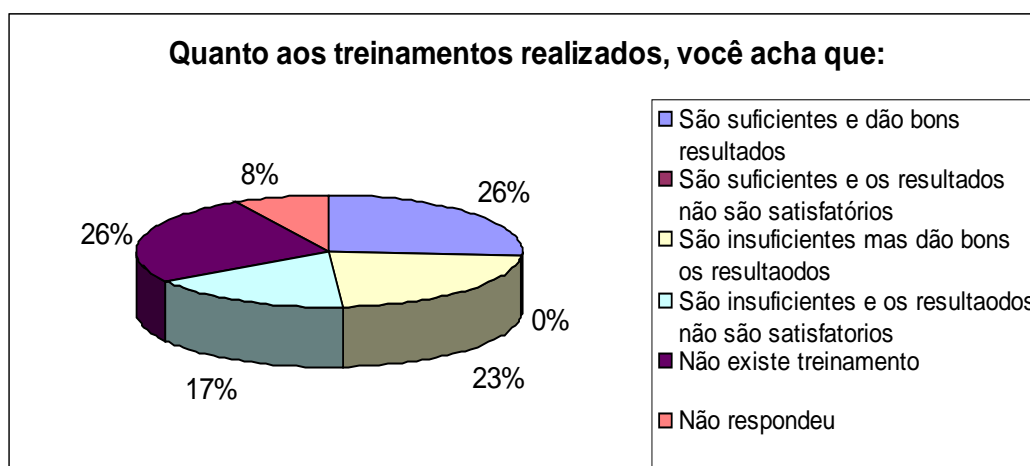
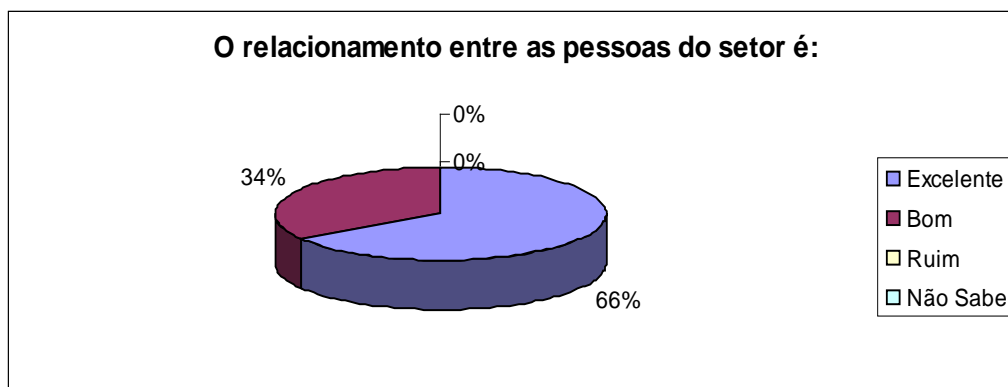


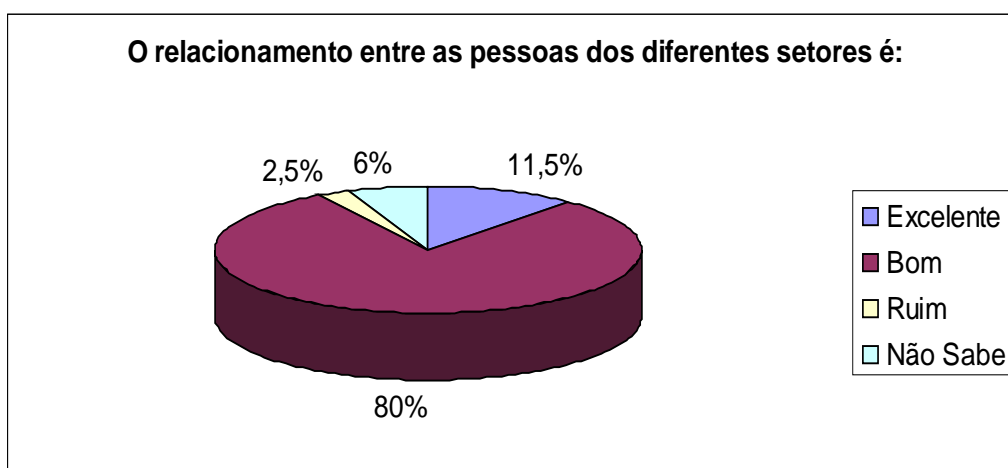
Figura 3 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre os treinamentos oferecidos pela Prefeitura Municipal de Mafra.

A quarta questão é sobre relacionamento entre as pessoas do mesmo setor. Pode-se verificar na figura quatro que 66% responderam que é excelente e 34% responderam que é bom.



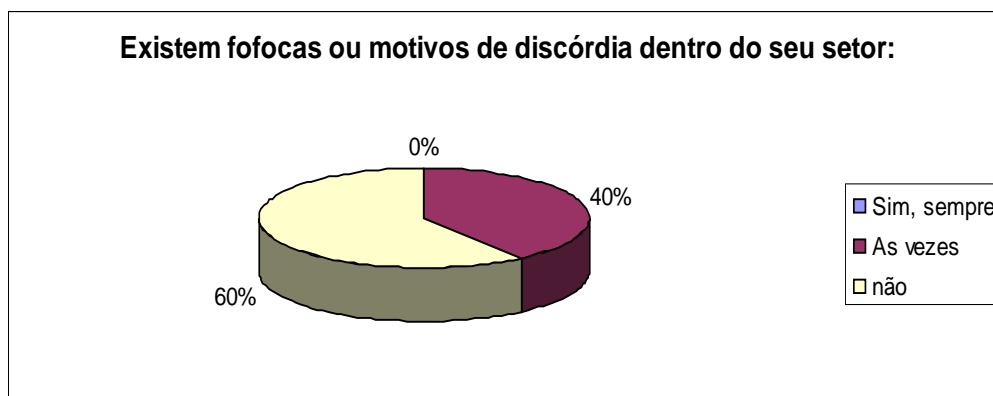
*Figura 4 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre o relacionamento das pessoas em seu setor.*

A quinta questão refere-se ao relacionamento das pessoas nos diferentes setores. Onde 80% responderam que é bom; 11,5% responderam que é excelente; 2,5% responderam que é ruim e 6% não souberam responder. Esses dados podem ser verificados na figura cinco.



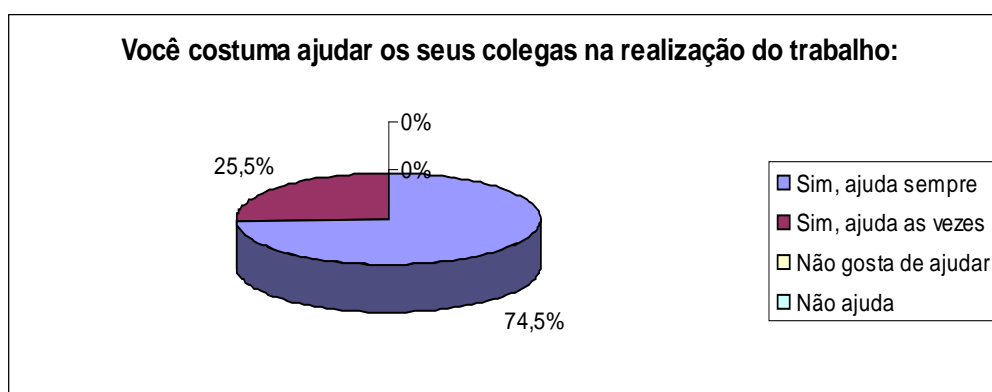
*Figura 5 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre o relacionamento entre as pessoas dos diferentes setores.*

Na sexta questão foi perguntado se existem motivos de discórdia dentro do setor onde o funcionário trabalha. Como pode-se observar na figura seis, que 60% responderam que não existe e 40% responderam que existem às vezes.



*Figura 6 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre existência de focos ou motivos de discórdia em seu setor.*

Na sétima questão foi perguntado se o funcionário costuma ajudar seus colegas na realização de seus trabalhos. Pode-se observar na figura sete, que 74,5% ajudam sempre seu colega e 25,5% ajudam às vezes.



*Figura 7 – Distribuição percentual das respostas dos funcionários sobre a ajuda que oferecem ou não para seus colegas na realização do trabalho.*

A figura oito refere-se ao trabalho em equipe existente na Prefeitura Municipal de Mafra, onde 77,5% responderam que há integração e aceitação de todos; 20% responderam que há trabalho em equipe, mas falta integração entre as pessoas e 2,5% responderam que não há trabalho em equipe.

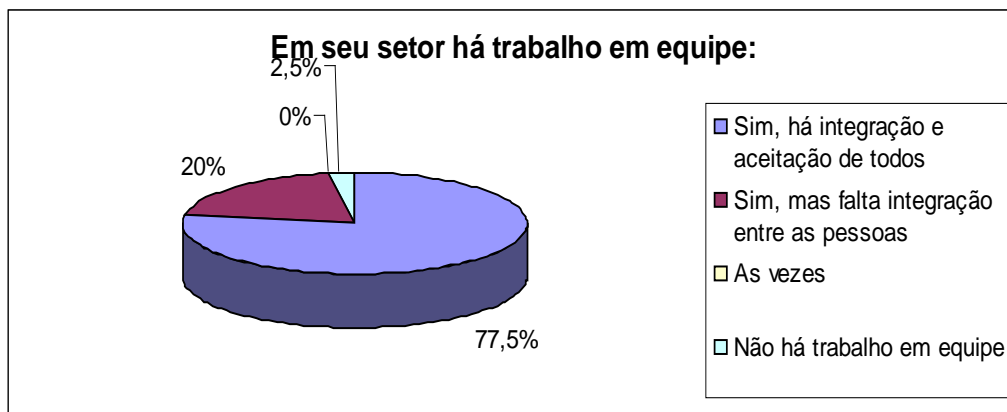


Figura 8 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre a existência de trabalho em equipe na Prefeitura Municipal de Mafra.

Na nona questão foi perguntado sobre o relacionamento entre os chefes e seus funcionários. Como pode ser verificado na figura nove, 71,5% responderam que é muito satisfatório; 20% responderam que é satisfatório; 2,5% responderam que é insatisfatório e 6% não souberam responder como é o relacionamento entre chefes e funcionários.

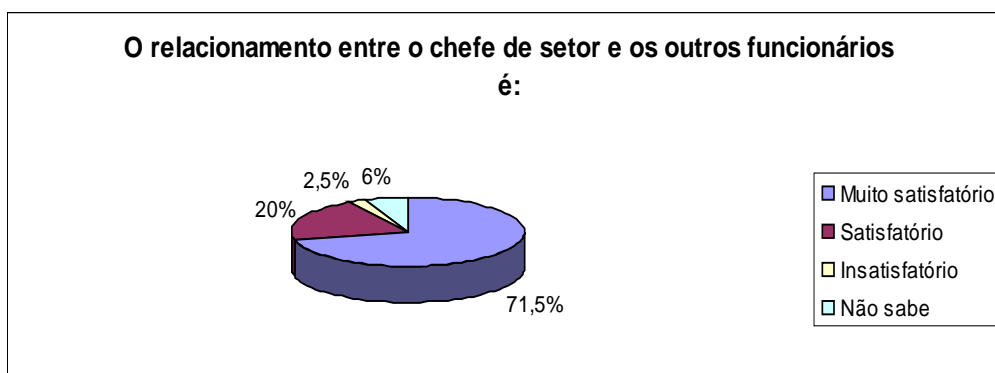
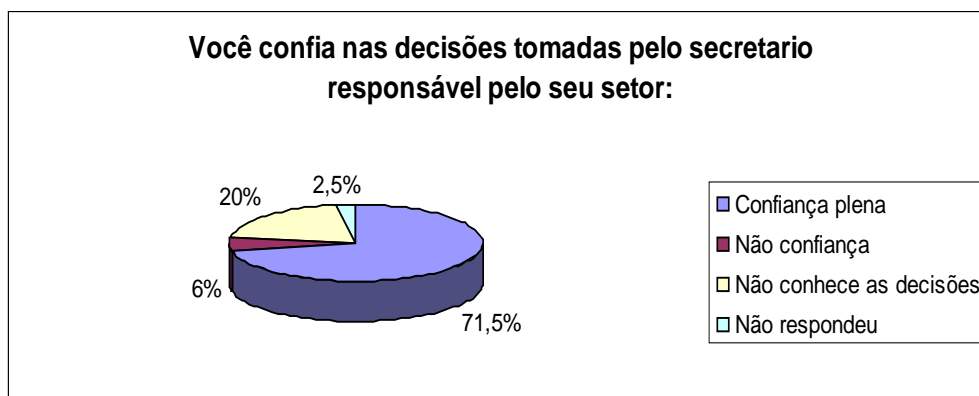


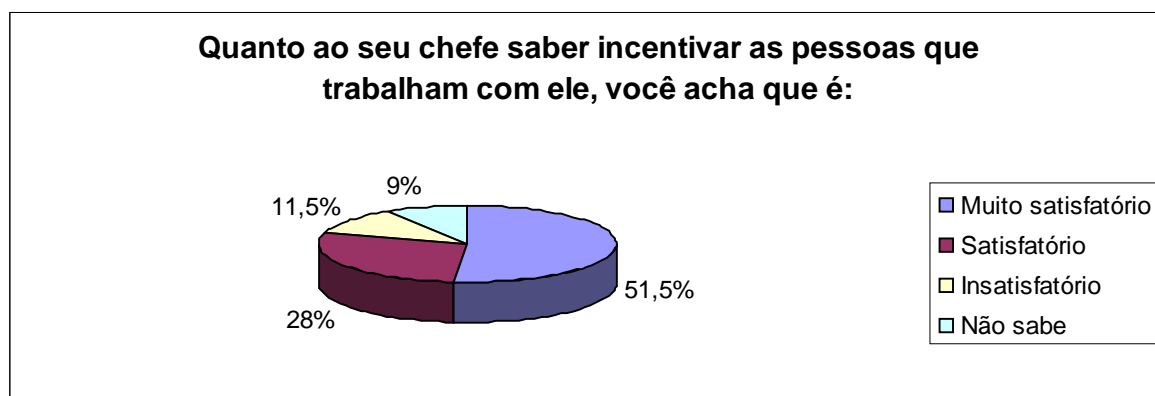
Figura 9 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre o relacionamento entre o chefe e os funcionários.

Na décima questão foi perguntado se existe confiança nas decisões tomadas pelo secretário responsável pelo seu setor. Como pode-se observar na figura dez, 71,5% confia plenamente nas decisões tomadas pelo secretário; 20% não conhece as decisões; 6% não confia e 2,5% não responderam.



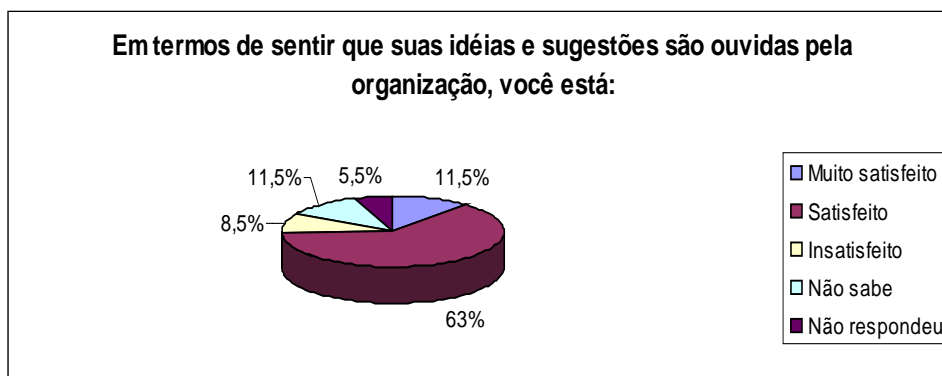
*Figura 10 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre as decisões tomadas pelo secretário responsável pelo seu setor.*

Na décima primeira questão foi perguntado se o chefe sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele. Como se pode observar na figura onze, 51,50% responderam que é muito satisfatório; 28% responderam que é satisfatório; 11,5% responderam que é insatisfatório e 9% não souberam responder.



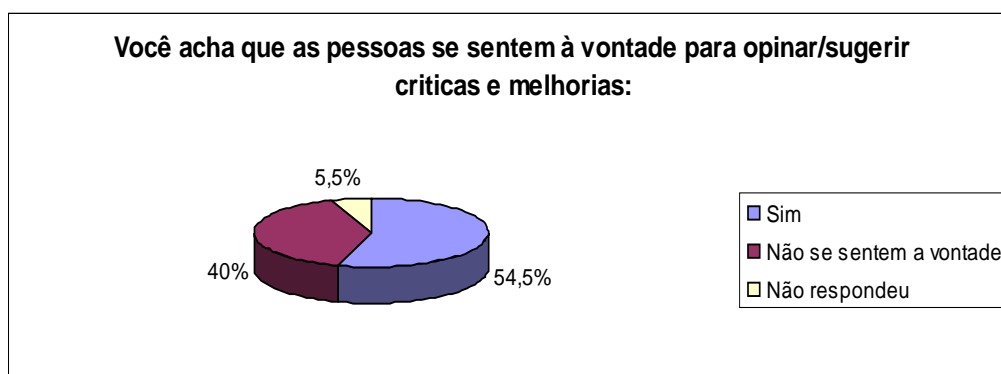
*Figura 11 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários quanto ao incentivo recebido ou não de seu chefe.*

Na décima segunda questão foi perguntado se as idéias e sugestões são ouvidas pela organização. Como se pode observar na figura doze, 63% dos funcionários estão satisfeitos; 11,5% estão muito satisfeitos; 11,5% não souberam responder; 8,5% estão insatisfeitos e 5,5% não responderam a questão.



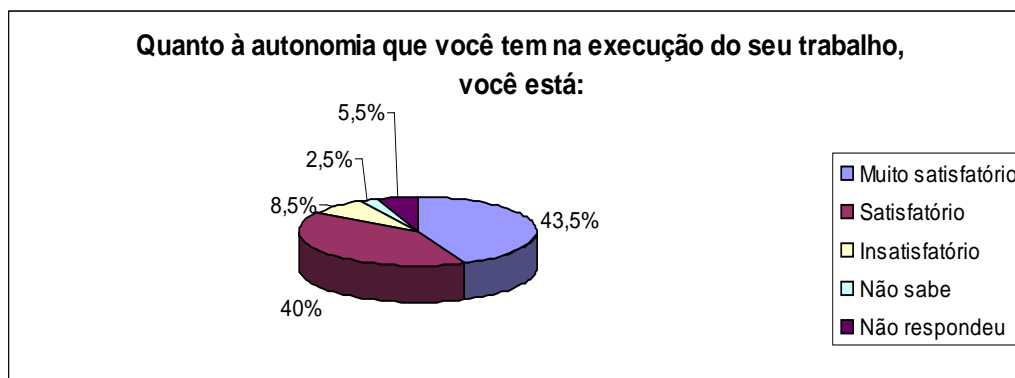
*Figura 12 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre o fato de suas idéias e sugestões serem ouvidas pela organização.*

Na décima terceira questão foi perguntado se as pessoas se sentem à vontade para opinar e sugerirem críticas e melhorias. Como pode ser observado na figura treze, 54,5% dos funcionários sentem-se à vontade; 40% não se sentem à vontade e 5,5% não responderam a questão.



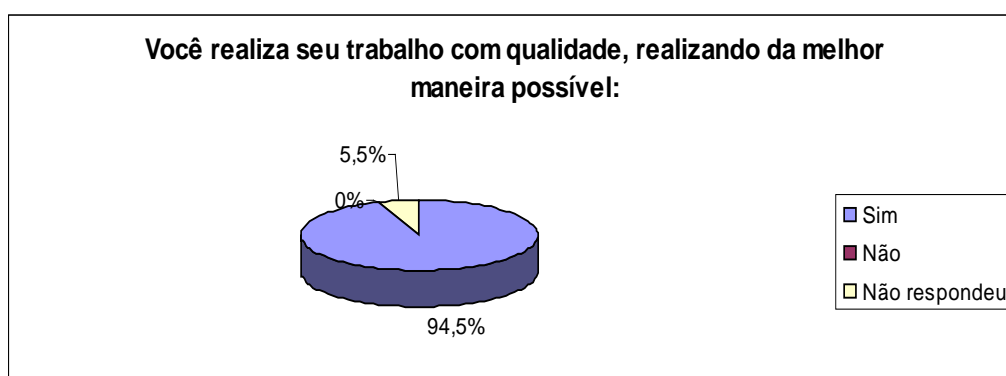
*Figura 13 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários de se sentirem ou não a vontade para opinar críticas e melhorias para a organização*

A décima quarta questão refere-se a autonomia para a realização do trabalho. Como pode ser verificado na figura quatorze, 43,5% dos funcionários estão muito satisfeitos; 40% estão satisfeitos; 8,5% estão insatisfeitos; 2,5% não sabem e 5,5% não responderam a questão.



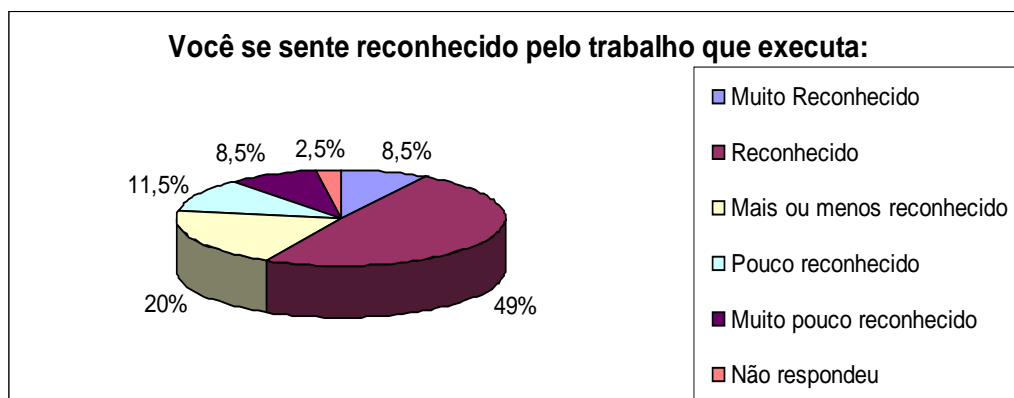
*Figura 14 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre a autonomia na execução de seu trabalho.*

Na décima quinta questão foi perguntado se o funcionário realiza seu trabalho com qualidade. Como pode ser observado na figura quinze, 94,5% dos funcionários responderam que sim e 5,5% não responderam a questão.



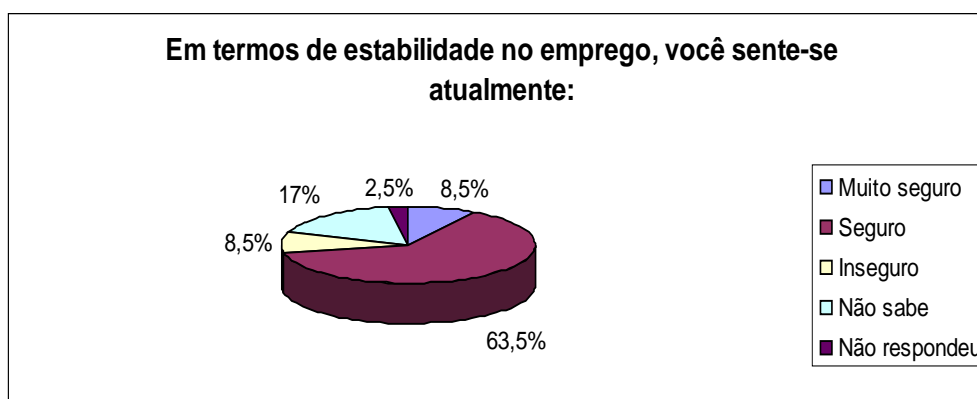
*Figura 15 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre a qualidade na realização de seu trabalho.*

Na décima sexta questão foi perguntado se o funcionário se sente reconhecido pelo trabalho que executa. Observa-se na figura dezesseis que 49% dos funcionários sentem se reconhecidos; 8,5% sentem se muito reconhecido; 20% sentem se mais ou menos reconhecido; 11,5% sentem se pouco reconhecido e 2,5% não responderam a questão.



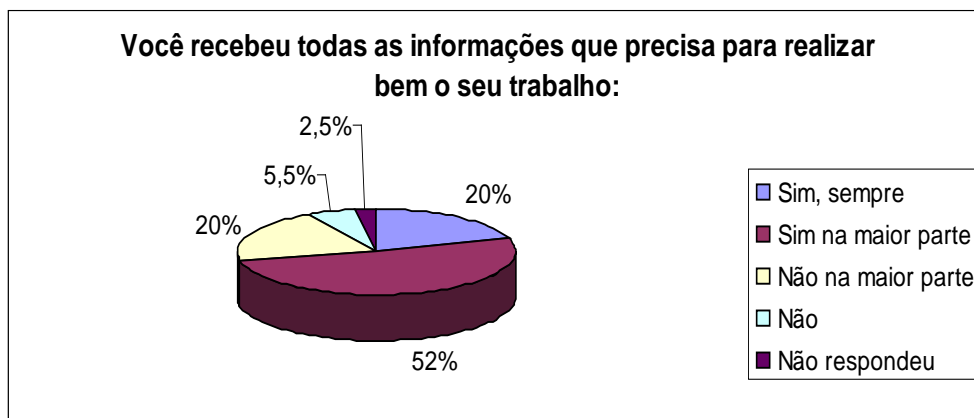
*Figura 16 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre o reconhecimento do trabalho que executa.*

Na décima sétima questão foi perguntado sobre a estabilidade do emprego, onde 63,5% responderam que se sentem seguros; 8,5% muito seguro; 8,5% inseguro; 17% não sabe e 2,5% não responderam. Estes dados podem ser observados na figura dezessete.



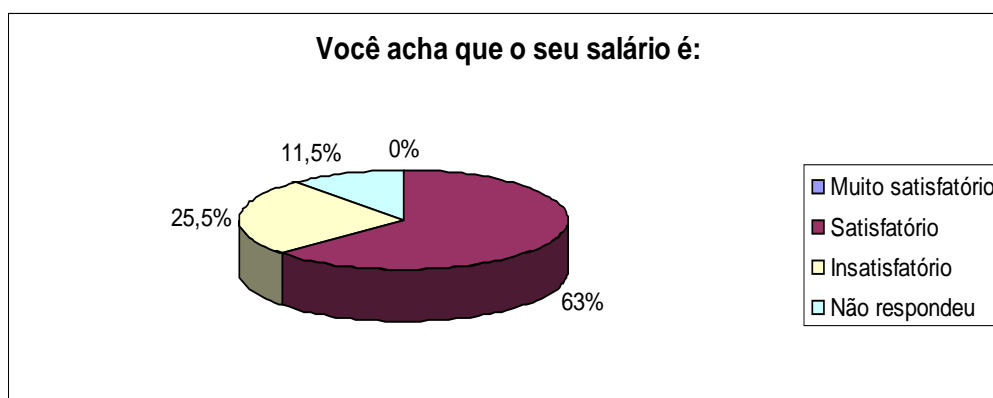
*Figura 17 – Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre a estabilidade no emprego.*

Na décima oitava questão foi perguntado se o funcionário recebe todas as informações que precisa para a realização do seu trabalho. Como pode ser observado na figura dezoito, 52% dos funcionários recebem todas as informações na maior parte das vezes; 20% recebem sempre; 20% não recebem as informações na maior parte das vezes; 5,5% não recebem e 2,5% não responderam a questão.



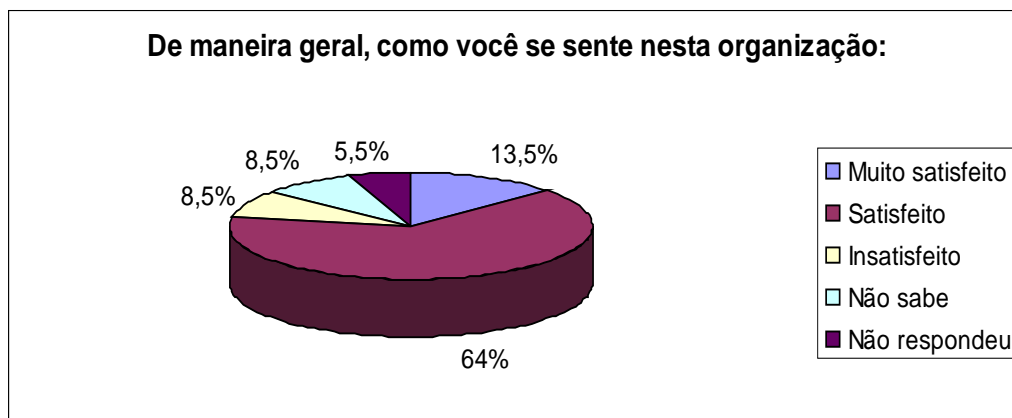
*Figura 18– Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre o recebimento das informações necessárias para a realização do seu trabalho.*

Na décima nona questão foi perguntado sobre o que o funcionário acha de seu salário. Como pode ser observado na figura dezoito, 63% estão satisfeitos com o seu salário.



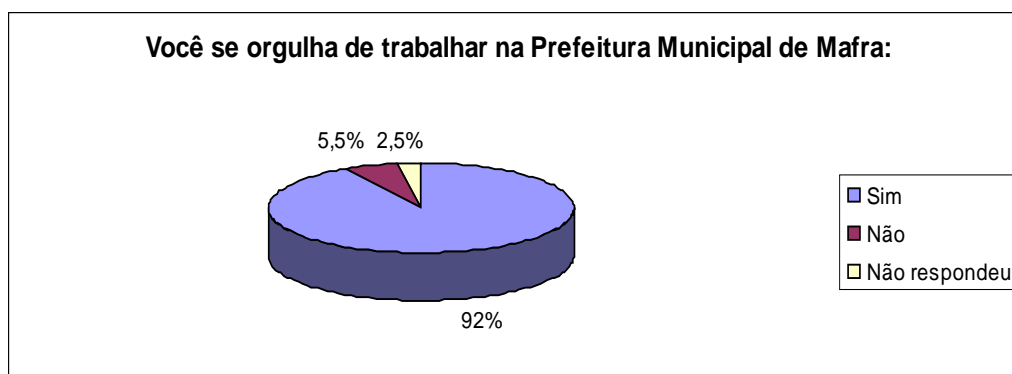
*Figura 19– Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre o seu salário.*

Na vigésima questão foi perguntado como o funcionário se sente trabalhando na Prefeitura Municipal de Mafra. Como pode ser observado na figura vinte, 64% dos funcionários sentem-se satisfeitos na organização; 13,5% muito satisfeitos; 8,5% insatisfeitos; 8,5% não sabem e 5,5% não responderam.



*Figura 20– Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre como eles se sentem trabalhando na Prefeitura Municipal de Mafra.*

Na vigésima primeira questão foi perguntado se o funcionário se orgulha de trabalhar na Prefeitura Municipal de Mafra. Observa-se na figura vinte e um que 92% dos funcionários se orgulham de trabalhar na Organização; 5,5% não se orgulham e 2,5% não responderam.



*Figura 21– Distribuição percentual da opinião dos funcionários que se orgulham em trabalhar na Prefeitura Municipal de Mafra.*

Na vigésima segunda questão foi perguntado se o funcionário reserva um tempo para o lazer. Como mostra a figura vinte e dois, 66% reserva às vezes; 26% reservam sempre um tempo para o lazer; 5,5% não reservam e 2,5% não responderam.

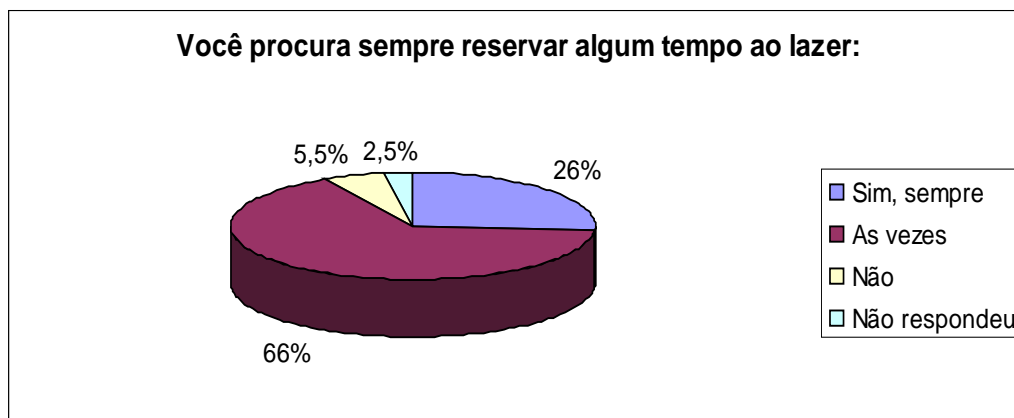


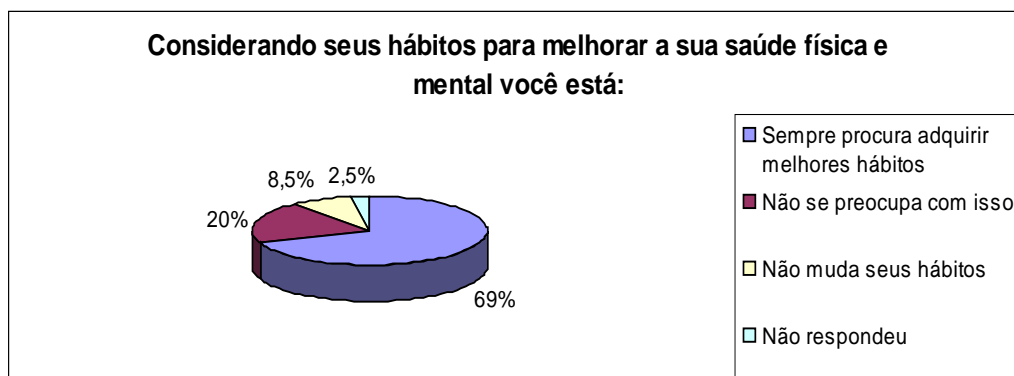
Figura 22– Distribuição percentual da opinião dos funcionários que reservam ou não um tempo para o lazer.

Na vigésima terceira questão foi perguntado se a forma de vida do funcionário lhe dá prazer. A figura vinte e três mostra que 50% dos funcionários responderam que sim; 47,5% dos funcionários responderam que não e 2,5% não responderam.



Figura 23– Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre a se sua forma de vida lhe dá prazer

Na vigésima quarta questão foi perguntado para os funcionários sobre os hábitos que eles têm para melhorar a saúde. Como mostra a figura vinte e quatro, 69% sempre procuram adquirir melhores hábitos; 20% não se preocupam com isso; 8,5% não mudam seus hábitos e 2,5% não responderam.



*Figura 24– Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre as mudanças de hábitos visando a saúde.*

A vigésima quinta questão refere-se aos eventos que o funcionário gostaria que a associação promovesse. Como pode-se observar na figura vinte e cinco, 71,5% responderam que gostariam de festas de confraternização; 5,5% torneios esportivos e 23% não responderam.



*Figura 25– Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre eventos que gostaria que a associação de funcionários promovesse.*

A vigésima sexta questão refere-se as informações que gostariam de encontrar no jornal mural. Como pode-se observar na figura vinte e seis, 47,5% responderam que gostariam de encontrar informações relacionadas as atividades realizadas pelos setores; 5,5% mensagens; 44,5% decisões tomadas pelo prefeito e secretários e 2,5% não responderam.

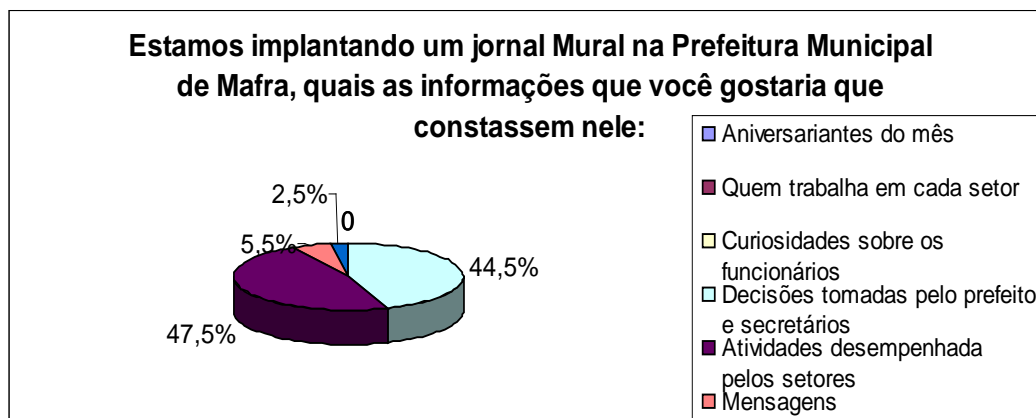


Figura 26– Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre as informações que gostaria de encontrar no jornal mural.

A vigésima sétima questão refere-se aos instrumentos de comunicação existentes na organização. Observa-se na figura vinte e sete, que 60% responderam ofício; 11,5% outros; 8,5% jornal interno; 11,5% informativo e 8,5% não responderam. Porém o jornal interno e o informativo são meios de comunicação que não são utilizados na Prefeitura Municipal de Mafra.

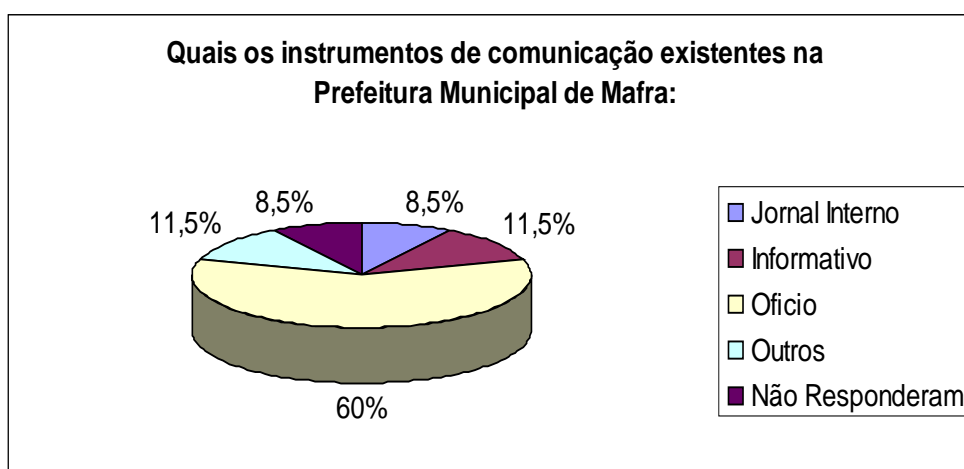


Figura 27– Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre os instrumentos de comunicação existentes na organização.

Na vigésima oitava questão foi perguntada sobre a forma como gostariam de receber informações sobre a Prefeitura Municipal de Mafra. Na figura vinte e oito, observa-se que 40% responderam jornal interno; 31,5% informativo; 23,5% intranet; 2,5% ofício e 2,5% não responderam a questão.



*Figura 28– Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre a forma que gostariam de receber informações sobre a Prefeitura Municipal de Mafra.*

A vigésima nona questão refere-se aos principais fatores de motivação que a Prefeitura Municipal de Mafra proporciona a seus funcionários. Nessa questão cada funcionário poderia escolher 4 alternativas e como pode se observar na figura vinte e nove, 43% assinalou a integração da equipe de trabalho; 43% estabilidade no emprego; 37% gosta do que faz; 37% desafios existentes no trabalho; 8,5 instalações físicas; 5,5% qualidade dos treinamentos que recebem; 20% oportunidades de crescimento; 11,5% autonomia; 17% salários e benefícios; 11,5% imagem da organização; 20% relação com o cliente (município); 11,5% participação das decisões; 23% relação com a liderança da equipe; 23% ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa; 14,5% ser ouvido; 2,5% nada; 8,5% outros.

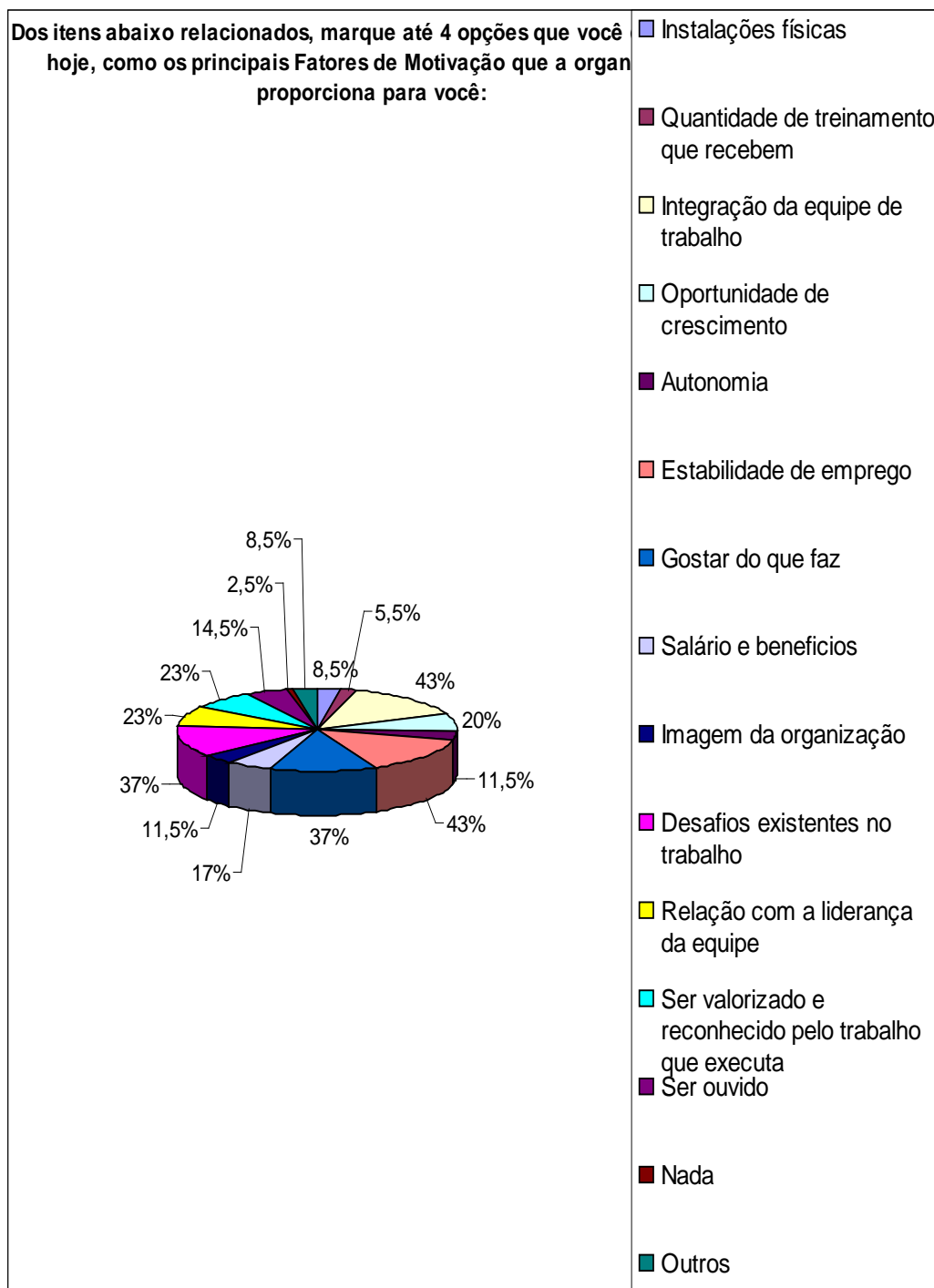


Figura 29– Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre os princípios fatores de motivação dentro da organização.

A trigésima questão solicitou que os funcionários atribuissem uma nota de 0 a 10 para a sua motivação em relação ao trabalho e a organização. A média das notas atribuídas foi 7,45.

A trigésima primeira questão era a pergunta aberta, referente ao que o funcionário faria para melhorar a organização se fosse o chefe da mesma, 63% dos funcionários responderam essa pergunta e dentre as respostas o que mais apareceu foi a integração da equipe de trabalho, treinamento, motivação, reestruturação de cargos e salários.

No final do questionário foi aberto um espaço para sugestão onde 28,5% dos funcionários preencheram e as sugestões que mais foram citadas: investimentos em tecnologias e computadores, valorização do funcionário efetivo, integração dos funcionários e regulamentação no serviço administrativo.

## 6. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

O diagnóstico da empresa foi realizado através de observação e entrevistas diretas e indiretas com os funcionários e munícipes.

Os dados coletados mostram que a maior parte dos funcionários está satisfeita com as condições e com o salário que a Prefeitura oferece, gostam do clima existente no departamento onde trabalham, mas pontuam a falta de integração entre os setores. Já os munícipes estão satisfeitos com o atendimento recebido.

Correlacionando os dados das entrevistas informais com as observações feitas sobre o ambiente de trabalho foi verificada a existência de dificuldades de relacionamento entre os diferentes setores, pois não há convivência entre eles.

Outro importante aspecto a ser trabalhado é o incentivo e a manutenção das interações interpessoais existentes entre os colegas do mesmo setor, proporcionando clima de trabalho amigável para que este sirva de estímulo para a interação com os demais setores da Prefeitura Municipal.

Com relação ao ambiente externo os munícipes sugeriram que a Administração Pública deveria realizar campanhas de caráter promocional incentivando o pagamento dos tributos, bem como a consulta da população em ações de interesse comum.

Ambiente Externo:

Ameaças: dívida ativa, baixa arrecadação;

Oportunidades: recursos obtidos através do Governo Federal e Estadual.

Capacidade:

A Prefeitura conta hoje com aproximadamente 1.204 funcionários, devidamente capacitados e avaliados para promoção funcional, bem como, com os departamentos bem estruturados para o desempenho das atribuições.

Os recursos financeiros provêm da arrecadação do Município, assim como dos recursos obtidos através do Governo Federal e Estadual.

Os funcionários que trabalham na Prefeitura recebem treinamento e desenvolvem muito bem suas atribuições. O local de trabalho é adequado às atividades.

Estratégia:

Por ser uma empresa de serviço público, a Prefeitura prioriza o atendimento, procurando satisfazer todas as necessidades dos munícipes que a procuram.

## Estrutura

A Prefeitura é administrada pelo Prefeito, Vice-Prefeito, Secretários, Diretores, Chefes, Coordenadores, Assistentes e demais colaboradores.

A contratação é mediante aprovação no concurso público, teste seletivo ou cargos em comissão, de acordo com as respectivas leis autorizativas.

## Cultura:

A Prefeitura tem preocupação com o bem da população, com o pagamento em dia de seus servidores e fornecedores.

## Resultado:

A Prefeitura atua de forma eficaz no atendimento ao cliente, sempre buscando satisfazer as necessidades dos munícipes. Desta feita, contribuindo para manter a “boa imagem” perante a sociedade.

## **7. Plano de Implantação**

O desenvolvimento das relações interpessoais é essencial para facilitar o clima organizacional, pois este depende da motivação e comprometimento dos seus funcionários para crescer.

O diagnóstico realizado na Prefeitura Municipal de Mafra aponta a importância em reforçar as relações interpessoais e setoriais da instituição. A eficácia no trabalho realizado depende da cooperação e integração dos setores e funcionários.

Não existe organização sem pessoas, mas para a organização obter resultados precisam estar integradas entre si e com as políticas organizacionais. Para promover tal integração é sugerido que a instituição utilize técnicas de motivação, dinâmicas de grupo, treinamento com seus funcionários visando a excelência no atendimento, favorecendo as relações interpessoais, logo, favorecendo a empresa.

A importância da efetuação dessas ações trará muitos benefícios para a instituição, visto que a não aplicação dificultaria o processo de integração, acentuando os problemas de interação pessoal e setorial existentes na Prefeitura Municipal de Mafra comprometendo sua imagem perante os munícipes que são atendidos por funcionários desmotivados.

## 8. CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou a verificação de que o trabalho do profissional de recursos humanos tem sido responsável pela excelência de organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

O forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloqüente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva na maioria das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o status já existente e são elas que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser.

São as pessoas que produzem, vendem, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, gerenciam e dirigem os negócios da empresa. Dirigem inclusive outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. E, no fundo, as organizações são conjuntos de pessoas.

A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, variam em enormes dimensões. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que tudo isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a maior, a mais avançada e sofisticada habilidade humana.



## 9. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas, o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 4ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOBOS, Júlio A Administração de Recursos Humanos. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

AQUINO, Cleber Pinheiro. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1980.

TOLEDO, Flávio. Administração de Pessoal – desenvolvimento de recursos humanos. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

## APÊNDICE – INSTRUMENTO DE PESQUISA





18) Você recebe todas as informações que precisa para realizar o seu trabalho?

- sim, sempre                       sim, na maior parte  
 na maior parte não               não

19) Você acha que seu salário é:

- muito satisfatório                       satisfatório  
 insatisfatório                           não sabe

20) De maneira geral, como você se sente nesta organização?

- muito satisfeito                       satisfateito  
 insatisfeito                           não sabe

21) Você sente orgulho de trabalhar na Prefeitura Municipal de Mafra?

- sim     não

22) Você procura sempre reservar um tempo para ao lazer?

- sim, sempre                       às vezes                       não

23) Sua forma de vida lhe dá prazer?

- sim     mais ou menos                       não

24) Considerando seus hábitos para melhorar sua saúde física e mental, você está:

- sempre procurando adquirir melhores hábitos  
 não se preocupa com isso  
 não muda seus hábitos

25) A Prefeitura Municipal de Mafra tem uma associação dos funcionários, você gostaria que ela promovesse atividades como:

- festas de confraternização                       torneios esportivos

26) Quais as informações que você gostaria que constassem no jornal mural da Prefeitura?

- aniversariantes do mês               decisões tomadas pelo Prefeito e Secretários  
 quem trabalha em cada setor       atividades desempenhadas pelos setores  
 curiosidade sobre os funcionários       mensagens

27) Quais os instrumentos de comunicação existentes na Prefeitura?

- jornal interno                       informativo                       ofício                       outro

28) De que forma você gostaria de receber informações sobre a Prefeitura?

- jornal interno       informativo       ofício       intranet       não respondeu

29) Dos itens abaixo relacionados, marque até 04 (quatro) opções que você considera, hoje, dos principais fatores de motivação que a organização proporciona à você:

- instalações físicas
- treinamento que recebem
- integração da equipe de trabalho
- oportunidade de crescimento
- autonomia
- estabilidade no emprego
- gostar do que faz
- salário e benefícios
- imagem da organização
- desafios existentes no trabalho
- relação com o cliente (municipal)
- participação nas decisões
- relação com a liderança da equipe
- ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
- ser ouvido
- nada
- outros

30) Atribua uma nota de zero a dez para a sua motivação em relação ao trabalho e a organização: \_\_\_\_\_

31) Se você fosse o chefe desta organização o que você faria para melhorar: \_\_\_\_\_

---

---

---

---