

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRÉA VAZ DA CRUZ

A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO DIRECIONADOR DA  
GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

CURITIBA

2016

ANDRÉA VAZ DA CRUZ

A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO DIRECIONADOR DA  
GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização,  
apresentado ao Curso de Pós Graduação em Gestão  
Pública, da Universidade Federal do Paraná, como  
requisito parcial a obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Danielle Mantovani Lucena da Silva.

CURITIBA

2016

## RESUMO

O presente Projeto Técnico se dedicou a refletir sobre a maneira como as políticas de Gestão de Pessoas estavam sendo elaboradas e executadas pela gestão municipal em Lapa, no Paraná. Assim, ao buscar ferramentas que pudessem contribuir para a eficácia, eficiência e efetividade na Gestão de Pessoas do referido município, o Projeto explorou a bibliografia referente ao uso de Pesquisa de Clima Organizacional, investigou-se a possibilidade de aplicação dessa aos servidores do referido Município, elencando uma proposta de plano de implantação e citando os recursos a serem aplicados, os resultados esperados e possíveis problemas a serem prevenidos durante o processo. Por fim, esse escrito reconheceu o poder da Pesquisa de Clima Organizacional em desencadear bons resultados, resultados direcionadores para melhor elaboração de políticas para os recursos humanos, e conseqüentemente elevando satisfação de equipes e melhorando a prestação do serviço público.

Palavra- Chave: Gestão de Pessoas. Pesquisa de Clima Organizacional. Eficácia. Gestão Pública. Clima Organizacional.

## **ABSTRACT**

This Technical Project is dedicated to reflect on the way people management policies were being developed and implemented by the municipal administration in Lapa, Parana. Thus, in seeking tools that could contribute to the effectiveness, efficiency and effectiveness in the municipality Personnel Management, the project explored the literature on the use of Organizational Climate Survey, investigated the possibility of application of the said Municipality servers , listing a deployment plan proposal and quoting the resources to be applied, the expected results and possible problems to be prevented during the process. Finally, this writing recognized the power of the Organizational Climate Survey in triggering good results, drivers results to better policy development for human resources, and consequently increasing satisfaction teams and improving the provision of public service.

Key-words: People Management. Organizational weather research. Efficiency. Public administration. Organizational climate.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA PREFEITURA DA LAPA/PR.....	26
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO .....	27
FIGURA 3 – ÁRVORE DE PROBLEMAS .....	33

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PRINCIPAIS MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA	
ORGANIZACIONAL .....	23
QUADRO 2 – DISPOSIÇÃO DOS SERVIDORES .....	28
QUADRO 3 – ELENCO DE ALAVANCADORES E RESTRITORES .....	32
QUADRO 4 – RESULTADOS X INDICADORES .....	42

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	38
---------------------------------------	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS**

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

GP – Gestão de Pessoas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PG – Página

PR – Paraná

RH – Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 APRESENTAÇÃO .....	10
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....	10
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO .....	10
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	11
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	14
2.1 MOMENTOS DE EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS .....	14
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITO .....	17
2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: CONCEITO .....	18
2.4 DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	19
2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	22
<b>3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	25
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO .....	25
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA .....	29
<b>4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA</b> .....	35
4.1 PROPOSTA TÉCNICA .....	35
4.1.1 Plano de Implantação .....	37
4.1.2 Recursos .....	41
4.1.3 Resultados Esperados .....	42
4.1.4 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas .....	43
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	45
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	47
<b>ANEXO I</b> .....	50

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

Esse trabalho adota como tema a Pesquisa de Clima Organizacional como direcionador estratégico da Gestão de Pessoas no setor público. A organização escolhida para ambientar o Projeto Técnico é o Departamento Geral de Administração, da Prefeitura Municipal de Lapa/PR.

Esse Projeto foca nos problemas do Departamento no quesito desse não apresentar planejamento para ações de Gestão de Pessoas, nem adoção de função estratégica, assim como aborda as dificuldades para a aplicação ampla da Pesquisa de Clima Organizacional na Prefeitura.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Propor a utilização da Pesquisa de Clima Organizacional, a partir de 2016, como ferramenta estratégica da Gestão de Pessoas, da Prefeitura Municipal de Lapa/ PR, e ainda, sugerir roteiro planejado para a execução da Pesquisa.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

Os objetivos específicos são:

1- Detectar como é composta a estrutura da área responsável pela Gestão de Pessoas da Prefeitura de Lapa/PR (número de servidores e suas tarefas);

2- Diagnóstico sobre o como é elaborado o planejamento de ações pela área de Gestão de Pessoas na Prefeitura de Lapa/PR;

3- Diagnóstico da situação atual da aplicação e uso da ferramenta de Pesquisa de Clima Organizacional pela área de Gestão de Pessoas, no âmbito dos servidores municipais;

4- Mapear as dificuldades para aplicação e uso da Pesquisa de Clima Organizacional na já citada Prefeitura;

5- Elaborar, a partir do que já foi realizado na referida Prefeitura, um modelo aprimorado para aplicação operacional e utilização estratégica da Pesquisa de Clima Organizacional.

#### 1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Historicamente se reconhece que a área de Gestão de Pessoas caminhou por fases de evolução, assim o que antes era apenas um Departamento que cuidava somente do fechamento de folha ponto, passou a ter uma função estratégica, no sentido de ser o braço da organização, que tem a capacidade de impulsionar positivamente o colaborador na execução de suas tarefas.

O reconhecimento da importância da boa Gestão de Pessoas tem sido mais amplo no setor privado. No setor público, infelizmente, ainda é possível observar o paradigma de a teoria apontar a relevância da Gestão de Pessoas, porém, na prática, muitos Departamentos de Pessoal persistem no papel tradicional de processador de dados.

Entre as ferramentas disponíveis para fomentar a visão estratégica da Gestão de Pessoas, citamos aqui a utilização da Pesquisa de Clima Organizacional, pela amplitude com que pode representar o diagnóstico da organização. Monitorar o Clima Organizacional representa cuidar dos servidores, dar voz a eles, e ainda receber base concreta para planejar ações direcionadas às fragilidades do cenário do órgão sob o ponto de vista dos que fazem o órgão funcionar, é maneira de concentrar esforços para o foco correto.

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma fotografia profunda da organização em que não se podem ignorar as partes feias que precisam de reparo. Dedicar tempo a planejar a execução de uma Pesquisa nesse sentido e, levar a

sério os seus resultados pode representar, não só a inovação de uma gestão, mas o serviço público ganha em qualidade.

Podemos até questionar, o que a sociedade ganha quando um corpo público adota uma pesquisa de clima organizacional, já que é uma pesquisa interna. Ilustremos, imaginando que os servidores reclamam pela ausência de incentivo de profissionalização dentro órgão, e no setor de Recursos Humanos se desenvolve plano de ação que busque parceria para proporcionar isso aos servidores, teremos então um servidor mais motivado, com mais comprometimento com suas tarefas e um contribuinte muito mais bem atendido.

Através de depoimentos de servidores municipais de Lapa/PR, assim como a observação direta nos Departamentos envolvidos em Gestão de Pessoas, é possível detectar uma rotina atrelada aos ritos tradicionais, em sua maioria não há um planejamento prévio de ações. Sobre a Pesquisa de Clima Organizacional, a área reconhece sua importância, existiu iniciativa até de uma pesquisa piloto, a ampliação de amostra é desafiante, devido às dificuldades que demandam tempo para prévio planejamento.

Com a oportunidade de sugerir um Projeto Técnico para o Trabalho de Conclusão de Curso, foi oportuno direcionar o Projeto no objetivo de propor a utilização da Pesquisa de Clima Organizacional, a partir de 2016, como ferramenta estratégica da Gestão de Pessoas (GP) nessa Prefeitura, e ainda sugerir um roteiro planejado para a execução da Pesquisa. Trabalhando com as dificuldades reais encontradas pela GP, e de encontro com a necessidade de aperfeiçoamento de gestão, o projeto sugerido se torna viável.

Os servidores da Prefeitura representam o grupo de atores que mais será envolvido no Projeto, no entanto, podemos considerar que a população em geral também será envolvida, no sentido de ser a receptora do serviço público que, se espera, receber boas influências das políticas de gestão melhores elaboradas. Por sua vez, equipes da área de Gestão Pessoas (de outros órgãos ou instituições de ensino) podem ser requisitadas para consultoria do processo de aplicação, fase de conscientização e diagnóstico da Pesquisa proposta, caracterizando um ator externo ao órgão em questão.

Compreende-se que direcionar a visão de Gestão de Pessoas para a finalidade estratégica, incluindo a utilização de instrumentos como a Pesquisa de Clima Organizacional, tende a ter várias vantagens para o serviço público, tendo em

vista o efeito dominó. Conhecer a percepção do seu servidor possibilita direcionar com planejamento as políticas de Gestão de Pessoas para potencializar essa força de trabalho, porque dela depende o sucesso do órgão, que simplesmente é oferecer serviço efetivo, eficaz, eficiente.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esse tópico aborda a reflexão, sempre pertinente, sobre alguns conceitos intimamente relacionados com o tema desse Projeto. É uma fase importante de ser contemplada para aquisição de mais conhecimento, observemos o quando nos é enriquecedor as palavras já escritas por tantos estudiosos, e o quanto pode nos orientar a aplicabilidade dos conceitos. Iremos, nesse tópico vislumbrar relato sobre a evolução da área de Gestão de Pessoas, os conceitos influentes de Cultura Organizacional, Comportamento Organizacional, o Clima Organizacional e por fim, nos dediquemos a entender mais sobre a Pesquisa de Clima Organizacional.

### 2.1 MOMENTOS DE EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Por tratar diretamente de recursos humanos, a área de Gestão de Pessoas vive constantes mudanças, tenta harmonizar as tendências de época, de relações e ainda os objetivos corporativos. Segundo Dutra (2006, p.19) a Gestão de Pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

O que nos relata Toledo (1978) é que antes do evento da industrialização, as relações de trabalho eram de cunho artesanal, sem uma divisão evidente de posições, normalmente as pessoas se agrupavam, e unidos pela afetividade produziam determinada mercadoria. Motta (2006) e Faria (2002) lembram que ao surgir do evento da máquina, as atividades tomaram um novo ritmo, exigindo divisão de trabalho, mecanização, fixação de papéis entre proletariado e patrões, com isso surgem também os primeiros conflitos dentro das organizações.

Em âmbito de Brasil, Oliveira e Medeiros (2011, p.14) nos explicam que no início o trabalho era escravo, e quando não assim, entregava ao capataz as responsabilidades da Gestão de Pessoas, essas restritas a pagamentos. No setor público brasileiro, Mendes (1998) também aponta que não havia preocupação na

área de gerir pessoas, até porque o Estado cuidou de ser totalitário por um grande período.

Gil (1994) aponta que no emaranhado de atritos corporativos, busca por legislações de amparo ao trabalhador, movimentos sindicais, desenvolvem-se os estudos que dariam início a Era da Administração Científica: abordagens americanas de Taylor (melhorar o foco da mão-de-obra para maior produtividade) e Ford (profissionalização da mão-de-obra em troca de benefícios), e ainda Fayol na França (proposta de princípios para nortear o trabalho). Motta (2006) lembra que o foco dessa tendência era a estrutura da organização, sendo o homem denominado econômico, um ser previsível influenciado basicamente só por recompensas, assim defendia-se que para o aumento da produtividade era necessário monitorar, adestrar e oferecer incentivos.

Em 1927, Elton Mayo desenvolveu estudos em uma empresa de Chicago, que buscavam detectar o poder de influência da iluminação na produção e nos números de acidentes e de fadiga, ao final descobriu que existia a influência de fatores sociais e psicológicos (GIL, 2007), esse estudo foi berço da Escola de Relações Sociais. Motta (2006) sintetiza que nessa abordagem o homem é compreendido como um homem social, com sentimentos, longe de um comportamento mecânico, ele sofre influências de suas necessidades e situações vivenciadas.

Na abordagem científica, o foco no treinamento pode ser citado como fator que mais influenciou para a criação do Departamento de Pessoal (DUTRA, 2006). E a visão do homem social se torna um passo inovador, verificando que a produtividade dependeria também do ciclo de necessidades do colaborador.

Oliveira e Medeiros (2011, p.16) relatam que no Brasil, o período entre 1930 e 1945, foi de solo fértil para inovações: no setor público, para dar suporte às diversas reformas que o Estado estava passando, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que detinha funções administrativas de departamento de pessoal; no setor privado surgia a figura do chefe de pessoal e a seção de pessoal. Segundo Girardi (2008) o que se observava era uma administração de pessoas classificada como “burocrática-cartorial”.

A compreensão de ver o homem com suas múltiplas necessidades, o fez ainda mais complexo, a visão sistêmica vigente em 1980 também contribuiu para a chegada da Administração de Recursos Humanos, com os cargos de gerência, que

se ocupariam em coordenar o sistema de Recursos Humanos (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2011, 18). Nesse momento o Brasil vive momentos de intenso crescimento, a Gestão de Pessoas passa a evoluir em passos largos, como mediadora de cuidar de recursos humanos para melhorar a produção, negociadora com as exigências sindicais, e constantes demandas antes nem sonhadas, uma dinâmica que exigia Gestão Estratégica. (GIRARDI, 2008).

Dutra (2006) explana que até a década de 60 a Gestão de Pessoas teve como papel prover treinamento, informações de remuneração; entre os anos 60 e 80, sua função é ampliada para parceira corporativa; depois da década de 80 assume posição estratégica pensando nos recursos humanos como fonte de agregar valor à organização. As mudanças advindas da globalização são sentidas na área de Gestão de Pessoas, tanto na área privada quanto na pública, e isso exige dinamismo e reflexão sobre as responsabilidades. Resumidamente:

Muitos consultores e teóricos de RH se esquivam de utilizar o termo recursos humanos por evocar uma imagem de abarrotados departamentos de pessoal que lidam apenas com a elaboração de políticas, policiamento e trâmites burocráticos. Minha opinião é que essa imagem é ultrapassada e disfuncional. Poucos contestariam que as chaves para a criação de organizações competitivas residem no modo como as pessoas são tratadas, como os processos organizacionais são comandados e como o trabalho de uma organização é coordenado. Acrescentaria, contudo, que as ferramentas para criar organizações competitivas provêm da redefinição e aprimoramento dos recursos humanos. (ULRICH, 2001, pg. 280).

Consideremos o alerta:

Necessitamos de novas formas de gerir pessoas. As empresas de forma natural e espontânea estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno. Essa reação natural e espontânea tem padrões comuns que caracterizam um novo modelo de gestão de pessoas. (DUTRA, 2006, pg.205).

Portanto, foi possível perceber que a Gestão de Pessoas passou por momentos distintos e complementares, uma evolução que ocorreu naturalmente pelas demandas históricas da sociedade. A forma de fazer Gestão de Pessoas ainda hoje continua a se reinventar, adotando um papel muito mais abrangente de atuação, de articular, de ser estratégica.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITO

A versão estratégica da Gestão de Pessoas detectou alguns fatores relevantes que necessitam de atenção em toda ação gerencial proposta, um desses é a Cultura Organizacional. Bergue (2012, p.20) define que “a cultura de uma organização pode ser sinteticamente definida como conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais.”

Quando refletimos sobre o que representa uma organização, meditamos que ela é um mundo a parte; observamos que apesar de pertencer ao mesmo ramo, a missão, os valores, a maneira de interpretar é diferente uma das outras, e isso é repassado de membro a membro sendo todos envolvidos pela mesma cultura. Assim é considerado:

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. (CHIAVENATO, 1999, pg.138).

Berque (2012, p. 23) observa que o cuidado com a cultura de uma organização se deve ao fato que “a cultura é algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho.” Nesse mesmo sentido, Lacombe (2005, p.231) afirma que “a cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos.”.

A tomada de decisão de uma Gestão de Pessoas Estratégica considera a cultura corporativa como fator de influência, podendo refletir no sucesso ou insucesso da ação, se faz necessário que se tenha um termômetro para cuidar dos traços da organização, para ser sensível e sentir os valores que perpassam em determinada instituição, afinal a cultura molda a identidade organizacional e essa precisa ser compatível com os objetivos a serem alcançados. Assim nos é alertado:

O papel da cultura na influência do comportamento dos funcionários parece ganhar uma importância cada vez maior no atual ambiente de trabalho. À medida que as organizações expandiram a amplitude de controle, “achataram” a estrutura, introduziram o trabalho em equipe, reduziram a formalização e deram mais autonomia aos funcionários, os valores compartilhados, decorrentes de uma cultura organizacional forte, asseguraram que todas as pessoas fossem na mesma direção. (ROBBINS, 2002, pg. 503).

A cultura é ingrediente que vai apresentar a instituição ao seu mercado, tanto na área privada quando no setor público, então possuir ferramentas para conhecer as particularidades da cultura corporativa é chance de compreender o que faz aquela organização ser como é. Consideramos que:

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante. (LUZ, 2003, pg.32).

Portanto, a cultura organizacional é o que diferencia uma instituição de outra, é o conjunto de hábitos e normas que são adotadas como verdade ideológica para determinado grupo corporativo. Uma Gestão de Pessoas com visão estratégica reconhece que é um fator que necessita de cuidado, e de instrumentos que possibilitem mais compreensão, pois a cultura como modeladora de identidade, influência no desempenho organizacional como um todo.

### 2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: CONCEITO

Outro fator que tem chamado a atenção da Gestão de Pessoas é o comportamento organizacional, conforme Bergue (2012, p.11) esse é um campo de estudo que tem como objeto compreender o comportamento humano nas organizações. Complementarmente Bilhim e Castro (1997, p.23) associam o comportamento organizacional com uma análise do comportamento individual ou coletivo no cenário de uma organização, para isso se utiliza conhecimentos de diversas áreas.

As relações do indivíduo dentro da organização, podem ser melhor examinadas quando subdividas em grupos, Chiavenato (2004) denomina como micro perspectiva, perspectiva intermediária, e macro-perspectiva. A primeira abordagem é restrita ao indivíduo, relaciona temas como motivação, habilidades, no sentido do individual de cada pessoa; a segunda estuda as pessoas em equipe, assuntos como liderança, dinâmica são aqui avaliados; por fim, a última perspectiva compreende a visão de estrutura da organização, abrange assuntos amplos como negociação, competição, eficiência, conflito.

De maneira complementar, enquanto a cultura organizacional observa o cenário desenhado dentro da organização como uma totalidade, o comportamento organizacional ocupa-se em compreender que as características e reações individuais frente a estímulos influenciam no desempenho das tarefas institucionais. Segundo Chiavenato (2004) “constitui uma importante área de conhecimento para toda pessoa que necessite lidar com organizações, [...], mais importante ainda, para dirigi-las.”, assim é um fator que merece reação estratégica da Gestão de Pessoas, consideremos:

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos, e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. (ROBBINS, 2002, pg.6).

Tendo em vista, o que foi exposto, concluímos que o comportamento organizacional visa estudar as pessoas e suas reações individuais e em grupo frente ao ambiente de trabalho; e ainda busca entender o impacto que esses fatos têm no desempenho geral da organização. Mais uma vez aparece a demanda à Gestão de Pessoas por ações estratégicas de monitoramento, a fim de que o comportamento organizacional também esteja dentro do esperado pela entidade corporativa, para que não haja prejuízo aos objetivos pleiteados.

## 2.4 DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Em meio à importância dos temas cultura e comportamento organizacional, surge um conceito que tenta mediar a compreensão da área de Gestão de Pessoas sobre o que está se passando no ambiente corporativo: o Clima Organizacional. O Clima tem o papel de diagnosticar, de tornar palpável a percepção do colaborador, dentro de suas reações individuais e envolvido com cultura organizacional, orientando a Gestão de Pessoas na programação de suas ações.

Observemos que:

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. CHIAVENATO (APUD LUZ, 2003, pg. 29).

Complementarmente ainda consideramos:

Clima organizacional é o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia seus comportamentos. Está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho. (KNAPIK, 2008, P. 23).

Bergamini e Coda (1997) explicam que clima tem origem no verbete grego *klima*, seu significado é inclinação ou tendência. Rizzatti (1995) descreve que os primeiros estudos sobre o tema surgem no início da década de 60, nos Estados Unidos, seus precursores foram os Forehand e Gilmer. Essa primeira abordagem já relacionava o Clima com o Comportamento Organizacional, e as dificuldades de mensurar os dois. No Brasil, Souza (1977) inaugurou o tema com análises de clima organizacional realizados em empresas, órgão público e uma universidade, buscando cruzar dados e deixar manifesto qual dos ambientes apresentava vantagem quanto ao clima.

A relação entre clima e cultura organizacional é evidente tendo em vista que a percepção do colaborador sobre seu ambiente de trabalho recebe influência da cultura ali vivida (Lacombe, 2005). É possível observar que alguns chegam a confundir os dois conceitos, porém, é preciso ter claro que o clima é uma consequência da cultura organizacional: a cultura está embasada nas propostas de

gestão, já o clima é o resultado do que foi aplicado, de como foi percebido pelos colaboradores (Toro, 2001 apud Martins, 2008, p. 30).

Nessa linha de raciocínio, percebemos que o comportamento organizacional entra em campo, se a cultura são as características da organização como um todo, o clima vai detectar como está esse ambiente, e reflete também o comportamento organizacional ali praticado, segundo Coda (1993), o clima mapeia o quanto as necessidades das pessoas e da organização estão sendo atendidas.

Nesse contexto, a Gestão de Pessoas estratégica reconheceu no Clima Organizacional como uma ferramenta para lhe representar a saúde da organização, pois ao saber como está Clima consequentemente identificaria motivos de desmotivação dos colaboradores (comportamento), estrutura a ser transformada (cultura), e ações mais focadas. Compreende-se que:

“(...) a gestão democrática e o clima organizacional são um importante “termômetro” para a proposição e a condução de ações de transformação dentro da organização, possibilitando oportunidades de construção e administração de relações comportamentais conflitantes para a viabilização de objetivos organizacionais que conduzem a ações pro-ativas.” (CAPANEMA E PIMENTEL, 2007, pg. 3).

Para Chiavenato (2003) “o clima pode ser favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável”, e isso abre um alerta para a área de Gestão de Pessoas, que pode precocemente já planejar ações que façam o clima ser mais agradável, certo de que isso influência no desempenho geral da organização. Assim:

O clima organizacional é um indicador tanto de pontos fortes da organização como da necessidade de melhorar e mudar. Esse tipo de análise desvenda as causas de problemas que a organização vem enfrentando e aumenta o grau de compreensão a respeito deles. (BRESCANCINI, 2004, pg. 2).

Portanto, o clima organizacional é o espelho que visa apresentar a imagem de como está o ambiente interno de uma organização, principalmente no sentido de verificar a visão compartilhada dos colaboradores da vida corporativa. Devido ao diagnóstico proporcionado pelo clima envolver esferas de cultura e comportamento organizacional, ou seja, amplitude de resultados, é considerado uma ferramenta bastante útil para a Gestão de Pessoas.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A Pesquisa de Clima Organizacional é utilizada pela área de Gestão de Pessoas para conhecer de perto o clima da organização, essa ação possibilita estratégia de planejamento de políticas internas prioritárias ao equilíbrio na relação colaborador- instituição. Bispo (2006) informa que no Brasil, esse tipo de ferramenta teve origem nos estudos de Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983) que aplicou diversas observações em órgãos públicos e privados, aponta ainda que essa ferramenta é a busca de direcionamento, seu diagnóstico é impulsionador para a efetividade de projetos voltados à qualidade de produção, das políticas adotadas e progressão no desempenho.

Apesar de Marconi e Lakatos (1990) citarem a Pesquisa como um instrumento direcionado a medir a satisfação do colaborador, Luz (2003) é mais amplo e destaca que a Pesquisa de Clima é uma estratégia relevante para ouvir os colaboradores, isso possibilita efetuar correções em procedimentos, saber o quanto a satisfação está presente no ambiente interno, e mais que somente trabalhar problemas presentes, oferece ainda prever conflitos futuros, pautando um prévio planejamento de boas práticas.

A pesquisa de clima, conhecida também como avaliação de clima organizacional, pode vir como questionário, painel de debates ou entrevista, Luz (2003) afirma que o questionário ainda é meio mais utilizado. Complementarmente Marconi e Lakatos (1990, p. 125) afirmam que a pesquisa quando deixa o colaborador no anonimato, porque somente a área em que ele está é identificada, traz mais segurança para respostas mais sinceras. Lucena (1992) comenta que a pesquisa pode envolver todos os colaboradores, já que o objetivo é ouvir o máximo de funcionários, mas admite-se a amostra também, o importante é que a análise seja a mais próxima da realidade, podendo ser utilizada realmente como balizador na tomada de decisão.

Tendo como base as explicações de Lazzari (2009) e Bispo (2006), é possível sintetizar alguns dos principais modelos voltados à Pesquisa de Clima Organizacional (QUADRO 1):

MODELO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
LITWIN E STRINGER (1968)	Foi o primeiro estudo que levantou e comparou o clima organizacional de grandes empresas com políticas de Recursos Humanos diferentes. Trabalha com um questionário com nove indicadores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, cooperação, relacionamento, conflito, identidade e padrões.
KOLB (1986)	Aconteceu após duas décadas dos estudos de Litwin e Stringer, buscava aperfeiçoar esse modelo contando com os avanços da Psicologia. Utiliza sete fatores: responsabilidade, padrões e recompensa, conformismo, clareza organizacional, liderança, calor e apoio.
SBRAGIA (1983)	Elaborado pelo professor da Universidade de São Paulo, conta um estudo amplo e aperfeiçoado do Litwin e Stringer e ainda análise de treze instituições públicas no Brasil. Aplica vinte indicadores, além dos já conhecidos, ainda agrega falar sobre estado de tensão, ênfase na participação, autonomia presente, consideração humana entre outros.
CODA (1997)	Tem como foco maior as influências da liderança e motivação, utilizando para isso critérios de cultura e bem estar do colaborador, foi testado em cinco diferentes organizações brasileiras, mesclando o privado com o público.
LEVERING (1984 e 1997)	Investiga a relação entre os rendimentos econômicos da empresa e a satisfação do colaborador. Adotado por uma empresa de consultoria dos Estados Unidos, que também atua no Brasil, o modelo identifica as cem melhores empresas para se trabalhar.
RIZZATI (1995)	Foi fruto do mestrado e posteriormente aperfeiçoado pela tese do doutorado, trabalhou especificamente o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina e posteriormente as universidades federais da região sul. É um modelo amplo, e com ótimos diagnósticos, porém por já ter sido adaptada para uma categoria de organização, não pode ser aplicada a qualquer instituição.

QUADRO 1 – PRINCIPAIS MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
 FONTE: Elaborado pela autora (2015).

Através da observação do quadro podemos apontar que um autor aprimora o modelo de outro, e ainda alguns especificam a relação que querem detectar, seja com a motivação, com a liderança ou demais fatores, o próprio Bispo (2006) chega a sugerir um novo modelo em que considere também os fatores externos e internos à instituição para análise.

Bispo (2006) considera que a Pesquisa de Clima Organizacional é essencial para uma Gestão de Recursos Humanos reestruturar a organização, alerta que o modelo a usar deve ser o que melhor possa retratar a instituição, assim como para o levantamento de dados, cada instituição pode adotar a maneira que seja mais simples e compreensível aos seus colaboradores, utilizando respostas com três ou

quatro alternativas, ou ainda pode ser usado a escala de Likert (1932) com cinco, ou também de Osgood (1969) com sete opções.

Assim, podemos concluir que a Pesquisa de Clima Organizacional é ferramenta que pode direcionar um Setor de Gestão de Pessoas, pelo poder de retratar as prioridades a serem trabalhadas por esse Setor, através da análise dos resultados é possibilitado ter planejamento nas decisões, avanço na qualidade do clima organizacional e, conseqüentemente, o melhor desempenho na produção de serviço ou produto.

### **3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

#### **3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO**

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística), o município de Lapa, no Paraná, está localizado no sul do estado, faz parte da região metropolitana de Curitiba, tem área territorial de cerca de 2.093.859 km<sup>2</sup>, e uma população estimada para o ano de 2015 de 47.557 mil habitantes. A cidade nasceu da época do tropeirismo, sua história foi marcada pelas lutas da Revolução Federalista do ano de 1984, fato que deu ao município legado para o turismo, apesar desse potencial, a atividade econômica primordial ainda é a agropecuária.

No cenário de transição entre a cidade tranqüila do interior, para o desafio de se tornar um município mais forte economicamente, exigência das tendências e das novas gerações, encontramos a Gestão Pública desse município aberta aos desafios e aperfeiçoamentos. A Prefeitura Municipal que emprega cerca de um mil e quinhentos servidores tem seguindo um caminho de evolução, naturalmente, enfrentando os conflitos da política, dos interesses públicos e da necessária profissionalização do serviço público.

Atualmente, segundo dados oficiais da Prefeitura, sua estrutura pode ser representada conforme organograma da FIGURA 1:

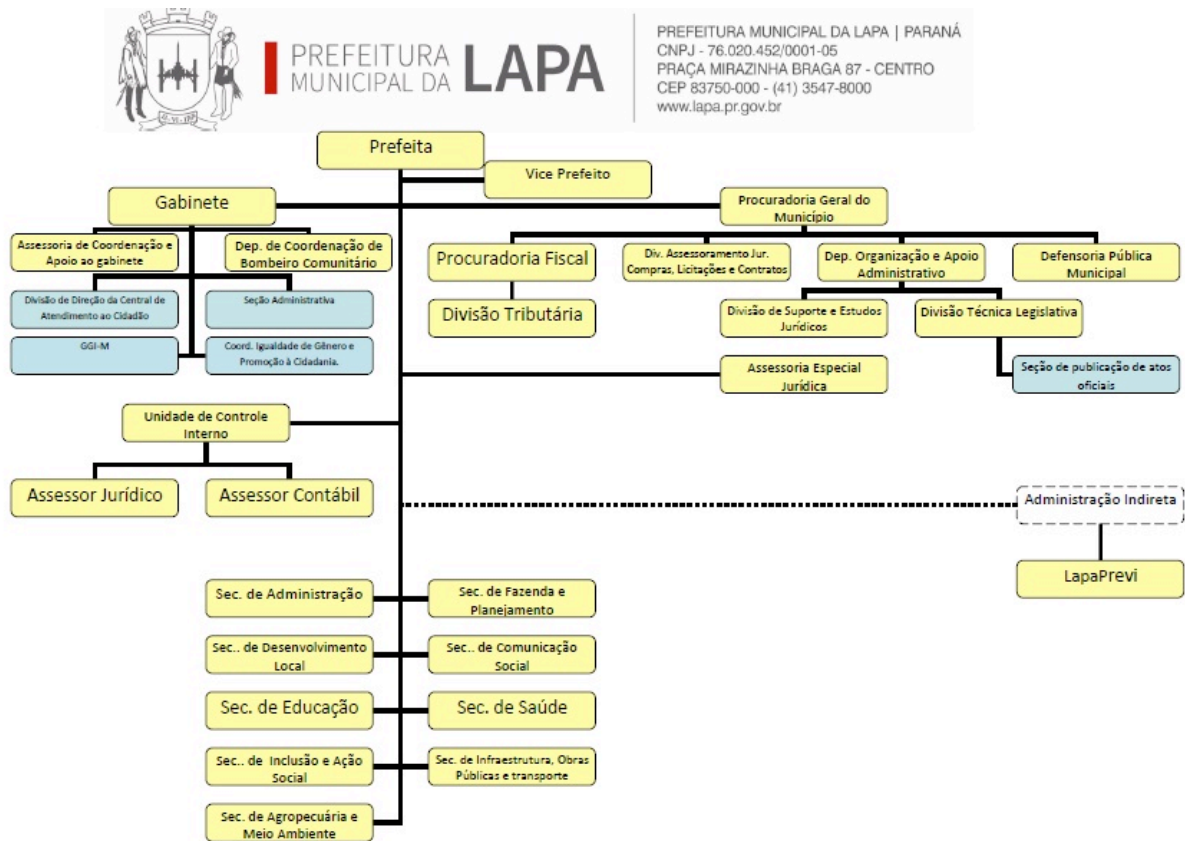


FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA PREFEITURA DA LAPA/PR.  
 FONTE: BANCO DE DADOS OFICIAIS DA PREFEITURA DE LAPA/PR (2015).

Compreendemos, conforme a FIGURA 1, que a Prefeitura subdivide seu efetivo para atender a nove Secretarias, e ainda Gabinete, Procuradoria Geral e Controle Interno. Para ambientar esse projeto foi escolhido o Departamento Geral de Administração, subordinado a Secretaria de Administração, e hoje responsável por fomentar atividades diferenciadas para a área de Gestão de Pessoas da esfera municipal. Observemos cuidadosamente o organograma dessa Secretaria, e a localização do referido Departamento, constante na FIGURA 2.

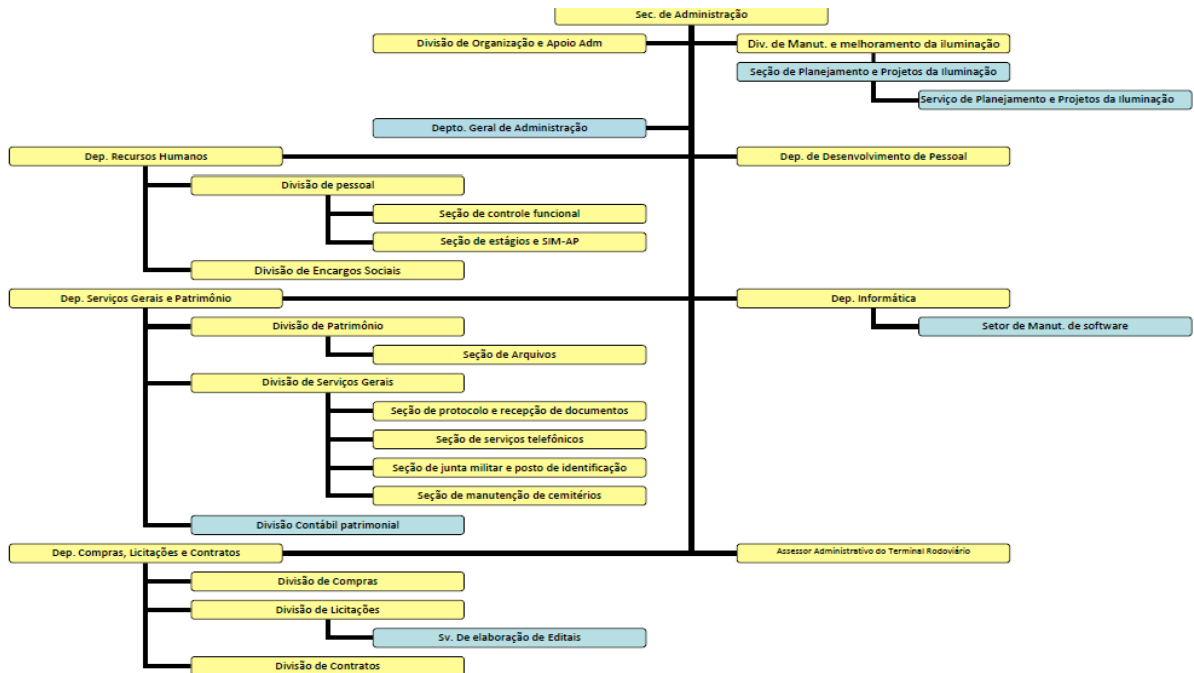


FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO  
 FONTE: BANCO DE DADOS OFICIAL DA PREFEITURA DE LAPA/PR.

Quando observamos a FIGURA 2, é possível verificar a presença de duas repartições que estão ligadas às ações para a Gestão de Pessoas do Município: o Departamento de Recursos Humanos e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoal. O primeiro tem suas atividades executadas pelas suas Divisões e o último está inativo e repassou suas responsabilidades para o Departamento Geral de Administração, assim o Projeto aqui sugerido se encaixa nas prerrogativas desse Departamento.

Segundo informações, coletadas junto aos servidores do Departamento Geral de Administração, reafirmadas pelo atual Diretor de Departamento, até o ano de 2012 a área de Gestão de Pessoas era responsabilidade somente do Departamento de Recursos Humanos, trabalhando exclusivamente a rotina de controle burocrático dos servidores. Com o início da nova gestão Municipal em 2013, foi tomada a iniciativa de criar o Departamento de Desenvolvimento de Pessoal.

O novo Departamento tinha intuito de inovar a Gestão de Pessoas até o momento executada, com a finalidade de focar em políticas direcionadas ao servidor e evitando conflitos com servidores mais antigos, que não aceitavam essas concepções. Esse Departamento agregou a si atividades de criação de CIPA, recrutamento, gestão de convênios, treinamentos emergenciais, orientação para o primeiro Técnico de Segurança do Trabalho, entre tantas outras atividades e

simplesmente perdeu o foco de planejar ações voltadas para o desenvolvimento do servidor, ou políticas para fortalecer o serviço público com origem na Gestão de Pessoas.

A observação direta no ambiente da Secretaria de Administração deixa claro que: as atividades do Departamento de Recursos Humanos foram distribuídas para as Divisões Encargos Sociais e de Pessoal, que se centralizam nas rotinas trabalhistas; já em relação ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoal, devido à falta de efetivo e principalmente o conflito de tarefas (algumas executadas por esse, mas seria responsabilidade do Departamento Geral), todas as demandas foram transferidas para o Departamento Geral de Administração, inclusive as que sinalizavam adoção de ferramentas estratégicas de Gestão de Pessoas.

No Quadro 2, é possível verificar os servidores que trabalham diretamente no Departamento Geral de Administração, e ainda os servidores que executam tarefas relacionadas com a Gestão de Pessoas, no entanto, lotados nas Divisões subordinadas ao Departamento de Recursos Humanos. Ressalta que os assuntos tratados pelos Departamentos estão interligados, não há distância física entre os Departamentos, estão localizados no mesmo prédio.

<b>Servidores subordinados ao Departamento Geral de Administração</b>	
Servidor	Principais Tarefas Executadas.
Chefe de Departamento	Fomentar Políticas de Gestão de Pessoas, realizar gestão dos assuntos emergentes da Prefeitura no sentido de pessoal, estrutura, treinamentos, gestão de convênios, seleção, articulação entre outros departamentos, entre outras funções.
Secretária	Recepciona telefones, faz gestão de agendas, auxilia na rotina administrativa, emite e recebe expedientes, entre outros.
Estagiário	Apoio nas atividades administrativas
<b>Servidores subordinados ao Departamento de Recursos Humanos</b>	
Nº 1	Exclusivo para gerir a folha de pagamento
Nº 2	Atribuições do profissional Técnico de Segurança do Trabalho
Nº 3	Gestão dos estagiários de toda a Prefeitura
Nº 4	Gestão de perícias, acerto no controle ponto, faz escala de vigias.
Nº 5	Elabora escala de vigias, auxilia nas demandas que o servidor nº 4 detém.
Nº 6	Responsável pela emissão de requerimentos, comunicados internos, responder demandas do Tribunal de Contas Estadual.
Nº 7	Responsável pelas admissões, demissões,
Estagiário	Apoio nas atividades administrativas

QUADRO 2 – DISPOSIÇÃO DOS SERVIDORES

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Observando criticamente as informações do QUADRO 2, pontua-se que a maioria dos servidores estão lotados no Departamento de Recursos Humanos com

atividades tradicionais, infelizmente o fomento de ações diferenciadas para a área de Gestão de Pessoas está centrado no Diretor de Departamento Geral de Administração, o que faz surgir uma carência de articulação e planejamento para que as ações e as políticas não caiam no esquecimento.

A sobrecarga de trabalho para o Departamento Geral de Administração é visível, no entanto, isso não pode só figurar um empecilho ao aperfeiçoamento da maneira como trabalhar os recursos humanos, pelo contrário, quando se tem planejamento se consegue delegar competências para que a idéia seja implementada. Esse Departamento foi escolhido como o articulador principal do Projeto, porque esse é o seu papel no organograma, o que não exclui o envolvimento de outros setores.

Tendo em vista o que foi exposto, foi possível compreender que a organização que será trabalhada é um Departamento, denominado, de Geral de Administração, que compõe a estrutura da Secretaria de Administração do Município da Lapa, e que hoje é o responsável em planejar e dar as coordenadas de possíveis inovações também para a área de Gestão de Pessoas.

### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA

A etapa de diagnóstico é ponto culminante para conhecer a realidade do ambiente trabalhado e a caracterização da situação problema, com essa finalidade, foi necessária a utilização de pesquisa e algumas das suas técnicas. A pesquisa demanda a busca por dados, informações centradas no contexto de uma questão que se torna importante. É relevante compreendermos o conceito de pesquisa:

“... procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. (...) A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (...) ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.” (GIL, 1999, pg.45).

Com a finalidade de melhor diagnosticar o problema a ser trabalhado por esse projeto, foi de primordial importância a utilização dos seguintes métodos de coletas de dados:

- Entrevista: Utilizada em todo o processo de diagnóstico, teve papel decisivo na área pela qual o Projeto seria ambientado, e o levantamento de pareceres dos servidores municipais. Segundo Ribeiro (2008, pg. 141) a entrevista é uma técnica pertinente para conhecer realidades, pois vai além da descrição, é fonte de interpretação também. Durante a elaboração do diagnóstico foi possível utilizar as três classificações de entrevistas apontadas por Gil (1999), informais (distingue da conversação natural, porque o objetivo é o levantamento de dados), focalizadas (abordagem livre do assunto, porém com o intuito de explorar mais uma determinada experiência) e ainda por pautas (estruturada por tópicos que vão se complementando ao longo do diálogo).

- Observação Direta: Obter informações teóricas pouco oferece resultado, se não há a observação direta para a checagem da real situação. Conforme Marconi; Lakatos (2009, pg. 176) a técnica da observação usa os sentidos para análise dos dados, é por si a percepção da realidade que é o objeto de estudo.

- Estudo Piloto: Mackey e Gass (2005) destacam a importância de uma fase de teste para um estudo, porque é oportunidade de apontar os erros e correções prévias, isso aperfeiçoa a ferramenta, e fortifica resultados mais fiéis a realidade.

O elemento que direcionou o olhar com mais atenção para a área de Gestão de Pessoas no Município de Lapa no Paraná, foi o contato ou entrevista informal com alguns servidores municipais. Essa troca de idéias informal possibilitou a expressão mais livre, no geral pediu-se para que fosse apontado algum Departamento, que na visão dele, estava numa situação mais precária, ainda contextualizar citando alguma situação que justificasse a escolha.

É relevante citar duas opiniões que podem ser destaque na escolha pela Gestão Pessoas. A primeira fala é de uma servidora com quatro anos de serviço na Prefeitura, trabalha vinculada a Secretaria de Fazenda e Planejamento, está na faixa etária jovem, e ela se posiciona assim:

“Problemas, todos os Departamentos têm, mas talvez seja interessante você tentar alguma coisa lá no RH. Vai que você consegue uma inovação e isso se estenderia a todos os servidores municipais. Não há nada muito focado para o servidor, ou pelo menos, o que eu vejo são só os

treinamentos, que tem ocorrido com mais frequência.” (SERVIDORA MUNICIPAL 1)

A segunda opinião que chama a atenção é a de um servidor com mais de quinze anos de serviço para o Município, numa faixa etária de mais maturidade, ele assim ressaltou:

“Muitos dos conflitos que ocorrem nos setores estão ligados na Gestão Pessoas, infelizmente são muitos os motivos, mas não temos uma Política de Ação para RH que trate os nossos traços, porque há um receio de agir. Sabe como é cidade pequena, os interesses de política muitas vezes intimidam ações, mas compreendo que até para equilibrar esse fator é preciso uma Gestão de Pessoas forte. (SERVIDOR MUNICIPAL 2)

O apontamento dos servidores demonstrou o quanto eles sentem a carência de iniciativas diferenciadas da Gestão de Pessoas, ações que estejam mais perto do servidor, sejam auxílio e suporte de Gestão. Assim, a curiosidade em saber os motivos que resultam no tipo de gestão feita por essa área, culminou no desejo de conhecer o ambiente e a estrutura de trabalho, fato que nos encaminha para o segundo momento da concepção do diagnóstico: a observação direta no setor.

A visita em loco possibilitou compreender que a forma de trabalhar adotada pela área de gestão de pessoas do Município é subdividida em duas formas: a primeira é a dos trâmites trabalhistas que é a responsabilidade pura do Departamento de Recursos Humanos, por sua vez, a segunda representa o papel do Departamento Geral de Administração na vontade de aperfeiçoar, porém uma vontade que fica limitada, tendo em vista as demandas emergenciais que tiram o foco das melhorias, há uma concorrência de tempo entre várias atividades a serem exercidas prejudicando um eventual planejamento mais estratégico para a Gestão de Pessoas.

O Departamento Geral de Administração, através de depoimentos de seu diretor, está ciente que é necessária a adoção de ferramentas que organizem a maneira de trabalhar o recurso humano, e que isso não se resume em folha de pagamento, ou controle ponto. Esse fato fica claro quando ele apresenta que ao decorrer do segundo semestre, com uma força-tarefa, foi aplicada uma pesquisa com os servidores da Secretaria de Administração, para sondar a opinião do servidor em relação a fatores fortes e fracos da Secretaria. Essa Pesquisa teve como público-alvo 124 servidores, e é considerada como um Piloto para

desenvolver uma Pesquisa de Clima Organizacional com uma amostra maior de servidores, ou até de toda a Prefeitura.

A Pesquisa realizada pelo Departamento elencou doze indicadores: ambiente físico e segurança do trabalho, clima sócio emocional, satisfação do funcionário, remuneração e recompensa, desenvolvimento e carreira, comunicação e participação, conhecimento estratégico da empresa, funcionalidade da equipe, participação e flexibilidade, eficácia e produtividade, Qualidade, e Avaliação do Instrumento de Avaliação.

Nesse sentido, os indicadores que demonstraram maior índice para melhorias foram o ambiente físico, remuneração e recompensa e desenvolvimento e carreira. Os pontos melhores avaliados foram o clima sócio emocional e o conhecimento estratégico. É relevante citar que a avaliação do instrumento, que é a opinião do servidor sobre o questionário, foi de 91,7 % de satisfação. O relatório de resultados foi elaborado e poderá ser utilizado para elaboração de projetos ou ações focadas a melhorar os indicadores mal avaliados.

O objetivo do Departamento é ampliar o público alvo, a análise dessa pesquisa piloto torna possível elencar pontos alavancadores e restritores para essa meta (QUADRO 3).

<b>Alavancadores</b>	<b>Restritores</b>
Formulário impresso tem mais aceitação que o on-line;	Reformular algumas questões de maneira mais objetiva, devido a mescla de escolaridade dos servidores;
Possibilidade de conhecer a real dificuldade, também fora da área urbana.	Fazer chegar o questionário aos servidores municipais em toda a extensão municipal, uma parte significativa em áreas rurais.
A grande maioria dos servidores aprova a iniciativa.	Gestores precisam ser conscientizados para impulsionar a participação sincera das opiniões.
Iniciativa positiva do Departamento.	Conscientização de que fatores bons podem ser descobertos, assim como alguns pontos receberão críticas.
O relatório de resultados direciona ações a serem feitas.	Efetivo de servidores é restrito para organizar a Pesquisa.
A iniciativa abre caminho para outras ferramentas serem adotadas.	É preciso efetivamente utilizar os resultados.
Mapear o perfil do servidor, suas concepções, seus anseios.	Sobrecarga de trabalho para o Departamento Geral de Administração.

QUADRO 3 – ELENCO DE ALAVANCADORES E RESTRITORES  
 FONTE: Elaborado pela autora (2015).

Os elementos alavancadores e restritores ajudam a verificar o que pode ser melhorado na pesquisa, para que os resultados esperados sejam de proveito à

gestão, um cenário que é apresentado onde agir, e quais devem ser as prioridades ao elaborar planos de ação, isso faz parte de um processo de planejamento necessário para o sucesso da ferramenta.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados, com a finalidade de diagnóstico, nos permitem desenhar uma Árvore de Problemas em que seu tronco (centro) é o problema central, abaixo temos os fatores geradores ou causas e logo acima temos as conseqüências, podendo ser considerado outros problemas (FIGURA 3). Nesse contexto, é persistente a responsabilidade do Departamento Geral de Administração em agir, ou ser agente articulador para que haja melhoria tanto para os servidores municipais em geral, quanto para o próprio setor, há necessidade urgente de estratégia de trabalho.



FIGURA 3 – ÁRVORE DE PROBLEMAS  
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015).

Conforme a Árvore de Problemas apresenta, a ausência de planejamento estratégico para a área de Gestão de Pessoas do Município de Lapa/PR reflete em outras deficiências, tendo em vista que é efeito dominó, sendo sentido inclusive na própria qualidade de serviço público prestado.

Diante do que foi apresentado, o cenário que temos é o próprio apontamento dos servidores municipais por uma gestão de Pessoas mais ativa, por outro lado, observou-se que essa área sofre precariedades, tanto de efetivo, quanto estrutura e demais elementos importantes, como consequência há uma gestão orientada por emergências e com atividades tradicionais de controle de pessoal, sem planejamento estratégico. Ressalta-se que o Departamento Geral de Administração reconhece a necessidade de aperfeiçoar seu modo de trabalhar, fato comprovado pela iniciativa da realização do piloto de uma Pesquisa de Clima Organizacional com os servidores da Secretaria de Administração.

## 4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA

### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Tendo em vista o exposto no tópico de diagnóstico, é possível verificar que a Gestão de Pessoas dos servidores municipais de Lapa tem a necessidade de aperfeiçoar, isso como resposta de cuidado aos servidores que é força ativa do serviço público de qualidade, assim como, é mudança natural de estágio histórico da Gestão de Pessoas, que antes só tratava de trâmites burocráticos e passa a ter papel de estratégia dentro das organizações.

A proposta técnica consiste em aproveitar a iniciativa da pesquisa piloto de opinião do Departamento Geral de Administração, aperfeiçoar o modelo para que efetivamente seja denominada como Pesquisa de Clima Organizacional. Nesse contexto, já que a Gestão de Pessoas precisa de visão estratégica, propor então a utilização da Pesquisa de Clima Organizacional, como uma ferramenta de estratégia que norteará as ações de tomada de decisão, sobretudo com todo o processo de maneira planejada.

A proposta técnica sugerida abrange o Departamento Geral de Administração como articulador principal da idéia, porque dele é a responsabilidade de fomentar ações para área de Gestão de Pessoas, no entanto, compreendendo que a própria estrutura de efetivo é menor que a desejada, há pretensão de trabalhar a idéia de compartilhar as funções com demais setores, com a criação de comissão de articulação, formados por membros das Secretarias e que têm por finalidade descentralizar a responsabilidade pela execução das fases de Pesquisa.

Outro ponto considerado para o desenho da proposta técnica foi considerar que não se faz política estratégica de gestão de pessoas, se não se conhece essas pessoas. Uma organização pública precisa compreender quais perfis de servidores estão a compor a sua cultura organizacional, quais os traços, as resistências e os conflitos advindos dessa cultura; interligar o que um servidor sente dentro da organização, é tentar prever conflitos de comportamento organizacional e logo providenciar medidas preventivas o que forçadamente exige um prévio planejamento.

Nesse contexto, no ANEXO I é encontrada uma sugestão de estrutura para o questionário, que no geral deverá ter uma linguagem simples para que seja compreendido pela maioria dos servidores independente de escolaridade, inicialmente que não seja muito extenso (aproximadamente 60 questões) para que não desmotive o participante, e em seu corpo precisa tratar de variáveis chaves para ação estratégica, por exemplo:

- Mapear o Perfil do Servidor (gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho, entre outras:) que faz com que se conheça que fase da vida está vivendo a grande maioria dos servidores, oferece uma prévia do ritmo de aposentadorias, entre tantas outras questões importantes;

- Questionar a Estrutura Organizacional (relação com chefia, nível de participação, conhecimento estratégico, qualidade de serviço, flexibilidade, comunicação, entre tantos outros pontos): oportuniza diagnosticar pontos da própria organização que podem melhorar, e que possivelmente podem ter força de motivação para o servidor, planejar a formação de melhores líderes;

- Investigar a Vida Profissional (desenvolvimento, carreira, expectativas, motivação, segurança profissional,...): desenha até que ponto o servidor profissional está realizado, fatos que o impulsionam a servir o Município, o que pode ser agregado a estrutura que vá dê encontro com as expectativas, e uma infinidade de demandas a serem investigadas;

- Coletar pontos de vista sobre Remuneração/ Benefícios: É um fator polêmico, que traz implicações complexas de se resolver, mas não há como ignorar, e é precisa ação para esse tópico também, é claro que servidores desejam salários melhores, mas de repente um programa de incentivo com premiações pode motivar também.

- Sondar o Ambiente de Trabalho (estrutura física e clima sócio emocional): Quando se direciona o olhar para o ambiente físico as questões são mais fáceis de resolver, corre-se atrás de um orçamento e se realiza uma obra ou uma adaptação, o quesito clima sócio emocional guarda mais desafios, no entanto, precisa de constante monitoramento, porque organizações são compostas de pessoas e suas relações interferem no desempenho corporativo, é papel da Gestão de Pessoas equilibrar emoções também.

A percepção do servidor dentro do aparelho organizacional é resultado da cultura organizacional e reflete diretamente no comportamento, isso é clima

organizacional, realmente denominado “termômetro”. Monitorar esse clima com a Pesquisa, analisar os resultados com cuidado faz com que a Gestão de Pessoas possa se planejar e usar de estratégias para cativar seu servidor, para valorizá-lo, equilibrar as relações, tornar o próprio clima organizacional mais próximo ao desejado pelo colaborador, e isso reflete lá na qualidade de serviço público prestado.

Foi escolhido propor a utilização da Pesquisa de Clima Organizacional, porque é uma ferramenta que, através da pesquisa piloto, se sabe que vai ter uma boa aceitação pelos servidores, mas principalmente pelo fato de ser uma ferramenta completa: trabalha a organização, fomenta planejamento, e seus resultados podem subsidiar a tomada de decisão, e as ações preventivas vão precisar ser monitoradas. Todos esses verbos de ação (organizar, planejar, analisar, monitorar) constroem campo fértil para que a Gestão de Pessoas seja um setor fortalecido, e que novas ferramentas sejam ainda adotadas naturalmente como uma Gestão por Competências, Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, Avaliação de Desempenho.

Assim, podemos concluir que nesse momento, consideramos que a estrutura que cuida de gerar ações para os recursos humanos municipais de Lapa/PR é precária, tendo em vista que é uma tarefa entre várias do Departamento Geral de Administração, a utilização da Pesquisa de Clima Organizacional se mostra mais adequada por ter essa tonalidade de fomentar a evolução dessa gestão de Pessoas, preparando o ambiente para outras iniciativas que naturalmente serão demandadas.

#### 4.1.1 Plano de Implantação

Considerando que para um projeto efetivamente ter possibilidade de dar certo é necessário um planejamento, esse tópico traz um plano de implantação da Proposta Técnica, envolvendo desde a adoção da idéia até sua utilização efetiva. O plano de implantação terá abordagens sobre quais as ações serão realizadas em cada etapa, prazo para que ação aconteça, os responsáveis, a importância daquela ação, e como e onde ela será feita (TABELA 1).

TABELA 1 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO

<b>PLANO DE IMPLANTAÇÃO</b>
<b>1ª Etapa: Adotar oficialmente a Pesquisa de Clima Organizacional.</b>
<p><b>Ação 1:</b> Apresentação ao Gabinete da proposta de adotar e utilizar a Pesquisa de Clima Organizacional como ferramenta estratégica de Gestão de Pessoas no Município.</p> <p><b>Responsável:</b> Departamento Geral de Administração (diretor)</p> <p><b>Propósito:</b> Tornar oficial a ferramenta na gestão municipal.</p> <p><b>Prazo:</b> Uma semana.</p> <p><b>Local:</b> Gabinete</p> <p><b>Forma de fazer:</b> Memorando, e reunião, se necessária melhor explanação do plano de execução.</p>
<p><b>Ação 2:</b> Oficializar internamente a ferramenta, apresentando para os gestores das Secretárias</p> <p><b>Responsável:</b> Departamento Geral de Administração (diretor).</p> <p><b>Propósito:</b> Contextualizar a necessidade da utilização, assim como dar ciência aos gestores que desse processo pode advir mudanças, assim como orientação para Ação 1 da etapa 2.</p> <p><b>Prazo:</b> Sete dias úteis.</p> <p><b>Local:</b> Auditório da Secretária Municipal de Educação.</p> <p><b>Forma de fazer:</b> Reunião.</p>
<b>2ª Etapa: Planejamento da Pesquisa.</b>
<p><b>Ação 1:</b> Criação das Comissões de Articulação.</p> <p><b>Responsável:</b> Secretários.</p> <p><b>Propósito:</b> Compartilhar as responsabilidades, retirando do Departamento Geral de Administração a sobrecarga por todo o processo.</p> <p><b>Prazo:</b> Dez dias úteis.</p> <p><b>Local:</b> Secretárias e Departamentos.</p> <p><b>Forma de fazer:</b> Cada Secretaria terá uma Comissão de Articulação, composta por 4 a 6 membros, esses poderão ser auto-indicados ou indicados pelos gestores. Tendo em vista, que o Departamento Geral de Administração estará representado na Comissão Geral, pelo seu diretor, e que o Departamento de Recursos Humanos obrigatoriamente terá mais dois membros na Comissão Geral, a Secretária de Administração indicará apenas três servidores para a sua Comissão de Articulação.</p>
<p><b>Ação 2:</b> Criação da Comissão Geral.</p> <p><b>Responsável:</b> Comissões de Articulação e Departamento Geral de Administração.</p> <p><b>Propósito:</b> Possuir multiplicadores, para que as Comissões de Articulação tenham pontos de apoio.</p> <p><b>Prazo:</b> Sete dias úteis.</p> <p><b>Local:</b> Auditório da Secretária Municipal de Educação.</p> <p><b>Forma de fazer:</b> Será indicado por censo comum um membro de cada Comissão de Articulação para que faça parte da Comissão Geral. Ressalta-se que também farão parte da Comissão Geral o Diretor do Departamento Geral de Administração e dois servidores do departamento de Recursos Humanos, assim a Secretaria de Administração não terá mais representantes nessa Comissão.</p>
<p><b>Ação 3:</b> Estudo para escolha das variáveis, abrangência da Pesquisa (amostragem ou todos), aperfeiçoamento do questionário utilizado na pesquisa piloto e sugerido nesse Projeto, preparo de material de conscientização, e guia de tira dúvidas.</p> <p><b>Responsável:</b> Comissão Geral.</p> <p><b>Propósito:</b> Estabelecer o desenho da Pesquisa desejada.</p> <p><b>Prazo:</b> Durante até dois meses.</p> <p><b>Local:</b> Sala de Reuniões.</p> <p><b>Forma de fazer:</b> Reuniões, busca de consultoria em instituições de ensino parceiras.</p>
<p><b>Ação 4:</b> Repasse da formação da Pesquisa.</p> <p><b>Responsável:</b> Comissão Geral.</p> <p><b>Propósito:</b> Deixar as Comissões de Articuladores cientes do formato da Pesquisa, assim como repassar orientações para as ações de Conscientização. Fixações de metas para cada Secretaria, em relação ao número mínimo, o recomendável de questionários que precisam ser respondidos, determinando o empenho na Conscientização.</p> <p><b>Prazo:</b> Sete dias úteis.</p> <p><b>Local:</b> Auditório da Secretária de Educação.</p> <p><b>Forma de fazer:</b> Reunião/Palestra de um Profissional de Recursos Humanos viabilizado via parceria com os convênios já existentes.</p>

---

**Ação 5:** Impressão dos Formulários.

**Responsável:** Secretaria Municipal de Administração.

**Propósito:** Os formulários serão simples e podem ser impressos na própria Secretaria de Administração.

**Prazo:** Sete dias úteis.

**Local:** Secretaria de Administração.

**Forma de fazer:** Impressão em lote, separado somente por Secretaria.

### 3ª Etapa: Conscientização e Divulgação da Pesquisa.

**Ação 1:** Conscientização dos Gestores sobre a importância da Pesquisa, mais uma vez reforçando que eles devem fomentar a resposta sincera dos servidores, e ainda orientações sobre a postura ao receber as críticas provocadas pela Pesquisa de Clima.

**Responsável:** Comissão Geral

**Propósito:** Preparar tecnicamente os gestores.

**Prazo:** Quarenta e cinco dias.

**Local:** Palestras no Auditório da Secretaria de Educação, banner e via mural direto nos departamentos e secretarias.

**Forma de fazer:** Palestras, banner, e-mail marketing, comunicação via mural de avisos.

**Ação 2:** Conscientização dos Servidores.

**Responsável:** Comissão Geral e de Articulação.

**Propósito:** Instruir os servidores sobre a importância da Pesquisa, e o que os resultados podem ajudar na melhoria da gestão, ressaltando o comprometimento com a sinceridade das respostas, o respeito ao anonimato.

**Prazo:** Mesmos quarenta e cinco dias.

**Local:** Palestra no Clube Congresso e comunicação visual nos locais de trabalho.

**Forma de fazer:** Palestras, banner, e-mail marketing, comunicação via mural em loco.

### 4ª Etapa: Aplicação da Pesquisa.

**Ação 1:** Finalização de orientação.

**Responsável:** Comissão Geral e Comissões de Articuladores.

**Propósito:** Sanar as últimas dúvidas, firmar compromisso de respeito ao prazo, finalização logística de distribuição e coleta dos questionários, entrega dos envelopes contendo número de questionários correspondente ao número de servidores pertencentes a cada Secretaria.

**Prazo:** Dois dias.

**Local:** Auditório da Secretária de Municipal de Educação.

**Forma de fazer:** Reunião, distribuição de um pequeno manual de tira-dúvidas.

**Ação 2:** Entrega e Coleta dos Questionários.

**Responsável:** Comissão de Articuladores.

**Propósito:** A comissão conhece os locais de trabalho, muitas vezes descentralizados, eles que deverão ter o controle de quantos questionários entregarem e o tempo hábil para a entrega, além estarem aptos a sanar as dúvidas dos servidores respondentes sobre o preenchimento, apesar de o questionário apresentar guia de orientação de preenchimento.

**Prazo:** Trinta dias.

**Local:** Todos os setores da Prefeitura.

**Forma de fazer:** Entrega dos questionários nos locais de prestação de serviço, com a fixação da data limite para a coleta.

**Ação 3:** Pesquisa de Clima- Ação Secretaria de Municipal de Educação.

**Responsável:** Comissão de Articulação da Secretaria Municipal de Educação.

**Propósito:** Será dado tratamento especial para a aplicação da Pesquisa na Secretaria Municipal de Educação, porque o número de servidores é o maior e mais descentralizado, assim, de forma oportuna será explorada a Semana Pedagógica para a realização da Pesquisa, é o período em que os servidores estão na Secretaria se preparando para um novo semestre de aulas.

**Prazo:** Uma semana.

**Local:** Secretaria Municipal de Educação.

**Forma de fazer:** Entregue os questionários já no primeiro dia da Semana Pedagógica e coleta no último dia, sendo reservado, a cada dia, um momento para o preenchimento e o lembrete da importância de responder ao questionário.

### 5ª Etapa: Apuração dos Resultados.

**Ação 1:** Tabulação das Respostas e emissão dos relatórios de resultados.

**Responsável:** Comissão Geral e Comissões de Articulação.

---

---

**Propósito:** Verificação das manifestações através das respostas obtidas.

**Prazo:** Quarenta e cinco dias.

**Local:** Secretaria de Administração, sala de reuniões.

**Forma de fazer:** As Comissões de Articulação, com a supervisão da Comissão Geral, irão apurar as respostas de cada Secretaria, já que são nove Comissões analisando ao mesmo tempo, os resultados serão mais rapidamente apurados.

---

**Ação 2:** Avaliação do Processo.

**Responsável:** Comissão Geral.

**Propósito:** Ouvir as experiências sobre o processo dos Gestores e das Comissões de Articulação, o apontamento de melhorias e pontos fortes do processo.

**Prazo:** Um dia.

**Local:** Auditório da Secretária Municipal de Educação.

**Forma de fazer:** Reunião, painel de debates.

---

#### 6ª Etapa: Divulgação dos Resultados.

**Ação1:** Disponibilização dos Resultados.

**Responsável:** Comissão Geral e Comissão de Articuladores.

**Propósito:** Tornar transparente o processo, e mais uma vez mostrando que a opinião do servidor é ouvida.

**Prazo:** Os resultados devem permanecer disponíveis, até para que possa existir comparação de melhorias.

**Local:** Mural de cada Secretaria, via portal do servidor e arquivo do Departamento Geral de Administração.

**Forma de fazer:** Envio de vias impressas e eletrônicas para cada setor da Prefeitura, assim como conferências pelas Comissões se houve a divulgação.

---

#### 7ª Etapa: Elaboração dos Planos de Trabalhos.

**Ação:** Elaboração dos Planos de Ação, com metas de melhoria e de monitoramento.

**Responsável:** Departamento Geral de Administração em conjunto com Secretários, Diretores e Chefes de Divisão.

**Propósito:** Utilizar o resultado da Pesquisa de Clima Organizacional para elaboração de políticas de Gestão de Pessoas.

**Prazo:** Dois meses.

**Local:** Departamento Geral de Administração.

**Forma de fazer:** Reuniões e debates.

---

**Ação:** Monitoramento do Plano de Trabalho.

**Responsável:** Departamento Geral de Administração, gestores das Secretarias e Departamento de Recursos Humanos.

**Propósito:** Acompanhar se ações estão sendo realizadas e fazer a comparação do objetivo esperado e o atingido.

**Prazo:** Permanente.

**Local:** Departamento Geral de Administração e Secretarias.

**Forma de fazer:** Relatórios de acompanhamento, observação, informações estatísticas de comparação.

---

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015).

O Plano de Implantação foi elaborado tendo como base o calendário de 2016, assim a previsão de aplicação da Pesquisa é o mês de julho, considerando os prazos de apuração dos resultados assim como a elaboração dos planos de trabalho, as ações de curto prazo começam a ser efetivadas já no início de 2017, e as de médio prazo se estendem por todo o ano de 2017. A periodicidade da aplicação da ferramenta será de anos alternados, assim o resultado de um ano surtirá o planejamento de ações do ano seguinte e assim por diante. As ações de monitoramento do plano de implantação estarão ligadas aos relatórios de

acompanhamento, tendo vista o respeito aos prazos, e a possível alternância na ordem de ações, isso propiciará espaço para correções necessárias.

#### 4.1.2 Recursos

Para a implantação da Proposta Técnica sugerida se reconhece que serão utilizados os seguintes recursos:

- Recursos Humanos: Todo o processo será desenvolvido por servidores, isso envolve desde a tomada de decisão, a execução das tarefas, até a análise de resultados. Os Recursos Humanos serão os servidores da Prefeitura, e ainda outros profissionais da área de gestão de pessoas, convidados via parceria institucional, para palestrar e prestar auxílio em determinadas fases do processo;

- Recursos materiais: As fases do processo são recheadas de reuniões e estudos, isso demanda material para suporte. Nessa categoria citam-se cadernos para anotações, canetas, computadores, papel para impressão, envelopes, copos de água, cadeiras, mesas entre tantos outros;

- Instalações: Não há como planejar ou executar uma ação de maneira coerente se o ambiente em que se está não é adequado, por isso a necessidade de instalações adequadas. Nesse quesito cita-se o Auditório da Secretária de Municipal de Educação que tem uma estrutura para as reuniões, o Clube Congresso, e ainda salas de reuniões disponíveis nas Secretarias.

- Recurso Financeiro: A aplicabilidade de uma ferramenta não se dá só pela teoria, sempre haverá custos. Nessa categoria estão todos os gastos para aquisição de materiais, confecção do material de divulgação e conscientização, impressão dos questionários, entre outros gastos. É importante citar, que todo o gasto já deve estar fixado no orçamento do órgão.

- Recursos de Comunicação: Todo processo organizacional precisa ser transparente e no caso da Pesquisa de Clima, a fase de Conscientização é de extrema importância, pois a participação consciente do servidor é que determinará os tão esperados resultados, assim os recursos de comunicação se tornam via essencial. Exemplos são os banners, comunicação escrita via carta ou memorando, e-mail, comunicação direta via conversas, entre outros.

Portanto, será necessária a utilização de vários tipos de recursos para tirar a proposta técnica do papel, entre muitos citados os recursos humanos, financeiros, materiais, de comunicação e instalações. Compreende-se que os recursos podem ser denominados como combustível para as ações acontecerem, sua ausência pode desencadear insucesso nas fases propostas.

#### 4.1.3 Resultados Esperados

Quando nos deparamos com problemas organizacionais, também detectamos muitos desafios, principalmente quando falamos em setor público, porque a burocracia para a realização de um processo ou de uma mudança é muito mais prolongado, esse fato requerer o constante monitoramento do quanto está sendo executado do que foi planejado, e ainda se os resultados são os esperados.

Nesse sentido, a proposta técnica desse projeto se preocupa em estabelecer alguns indicadores qualitativos e quantitativos para ser possível mapear o grau de sucesso da ferramenta (QUADRO 4):

<b>Resultado Esperado</b>	<b>Indicador</b>
A utilização efetiva do Plano de Implantação.	Que os prazos estabelecidos para as ações sejam respeitados, em pelo menos 85% de fidelidade.
Máxima participação dos servidores na Pesquisa.	Ao menos 80% de questionários respondidos.
Melhoria também no serviço público prestado.	Pesquisa de satisfação do cidadão, ou levantamento comparativo de reclamações antes e depois das ações estratégicas para a Gestão de Pessoas. Número menor de reclamações é resultado positivo.
Rotina de Trabalho com menos sobrecarga e mais planejamento.	Comparar o número de ações emergenciais que foram feitas antes do diagnóstico da Pesquisa de Clima e posterior a adoção dos Planos de Trabalho. Ações emergenciais devem ter diminuído.
Utilização da Pesquisa de Clima Organizacional como ferramenta estratégica pela Gestão de Pessoas.	Elaboração e execução de pelo menos um Plano de Trabalho para cada Secretaria, tendo como base os pontos de insatisfação levantados via Pesquisa.

QUADRO 4 – RESULTADOS X INDICADORES

FONTE: Elaborado pela autora (2015).

Partindo dos resultados esperados e os indicadores para monitoramento, será possível verificar o quanto a proposta foi eficaz, eficiente e efetiva. Espera-se que seja utilizado o plano de implantação e que os servidores auxiliem participando,

só assim os resultados podem gerar planos de trabalho que melhoram o planejamento de ações para a Gestão de Pessoas e conseqüentemente eleva a qualidade do serviço público prestado.

#### 4.1.4 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas

Já diz o dito popular brasileiro que “um homem prevenido, vale por dois”, e pode ser verdade, por isso quando trabalhamos um planejamento precisamos estar atentos aos riscos para que se possa ter uma medida preventiva ou ao menos uma possível solução. Assim, podemos configurar abaixo a relação de alguns problemas que podem ocorrer e dificultar o processo, e também ativar uma medida de prevenção ou que foque em diminuir o impacto negativo do risco:

- A Expansão territorial e a descentralização de servidores, podem ser fatores que dificultam o acesso aos questionários: O trabalho das Comissões de Articulação tende a diminuir a distância, já que cada Comissão irá trabalhar conforme a realidade de sua Secretaria, e poderá ter mais formas de dar atenção aos possíveis deslocamentos;

- Dificuldade de Comunicação interna na Prefeitura: O trabalho de divulgação resguarda um período de quarenta e cinco dias para fazer a comunicação entre os setores da Prefeitura sobre a Pesquisa. Ainda para isso serão utilizados os meios visuais físicos e eletrônicos para que se tenha consciência da importância de fazer parte da Pesquisa.

- Efetivo com número reduzido: A idéia de formar as Comissões é exatamente compartilhar as responsabilidades, irá pelo menos diminuir a sobrecarga do Departamento Geral de Administração.

- Resistência mudança: As características das atividades, que são desempenhas pelo Departamento de Recursos Humanos, representam o mais fiel retrato de que há resistência a mudança dentro da organização. Infelizmente, a resistência é um fator a ser tratado em longo prazo, porém as medidas de conscientização devem ir moldando positivamente esse desafio.

- Nível de Escolaridade diversos no efetivo: Esse fator deverá ser tratado no momento da formatação do questionário, a linguagem simples sempre agrada a todos além compreendida pela grande maioria.

Assim, foram apresentados alguns riscos e medidas corretivas correlacionadas, com a finalidade de ilustrar que é preciso estar atento para detectar problemas extras e que esses não sejam causadores do insucesso da proposta técnica. Há que se apontar, que o inesperado também pode acontecer, é importante manter o foco para avaliar soluções viáveis nesse momento.

## 5 CONCLUSÃO

A elaboração desse Projeto possibilitou conhecer a estrutura envolvida na Gestão de Pessoas no município de Lapa/ Paraná, e diagnosticar alguns desafios que essa área enfrenta para executar seu trabalho. Respeitando a visão tradicional de Recursos Humanos, apontou-se que não se pode restringir a essas ações a maneira de trabalhar, sobretudo observou-se a necessidade de aperfeiçoar com a presença de planejamento e estratégica.

Consideremos que há uma trajetória natural de evolução do papel do setor de Gestão de Pessoas, e que no setor público isso não pode ser diferente. Até porque ser um setor ativo de RH é operar como força impulsionadora da mão-de-obra, tentando trabalhar equilibrando e compreendendo o que os conceitos como Cultura, Comportamento e Clima Organizacional podem transmitir.

É fato que pensar em políticas para colaboradores não é fácil, demanda tempo, observação e planejamento. No entanto, é esforço que pode trazer mais ganhos que perdas, o que é preciso é focar e utiliza-se de ferramentas que auxiliem nessa missão. Os tratamentos de emergência tornam-se mais desgastantes e podem gerar retrabalho, ao contrário das ações pensadas e planejadas, tendo em vista o conteúdo firme que direciona a decisão.

Os métodos de coleta de dados utilizados nesse Projeto, além de diagnosticar um cenário problema para o Departamento Geral de Administração do Município, oportunizou descobrir que, mesmo de maneira mais caseira, a visão estratégica plantava sua semente quando se decidiu aplicar uma Pesquisa de Opinião piloto dentro da Secretária de Administração.

Como forma de valorizar essa iniciativa tratou-se de propor a utilização da Pesquisa de Clima Organizacional como ferramenta estratégica da Gestão de Pessoas. Tendo em vista a amplitude de diagnóstico que a Pesquisa pode trazer, o fomento natural do planejamento de Planos de Ação conforme resultados apresentados, e ainda prepara o ambiente para trabalhar com outras ferramentas estratégicas demandas ao longo do tempo.

Mesmo com as dificuldades de estrutura de organograma, de efetivo e até de recursos financeiros, o plano de implantação tentou trabalhar dentro das

possibilidades, respeitando as limitações. Porém, é recomendável ver como um Plano Inicial, que vai precisar de adaptações e até mudanças.

Nesse momento de conclusão, é interessante aconselhar que os estudos para aperfeiçoar a Gestão de Pessoas do município de Lapa, não podem cessar. Entre pontos importantes dessa caminhada, a reativação do Departamento de Desenvolvimento de Pessoal demonstra ser um ganho, desde que as atividades ali desenvolvidas sejam puramente para a política de Gestão de Pessoas, e ainda oportuno, pois com os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional a demanda por ações estratégicas poderia ser melhorar tratadas nesse Departamento.

Ainda nessa oportunidade, é sugerido que sejam expandidas ações municipais que trabalhem a cultura organizacional e a resistência a mudança, principalmente no que tange o efetivo do Departamento de Recursos Humanos, pois é inaceitável que profissionais dessa área relutem tanto a mudança de gestão, representa um grupo de servidores que em força tarefa poderiam contribuir e muito para o planejamento, monitoramento e execução da Pesquisa de Clima Organizacional.

Portanto, apesar da Proposta Técnica ter viabilidade e ter proporcionado aquisição de conhecimento, ela não pode ser intitulada como ciclo fechado que se encerrou, porque a Gestão de Pessoas Estratégica convive com demandas novas todos os dias, necessitando de constantes estudos, adoção de outras ferramentas, pesquisas, adaptações, aperfeiçoamento, e uma ajuda extra do planejamento.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro T. **Cultura e Mudança Organizacional**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

\_\_\_\_\_ ; **Comportamento Organizacional**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1ª Edição. 1997.

BILHIM, João Abreu. & Castro, I. M. (1997). **Comportamento Organizacional: Caderno de apoio**. Lisboa: Universidade de Aveiro.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa em clima organizacional. **Revista Produção**. v.16, n.02, Maio/Ago de 2006.

BRESCANCINI, Ana Maria. **Clima Organizacional, que deve ser investigado e gerenciado, orienta estratégias para motivar pessoas**. 2004. Disponível em <[HTTP://WWW.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm](http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm)>. Acesso em: 18/11/2015.

CAPANEMA, Clélia de Freitas; PIMENTEL, Gabriela Sousa Rego. **A Interface entre Gestão Democrática e Clima Organizacional**. Cadernos Anpae, Porto Alegre, v 1, p.1-12, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 1999.

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

\_\_\_\_\_ ; **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Pioneira. 2004.

CODA, Roberto. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da **Revista de Administração**, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.  
 DUTRA, S.J. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**, São Paulo: Atlas, 2006.

FARIA, Jose Carlos. **Administração: teoria e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994. 167p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p. ISBN: 8522422702.

\_\_\_\_\_; **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008. 134p.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2.ed. Curitiba: Ibpex, 2008. 234 p.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 315p.

LAZZARI, Fernanda; VERRUCK, Fábio; BAMPI, Rodrigo Eduardo; DORION, Eric. Dimensões do Clima Organizacional: Um Estudo Aplicado em uma Empresa Prestadora de Serviços. In: **XXXIII Encontro da ANPAD**, 2009, São Paulo. Anais do XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009.

LUCENA, Maria Diva S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACKEY,A;GASS,S. Common data collection measures. In:\_\_\_\_\_Second language research:metthodology and design. Mahwah:Çawrence Erlbaum, 2005. 43-99 p.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.); TAMAYO, Álvaro [et. al.]. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

MENDES, Vera Lucia Peixoto S. Estado e Sociedade civil no Brasil: uma maltratada relação? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 22., Foz do Iguaçu, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. (2006?)

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: UFSC, CAPES, 2011.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

RIZZATTI, Gerson. Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: **Contribuição para implantação do programa de qualidade**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: P. Hall, 2002.

TOLEDO, Flavio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

ULRICH, D. **Os Campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2001

## ANEXO I

### **Estrutura sugerida para o Questionário da Pesquisa de Clima Organizacional da Prefeitura Municipal de Lapa – PR.**

Prezado Servidor!

Você está recebendo o questionário da 1ª Pesquisa de Clima Organizacional da Prefeitura Municipal de Lapa/PR. Conforme já exposto em vários momentos desde o início desse ano, esse questionário foi adotado com a finalidade de melhor ouvir você servidor, os resultados apurados serão utilizados pela Gestão de Pessoas como impulsionador e direcionador de planos de ação que melhorem nossa Prefeitura, como ambiente de trabalho e prestador de serviço público.

Contamos com as contribuições de cada servidor, e esperamos que as respostas sejam as mais sinceras e próximas da realidade, pois só assim poderemos ter uma fotografia real da Prefeitura com as reais prioridades a serem aprimoradas.

Desde já agradecemos sua atenção e colaboração!

#### **I - INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO.**

Esse questionário conta com 60 questões, sobre aspectos de nosso órgão e a sua relação com ele. Leia com atenção cada pergunta e use de sinceridade para responder. Em cada questão você poderá assinalar com um “X” a resposta que melhor corresponda àquela situação questionada, ao final você poderá sugerir uma melhoria para seu local de trabalho ou para a Prefeitura como um todo. Tendo em vista contribuições mais seguras e sinceras, não se faz necessário se identificar com o nome, no início do questionário apenas indique a Unidade onde exerce suas atividades.

#### **II - QUESTIONÁRIO:**

##### **VARIÁVEL 1- PERFIL DO SERVIDOR:**

- 1- Unidade de Trabalho:  
( ) Sec. de Administração;

- Sec. de Desenvolvimento Local;
- Sec. de Educação
- Sec. De Inclusão e Ação Social
- Sec. De Agropecuária e Meio Ambiente
- Sec. Da Fazenda e Planejamento
- Sec. De Comunicação Social
- Sec. De Saúde
- Sec. De Infraestrutura, Obras Públicas e Transportes
- Gabinete
- Procuradoria Geral
- Controle Interno

2- Gênero:

- Feminino  Masculino

3- Faixa Etária:

- 18 a 30 anos
- 31 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- mais de 61 anos

4- Escolaridade

- Ensino Fundamental.
- Ensino Médio.
- Ensino Superior Incompleto.
- Ensino Superior Completo.
- Pós Graduação.

5- Tempo de Trabalho:

- até 3 anos.
- 3 a 5 anos.
- 5 a 10 anos.
- 10 a 30 anos.
- acima de 30 anos.

## **VARIÁVEL 2- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

1- Considero meu chefe um líder?

- SIM  MAIS OU MENOS  NÃO

2- Estou satisfeito com meu chefe?

- SIM  MAIS OU MENOS  NÃO

3- Tenho boa relação com meu chefe?

- SIM  MAIS OU MENOS  NÃO

4- Existe coerência entre o discurso e a prática do meu chefe imediato?

- SIM  MAIS OU MENOS  NÃO

- 5- Percebo que agimos com ética na prestação de serviços públicos?  
( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO
- 6- Percebo que a Prefeitura oferece espaço para comunicação e providências em relação aos possíveis desvios de ética?  
( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO
- 7- Observo que a Prefeitura oferece métodos para aprimorar a qualidade na prestação de serviço?  
( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO
- 8- Quando apresento idéias diferenciais, que aprimoram a qualidade do serviço público, tenho possibilidade de ser recompensada por isso?  
( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO
- 9- Minha opinião, seja apontamentos críticos ou questionamentos de concordância, são levados em conta quando da tomada de decisão e planejamento na gestão?  
( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO
- 10- Percebo que meus colegas de trabalho atuam com integridade, visando o alcance do interesse público?  
( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO
- 11- Conheço os valores, os objetivos e as estratégias do serviço público?  
( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO
- 12- Sou chamado a participar da definição de metas e plano de ação para seu alcance?  
( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO
- 13- Recebo informações periódicas sobre planos, metas e orientações de como executar, específicas de meu setor?  
( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO
- 14- Há reuniões constantes e essas são marcadas pela democracia, e exposição de opiniões?  
( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO
- 15- Há sempre comunicação das decisões e fatos importantes que ocorrem na gestão pública municipal?  
( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

### **VARIÁVEL 3- VIDA PROFISSIONAL**

- 1- Sinto orgulho de servidor da Prefeitura?  
( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO
- 2- Tenho um bom plano de carreira?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

3- Trabalhar na Prefeitura de Lapa/PR pode ser considerado uma realização na minha carreira profissional?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

4- Recebo cursos e treinamentos que são essenciais para minhas atividades?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

5- Tenho consciência da minha responsabilidade para uma melhor prestação de serviço público?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

6- Recebo incentivo do meu chefe para buscar aprimorar minha carreira profissional?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

7- Existem oportunidades para promoção no setor?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

8- Quando há concursos públicos municipais eu aviso meus amigos e parentes para que aproveitem a oportunidade?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

9- Observo que a Prefeitura investe no meu desenvolvimento profissional?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

10- Estamos dispostos a fazer esforços extras, quando necessário?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

#### **VARIÁVEL 4- REMUNERAÇÃO/ BENEFÍCIOS**

1- Recebo remuneração compatível com as tarefas que desempenho?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

2- Meu trabalho é reconhecido dentro da Prefeitura?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

3- Os benefícios que a Prefeitura de Lapa/PR oferece ao servidor atende as minhas expectativas?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

4- Minha remuneração está compatível com a categoria na região?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

5- Conversamos com o chefe sobre remuneração?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

6- Meu salário é suficiente para minhas necessidades?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

7- As gratificações, funções de confiança e cargos em comissão na minha Unidade são efetivadas com critérios transparentes e de acordo com a capacidade profissional dos servidores?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

8- Os benefícios que a Prefeitura oferece ao servidor precisam de nova estrutura?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

9- Os benefícios oferecidos ao servidor pela Prefeitura focam a qualidade de vida e bem estar?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

10- Os benefícios oferecidos ao servidor pela Prefeitura visam também o desenvolvimento profissional?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

#### **VARIÁVEL 5- AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO**

1- A disposição dos equipamentos, móveis, no meu local de trabalho é adequada?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

2- Fatores como ventilação, ruído, acessibilidade não são considerados problemas no meu local de trabalho?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

3- Orientações e ações preventivas e corretivas de manutenção e segurança são constantes em meu local de trabalho?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

4- Considero que o ambiente físico do meu local de trabalho está em condições satisfatórias?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

5- Percebo que tenho o material de expediente necessário para execução de minhas atividades?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

6- Considero que os equipamentos utilizados (impressoras, telefones, computadores...) estão em boa qualidade de uso e manutenção?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

#### **VARIÁVEL 6- CLIMA SÓCIO EMOCIONAL**

1- Estou satisfeito com a minha equipe?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

2- O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece o exercício das minhas tarefas?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

3- Observo que os servidores são tratados com respeito, independente do cargo?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

4- Observo que os servidores se sentem seguros em expor suas opiniões?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

5- As habilidades, desejos, individualidades são respeitadas dentro da minha equipe de trabalho?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

6- Observo que os membros de outras Secretarias são tratados com semelhança aos colegas da própria secretaria, reconhecendo que somos todos de uma grande equipe?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

7- Há espaço democrático para que possamos expressar pontos de vista?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

8- Percebo que o trabalho é bem distribuído entre os membros da equipe?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

9- Existem momentos de descontração no meu local de trabalho?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

10- Sinto-me motivado a trabalhar na Prefeitura de Lapa/PR?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

11- Observo que no meu local de trabalho há cooperação entre os servidores para execução de tarefas?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

12- Meu local de trabalho tem número de servidores suficientes para executar o trabalho de maneira eficiente, eficaz e efetiva?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

13- Considero o clima no meu local de trabalho como bom?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

14- Em meu local de trabalho não há conflitos de relacionamento?

( )SIM ( )MAIS OU MENOS ( )NÃO

Aproveite esse espaço e aponte alguma sugestão de melhoria para seu local de trabalho ou para a Prefeitura no seu conjunto. Lembramos que não é necessário se identificar com nome.

---