

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NORMA BEATRIZ ORTELLADO

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO DA PREFEITURA DE FOZ DO IGUAÇU – PARANÁ

FOZ DO IGUAÇU

2016

NORMA BEATRIZ ORTELLADO

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO DA PREFEITURA DE FOZ DO IGUAÇU – PARANÁ

Projeto Técnico apresentado ao Curso de Especialização em  
Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná – UFPR,  
para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Roseli Wünsch Takahashi

FOZ DO IGUAÇU

2016

## TERMO DE APROVAÇÃO

NORMA BEATRIZ ORTELLADO

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO DA PREFEITURA DE FOZ DO IGUAÇU – PARANÁ

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública, pela seguinte banca examinadora:

---

Profa. Dra. Adriana Roseli Wünsch Takahashi  
Orientadora, UFPR

---

Prof. , UFPR

---

Prof. UFPR

Foz do Iguaçu, 09 de abril de 2016.

*Aos meus pais e familiares, que foram grandes incentivadores e que sempre acreditaram nos meus sonhos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por esta e muitas outras oportunidades, sem Ele não chegaria a lugar nenhum.

Ao meu pai José De La Paz Ortellado Rivas (in memorium).

Ao meu padrasto Renato e, em especial, a minha mãe Maria que sempre será referência de amor, sabedoria, dignidade e honestidade.

Aos meus afilhados Nicolas e Nathan, com muito amor e ternura.

A minha orientadora Profa. Dra. Adriana Roseli Wünsch Takahashi, pela colaboração, tranquilidade e incentivo.

A todos os professores do curso de especialização. Sem os ensinamentos deles não teria concluído esta etapa da minha vida.

Aos colegas de classe, pela convivência durante o curso e pelo espírito de solidariedade criado durante nossas aulas, e aos tutores Sônia e Afonso, pelo apoio, sabedoria e companheirismo.

Ao diretor da Diretoria de Tecnologia da Informação, Sr. Patryck Rocha de Souza, pela confiança, oportunidade e estímulo oferecido. E aos funcionários da Diretoria de Tecnologia da Informação que dispuseram parte de seu tempo para responder ao questionário estudo sem o qual este trabalho não se realizaria.

Agradeço também ao meu esposo, João Carlos da Silva que, de forma especial deu-me força e coragem, apoiando-me nos momentos de dificuldades.

A todos que, de uma forma ou de outra, me apoiaram para a conclusão deste trabalho.

É preciso estudar muito para saber um pouco.

Montesquieu

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo propor melhoria no clima organizacional da Diretoria de Tecnologia da Informação da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná. A partir de uma pesquisa sobre o Clima organizacional, foi realizada a análise dos resultados obtidos a fim de avaliar o clima organizacional na Diretoria de Tecnologia de Informação, tornando possível identificar a situação atual do clima organizacional, gerar dados estatísticos e oferecer propostas para possíveis pontos de melhoria no clima organizacional. As metodologias adotadas foram de natureza descritiva e modo quantitativo, baseadas nos conceitos teóricos e na pesquisa de campo, utilizando como ferramenta para levantamento de dados o modelo de questionário proposto por Bispo (2006). Através desta pesquisa, foi possível compreender que fatores de influência interna e externa tais como: incentivo profissional, cultura organizacional, situação financeira, segurança pública, política-econômica e saúde influenciam diretamente nos resultados obtidos, e que, se melhorados, originariam visíveis melhorias no clima organizacional da Diretoria de Tecnologia de Informação.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Diretoria de Tecnologia da Informação.

## **ABSTRACT**

This study aimed to propose improvements in the organizational climate of the Directorate of Information Technology of Foz do Iguaçu City Hall, State of Parana. From a search on organizational climate, the analysis was made of the results obtained in order to evaluate the organizational climate at the Directorate of Information Technology, making it possible to identify the current status of the organizational climate, generate statistics and provide proposals for possible points for improvement in the organizational climate. The methodologies adopted were descriptive and quantitative manner, based on theoretical concepts and field research, using as a tool for data collection the questionnaire model proposed by Bispo (2006). Through this research, it was possible to understand that internal and external influencing factors such as professional incentive, organizational culture, financial situation, public safety, and economic policy and health directly influence the results, and that if improved, would yield noticeable improvements in organizational climate of Information Technology Board.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Climate, Director of Information Technology.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
FIGURA 2 - CICLO DA MOTIVAÇÃO.....	24
GRÁFICO 1 - VIDA PROFISSIONAL.....	28
GRÁFICO 2 - INCENTIVOS PROFISSIONAIS.....	29
GRÁFICO 3 - AMBIENTE DE TRABALHO.....	30
GRÁFICO 4 - INVESTIMENTOS E DESPESAS FAMILIARES.....	32
GRÁFICO 5 - SITUAÇÃO FINANCEIRA.....	33
GRÁFICO 6 - SEGURANÇA PÚBLICA.....	34
GRÁFICO 7 - POLITICA ECONÔMICA.....	34

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
TABELA 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	29
TABELA 2 - TRANSPORTE DOS FUNCIONÁRIOS.....	30
TABELA 3 - BUROCRACIA.....	31
TABELA 4 - CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
TABELA 5 - CONVIVÊNCIA FAMILIAR.....	34
TABELA 6 - SAÚDE.....	35

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

AET – Assessoria Especial de Tecnologia da Informação

DITI – Diretoria de Tecnologia da Informação

PMFI – Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1. APRESENTAÇÃO .....	12
1.2. OBJETIVO GERAL .....	12
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
1.4. JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	13
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	15
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	17
2.2.1 Tipos de clima organizacional .....	19
2.2.2 Meios para medir e avaliar o clima organizacional .....	21
2.2.3 Clima e qualidade de vida no trabalho .....	22
<b>3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	<b>26</b>
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO .....	26
3.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....	26
3.2.1 Fatores internos .....	27
3.2.2 Fatores externos .....	31
<b>4 PROPOSTA TÉCNICA</b> .....	<b>36</b>
4.1 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	36
4.1.1 Plano de implantação .....	38
4.1.2 Recursos .....	39
4.1.3 Resultados esperados .....	40
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas .....	41
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>44</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>47</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1. APRESENTAÇÃO

O assunto tratado neste projeto técnico refere-se à Cultura e Clima Organizacional na Diretoria de Tecnologia da Informação da Prefeitura de Foz do Iguaçu – Paraná, local onde observamos que o clima organizacional afeta os servidores no quesito motivacional e profissional, o que reflete o comprometimento produtivo no desenvolvimento das atividades diárias. Através da verificação da cultura e do clima organizacional faz-se possível verificar o nível de satisfação das pessoas no ambiente laboral.

Assim sendo foi realizado um levantamento de dados através de questionário aplicado conforme modelo de BISPO (2006), o qual permite um diagnóstico no que se refere à cultura e o clima organizacional na Diretoria de Tecnologia da Informação (DITI), a fim de nortear os gestores com relação a ações que poderão manter ou melhorar o clima organizacional.

Por fim, algumas ações são propostas para melhorar o clima organizacional do ambiente de trabalho.

## 1.2. OBJETIVO GERAL

Propor ações para a melhoria do clima organizacional na Diretoria de Tecnologia da Informação da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu (PMFI) para implantação em curto e médio prazo.

### 1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para o alcance do objetivo geral se faz necessário à intermediação dos seguintes objetivos específicos:

1. Diagnosticar e identificar a situação atual do clima organizacional na Diretoria de Tecnologia da Informação da Prefeitura de Foz do Iguaçu;
2. Realizar a análise dos resultados obtidos no diagnóstico realizado na Diretoria de Tecnologia da Informação da Prefeitura de Foz do Iguaçu;
3. Gerar dados estatísticos, com o fim de justificar a implantação de futuros projetos na área;
4. Propor propostas que visem à melhoria do Clima Organizacional.

### 1.4. JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Este tema é de extrema relevância já que visa propor ações para a melhoria do clima organizacional na DITI, com o intuito de implantação de futuros projetos visando à melhoria do clima organizacional. Vendo por essa ótica, senti-me motivada para a realização deste trabalho, visto que o clima organizacional afeta os servidores no quesito motivacional e profissional, o que reflete o comprometimento produtivo no desenvolvimento das atividades diárias.

Na DITI da Prefeitura de Foz do Iguaçu, há indícios do problema existente por tratar-se de um setor onde se trabalha diretamente com a máquina, o clima que impera neste ambiente é relevante para a identificação de distorções, buscando alternativas que melhorem a convivência e o ambiente laboral, trazendo melhorias ao público interno e aos usuários. A situação problema foi notada pelo fato de estar trabalhando no local desde 2005, tendo observado e ouvido relatos de colegas em relação ao clima organizacional, que se sentem desmotivados por diversas situações vividas no cotidiano, sejam elas por parte da organização ou por particularidade pessoal.

A importância da solução da situação-problema para a organização e para a sociedade se deve ao dar a devida importância, pois refletirá por toda organização no atendimento dos serviços, e logo impactará na sociedade.

Os estudos dos temas teóricos abordados neste projeto irão dar subsídios para que os gestores tenham conhecimentos relativos aos servidores, como pensam e se sentem ante as variáveis que afetam o clima organizacional, tais como: o trabalho desempenhado, relacionamento setorial e comunicação, entre outros, tais informações são importantes.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Conforme Bergue (2012), cabe aos administradores públicos o entendimento no que se refere aos mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos dentro do ambiente organizacional, e como as relações influenciam nas necessidades pessoais na dinâmica de trabalho, levando em conta as estruturas funcionais com fortes traços burocráticos e patrimonialistas da Administração Pública. Notadamente no ambiente de trabalho, a motivação humana é passível de diversos fatores influentes, por exemplo, as limitações culturais (crenças e valores, entre outros). Portanto, a Administração Pública é regida por leis, normas e regulamentações as quais defendem os interesses públicos.

A administração pública está a serviço do Estado, e é por esse meio que o Estado é gerido, uma vez que tem o interesse público como princípio, em conformidade com os processos administrativos, tais como leis, normas e regulamentações; busca a continuidade das ações independentemente de quem ocupe os cargos no Governo; tudo isso tem como resultado a distribuição de deveres, direitos, custos e benefícios, os quais são fundamentados na autoridade e legitimidade que lhe foram conferidas (VIANNA, 2011).

A administração pública é todo o aparelhamento do Estado ou o conjunto de órgãos com sua estrutura de funcionamento e gerenciamento dos serviços. Isso envolve o conceito de administração e gerenciamento dos serviços. Isso envolve o conceito de administração e, administrar é planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades em grupos formalmente organizados para um objetivo comum (STEINBACH, 2010, p. 18).

A administração pública pode ser definida através da ótica de diferentes autores e, conforme vimos alguns conceitos para melhor entendimento.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional faz parte das atitudes e da forma de agir, dos costumes, crenças e instituições, ressaltando a existência de variáveis as variáveis

que mudam conforme cada povo e também cada organização, mesmo que as mesmas possuam os mesmos fins, possuindo cada uma a sua cultura organizacional.

A cultura organizacional, conforme Amboni e Andrade (2007), trata de um conjunto de características do ambiente de trabalho, as quais são percebidas pelos empregados, formando uma força de grande importância que influencia o comportamento.

Robbins (2005, p. 376) apud Souza (2014 p. 22), relata que “a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas”.

Conforme Chiavenato (2008), cultura é um termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes, por um lado, o conjunto de costumes e realizações de uma época ou de um povo, e, por outro lado, trata da parte de artes, erudição e outras manifestações do intelecto humano, diferentemente da cultura organizacional que, neste caso, trata do modo de vida da organização no modo geral com ideias, costumes, crenças, regras e técnicas, entre outros, ou seja, a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, os quais são estabelecidos por normas, atitudes e valores que todos os membros da organização compartilham.

Segundo Fleury (1987, p. 22) apud Bergue (2012, p. 20) a cultura organizacional pode ser compreendida como:

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Conforme Chiavenato (2007), a cultura organizacional trata de um padrão de assuntos básicos compartilhados que um determinado grupo aprendeu para, dessa forma, solucionar os seus problemas de adaptação externa e integração interna, considerado válido e desejável. Assim sendo, é transmitida aos novos membros da organização, ou seja, a forma correta de perceber, pensar e sentir no que se refere aos seus problemas. Enfim, a cultura organizacional representa as regras informais e não documentadas que orientam os membros de uma organização no dia a dia, e direciona as ações para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Souza (2014) defende que essa cultura organizacional é a ótica das pessoas em relação ao mundo em que vivem, e é representada através da cultura organizacional. Cada sociedade tem sua maneira de pensar, falar, agir, alimentar e vestir.

Portanto baseado na ótica de diversos autores, foi visto que a cultura organizacional exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos e grupos dentro da organização, pois a cultura no local laboral é bem diversificada, pode se concluir que partindo do princípio que há o lado positivo e também o lado negativo, pois, serão compartilhadas varias informações sobre a organização tais como os objetivos, as diretrizes entre outros, e a questão negativa seria as insatisfações, os vícios, os desabafos que ocorrem nos corredores que muitas vezes quem poderia resolver não tem conhecimento da situação, dessa forma a avaliação do Clima Organizacional torna-se essencial e de grande importância.

Enfim os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional se complementam, e estudar o tema nos auxilia no entendimento do clima organizacional.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Souza (2014) afirma que um dos principais elementos da cultura organizacional é o clima organizacional que, devido à importância da cultura organizacional, nos leva relacionar cultura e clima organizacional, sendo que alguns autores definem os conceitos como iguais, devido à relação forte encontrada nos conceitos.

O clima está relacionado à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham [...] o clima organizacional se refere, assim, a um aspecto “metrológico”: ele retrata um estado momentâneo da organização e pode ser alterado de uma hora para outra, em virtude de um evento, um boato, entre outras variáveis. A cultura, por sua vez, está relacionada a aspectos profundos da organização, remetendo às origens desta, aos seus valores básicos e à modelagem de padrões culturais. FLEURY (2002) apud SOUZA (2014 p. 103).

Conforme Amboni e Andrade (2007), o clima organizacional forma o meio interno e o ambiente psicológico de cada organização, e também está ligado à moral e à satisfação das necessidades humanas de seus participantes.

O clima organizacional faz referência ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa, está relacionado com o grau de motivação dos participantes, consiste na qualidade ou propriedade do ambiente organizacional e influencia no comportamento, pois é percebida ou experimentada pelos participantes da organização. O ambiente organizacional refere-se às propriedades motivacionais, isto é, aos aspectos internos da empresa, e provoca diferentes tipos de motivação nas pessoas que participam dela (CHIAVENATO, 2007).

De acordo com Coda (1992) apud Missiunas (2012, p. 4) a pesquisa de Clima Organizacional é:

"um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que objetiva retratar o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização. Dessa forma, o papel deste tipo de pesquisa é tornar claras as percepções dos funcionários sobre itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, podem acabar afetando negativamente o nível de satisfação destes funcionários na situação de trabalho".

Conforme Missiunas (2012), o clima organizacional representa o ambiente existente em uma organização, em que os membros têm os seus comportamentos condicionados, assim sendo, esses sentimentos, que podem ser tanto positivos quanto negativos a respeito da organização, são compartilhados pelas pessoas, logo, o comportamento humano dos colaboradores acaba sendo afetado.

Com relação aos distintos aspectos da cultura da organização: missão, visão, valores, modelo de gestão, política de gestão de pessoas, comunicação e valorização profissional, o grau de satisfação dos servidores pode ser representado pelo indicador clima organizacional (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO – TCE, s/d). Amboni e Andrade (2007) apud Souza (2014, p. 161), “consideram o clima como um fenômeno resultante da interação dos elementos de cultura”.

Clima organizacional	Cultura organizacional
Estado de espírito da organização	Personalidade da organização
Grau de satisfação e lealdade	Grau de motivação e comprometimento
Curto a médio prazo	Médio a longo prazo.

QUADRO 1: DIFERENÇAS ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL  
 FONTE: TOMEI (1994) apud SOUZA (2014 P.104)

No quadro anterior, podemos visualizar como o clima organizacional e a cultura organizacional são distintos. Há uma série de fatores que afetam, negativa ou positivamente, o comportamento e a forma de agir das pessoas nas organizações, bem como o clima organizacional (SOUZA, 2014).

Aos administradores públicos, cabe a capacidade de compreensão dos mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e das influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho considerando as estruturas funcionais com fortes traços burocráticos e patrimonialistas da Administração Pública (BERGUE, 2012, p. 21).

Bergue (2012) ainda afirma que cabe ao gestor público a compreensão dos efeitos gerados pela organização nas pessoas, e também o conhecimento de suas expectativas profissionais e pessoais, para que, dessa forma, seja possível permear uma trajetória de convergência dos objetivos institucionais e individuais.

É de grande importância que os gestores busquem avaliar o clima organizacional nas organizações, a fim de ter conhecimento sobre o grau de satisfação dos funcionários, pois diversos são os fatores motivadores além do dinheiro.

### 2.2.1 Tipos de clima organizacional

A seguir, pode-se ver que existem vários tipos de clima organizacional, podendo ser desfavorável, favorável ou mais ou menos. Em uma organização, o clima organizacional pode ser prejudicado, ocasionando resultados negativos e, fazendo o local de trabalho ser desagradável.

Conforme Souza (2014), o clima neutro mostra que as pessoas ainda não possuem opinião formada a respeito da organização na qual trabalham, sendo assim, os profissionais deveriam implantar políticas de recursos humanos de uma forma que seja mais pontual.

Na figura 1, apresentada a seguir, refere-se à descrição da abordagem de Bispo (2006) sobre as tipologias de clima organizacional, estabelecendo a relação com os níveis e com a sua caracterização e principais consequências, onde é

considerada a existência de: clima desfavorável, clima mais ou menos favorável e clima favorável (SOUZA, 2014) (FIGURA 1).

← Desfavorável	Clima organizacional Mais ou menos	Favorável →
➢ frustração	➢ indiferença	➢ satisfação
➢ desmotivação	➢ apatia	➢ motivação
➢ falta de integração empresa/funcionário	➢ baixa integração empresa/funcionários	➢ alta integração empresa/funcionários
➢ falta de credibilidade mutua empresa/funcionário	➢ baixa credibilidade mutua empresa/funcionário	➢ alta credibilidade mutua empresa/funcionário
➢ falta de retenção de talentos	➢ baixa retenção de talentos	➢ alta retenção de talentos
➢ improdutividade	➢ baixa produtividade	➢ alta produtividade
➢ pouca adaptação as mudanças	➢ média adaptação as mudanças	➢ maior adaptação as mudanças
➢ alta rotatividade	➢ média rotatividade	➢ baixa rotatividade
➢ alta abstenção	➢ média abstenção	➢ baixa abstenção
➢ pouca dedicação	➢ média dedicação	➢ alta dedicação
➢ baixo comprimento com a qualidade	➢ médio comprimento com a qualidade	➢ alto comprimento com a qualidade
➢ cliente insatisfeito	➢ clientes indiferentes	➢ clientes satisfeitos
➢ Pouco aproveitamento nos treinamentos	➢ médio aproveitamento nos treinamentos	➢ maior aproveitamento nos treinamentos
➢ falta de e envolvimento com os negócios	➢ baixo envolvimento com os negócios	➢ alto envolvimento com os negócios
➢ crescimentos das doença psicossomáticos	➢ algumas doenças psicossomático	➢ raras doenças psicossomático
➢ Insucesso nos negócios	➢ estagnação nos negócios	➢ sucesso nos negócios

FIGURA 1 – TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
 FONTE: BISPO (2006, P. 259) APUD SOUZA (2014, P. 126) P. 259.

No setor público, segundo COELHO (2012), os servidores possuem por parte do Estado garantias que não existe no setor privado, entre elas a estabilidade, para exercer a função pública a forma mais comum é através de concurso público, que após o cumprimento e aprovação no estágio probatório, os servidores tornam-se agentes efetivos, adquirindo estabilidade no serviço público e o Estado não pode demitir um servidor estável, mas o cargo no qual ele se encontra investido pode sofrer transformações ou ser extinto. No caso de extinção, o servidor será posto em disponibilidade, recebendo remuneração proporcional ao seu tempo de serviço, sem trabalhar, até que a Administração o reaproveite em outro cargo.

Portanto, em uma organização, o clima organizacional é um bom reflexo automático das pessoas que trabalham no local, e será percebido através da motivação, participação e satisfação, entre outros fatores positivos.

## 2.2.2 Meios para medir e avaliar o clima organizacional

O clima organizacional pode ser medido e avaliado, visto que o clima afeta direta ou indiretamente o comportamento dos indivíduos. Por meio de uma avaliação, é possível saber como os funcionários se sentem, pois são comuns, nos corredores das organizações, as conversas entre os colegas de trabalho e, nesses momentos, muitos comentam sobre os pontos negativos e também os positivos do ambiente de trabalho. Caso essas informações sejam colocadas em forma de pesquisa de clima organizacional, seria possível tentar diminuir os pontos negativos.

Pode-se considerar a pesquisa de clima organizacional como um termômetro, a qual possui como objetivo a avaliação dos funcionários em relação a como é percebido por eles, a remuneração, o relacionamento com a chefia e os colegas, e os benefícios, entre outros indicadores (SOUZA, 2014).

De acordo com Chiavenato (2007, p. 306), pode-se medir o clima organizacional através dos seguintes itens:

Questionários: que são periodicamente preenchidos pelas pessoas.  
 Pesquisas de opinião: capazes de medir atitudes por amostragem (em uma quantidade aleatória de pessoas da empresa).  
 Entrevistas: por um especialista interno ou externo.  
 Entrevistas em grupo: por um especialista interno ou externo.

Diagnosticar ou pesquisar clima organizacional é uma maneira de coletar informações as quais podem subsidiar planos estratégicos, acompanhamento de processos, ações de melhorias e, principalmente, a saúde humana e financeira da organização. Considerando clima organizacional como metáfora para descrever um fenômeno organizacional e algo que pode ser medido, avaliado e diagnosticado, surge a preocupação com a qualidade de sua medida. Para o sucesso ou o fracasso do diagnóstico, é preciso cuidar a qualidade utilizada como instrumento de medida (BORGES E MOURÃO, 2013).

O principal objetivo da pesquisa de clima organizacional é “[...] reunir informações sobre o campo psicológico relacionado ao ambiente organizacional, percepção dos colaboradores em relação a esse ambiente, assim como suas reações e comportamento a esta percepção” JUNQUEIRA e BARRETO (2006) apud MOREIRA (2012 p. 60).

Várias entidades se preocupam em, periodicamente, medir o clima organizacional. Há tipos de pesquisas que buscam avaliar certo número de elementos do clima através de pontuações (CHIAVENATO, 2006).

Concluindo, compreende-se que o clima é um indicador da eficácia organizacional que pode ser medido através da pesquisa de clima. Pode-se dizer que a pesquisa de clima é o instrumento pelo qual é possível avaliar as necessidades dos colaboradores e da organização. Em última análise, ele é um levantamento de opinião que representa a realidade organizacional. BERGAMINI; CODA 1997) Apud MOREIRA (2012 p. 23).

### 2.2.3 Clima e qualidade de vida no trabalho

Para Teixeira e Andujar (2010), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está ligada ao melhor aproveitamento do potencial humano que uma organização possui, e também com a retribuição que é dada aos empregados pelo trabalho, visto que pessoas, quando motivadas e satisfeitas, ficam mais dispostas a auxiliar a organização para atingir os resultados de qualidade e produtividade. Portanto, o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho estão relacionados.

A Qualidade de Vida no Trabalho busca melhorar a satisfação, o bem estar do trabalhador e o desenvolvimento profissional, aumentando a produtividade, a competitividade e o desempenho organizacional. Dessa forma, percebe-se que o desempenho dos trabalhadores está profundamente ligado ao nível de realização e satisfação encontrado no ambiente de trabalho, e diretamente relacionado ao alcance dos objetivos organizacionais e dos objetivos dos seus colaboradores (BORGES e MOURÃO, 2013).

A melhoria das condições de vida e saúde dos trabalhadores assume hoje maior importância para as empresas, uma vez que essas condições revertem, direta ou indiretamente, em uma maior produtividade. Os limites entre a QVT na família e na comunidade são tênues, tendo em vista que se trata de promover o bem-estar geral do indivíduo (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014 p. 90).

Conforme os pontos de vista de vários autores, apresentam-se alguns conceitos sobre a motivação e a satisfação, sendo que esses fatores são de grande

importância para o bem estar dos trabalhadores, pois têm reflexo no dia a dia da organização.

Conforme Amboni e Andrade (2007), a motivação pode ser representada através do direcionamento e da persistência da ação, em que as atitudes positivas ou negativas em relação aos objetivos pretendidos são evidenciadas. Como parâmetro da definição de motivação, há quatro características básicas que são citadas pelos autores. São elas:

- ✓ É um fenômeno individual: todas as teorias consideram que cada pessoa é única.
- ✓ Descrita como intencional: é controlada pelo trabalhador, são vistos como escolha de ação os comportamentos que são influenciados pela motivação.
- ✓ Multifacetada: o entusiasmo de um indivíduo em adotar o comportamento almejado e o que mantém as pessoas ativas, ou seja, o estímulo são os fatores de maior importância.
- ✓ Predizer o comportamento é o propósito das teorias de motivação: motivação não é desempenho e nem comportamento, ela se refere às forças externas e internas que, por sua vez, causam influência na escolha de ação de um indivíduo.

Os funcionários públicos são mais propensos a colocar um valor maior na recompensa intrínseca do trabalho, ao sentimento de realização, e eles são menos propensos a pôr um valor alto em busca de recompensa motivadora extrínseca como alta renda e horas de trabalho de curta duração. Para serem bem-sucedidas, as estruturas de recompensa do setor público devem ser concebidas além de apenas recompensas monetárias, e devem fornecer uma oportunidade para satisfazer a motivação intrínseca de seus funcionários HOUSTON (2000) apud TAKAHASHI; LEMOS e SOUZA (2015 p. 320).

Como uma força propulsora é vista a motivação, e suas origens veem, na maior parte do tempo, do interior do indivíduo. É a motivação intrínseca que é aplicada às pessoas de uma forma em geral, para ações no trabalho e também fora dele (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014).

De acordo com Rattner (1966, p. 20), “em condições normais, cada indivíduo gosta de seu trabalho e procura criar algo que reflita suas aspirações e permita, pelo menos parcialmente, sua autorrealização”.

A figura a seguir representa o Ciclo da Motivação, a qual está organizada em seis etapas, sendo elas: 1 necessidade individual não satisfeita; 2 procura de

alternativas; 3 escolha da alternativa para alcançar a satisfação da necessidade; 4 tomada de ação para o alcance da satisfação da necessidade; 5 reavaliação da situação; 6 o indivíduo continua não motivado a satisfazer a necessidade desse modo (FIGURA 2).

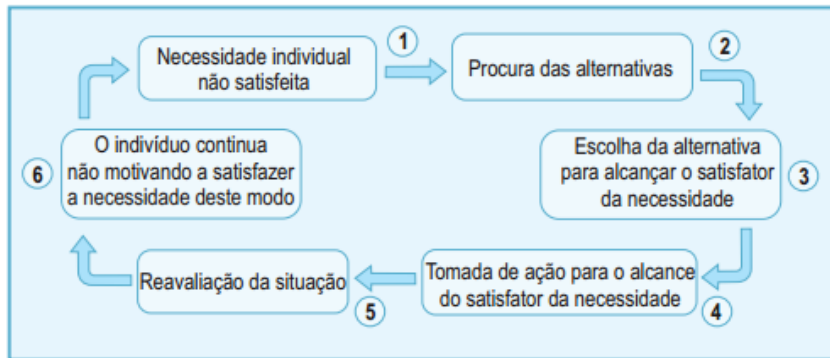


FIGURA 2: CICLO DA MOTIVAÇÃO  
 FONTE: SILVA (2008 P. 206) apud PEREIRA (2015 P. 51)

Observando a figura anterior, é levantado o seguinte questionamento, conforme Pereira (2015 p. 51):

O que acontece quando os empreendimentos de esforços do indivíduo não conseguem levá-lo ao atingimento do objetivo ou satisfação da necessidade percebida? É importante esclarecer que essa força interna que faz os indivíduos caminharem na direção de um objetivo ou necessidade, uma vez bloqueada ou interrompida, torna-se a frustração.

Para que a satisfação seja mantida, são necessários motivadores e o alto desempenho no cargo (PEREIRA, 2015).

Robbins (2002, p. 67) apud Beker (2006 p. 24) acresce que:

[...] a satisfação com o trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação à ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas.

Segundo Moreira (2012), é através da realização da pesquisa de clima organizacional a melhor maneira de se avaliar o índice de satisfação dos colaboradores em relação à empresa na qual trabalham.

Beker (2006) menciona como exemplo de motivador a necessidade de afeto do indivíduo, que busca reconhecimento para sua satisfação, podendo isso acarretar um sentimento que consome internamente, assim como faz a sede e a fome.

Portanto, vimos o quanto é importante verificar os fatores emocionais, uma vez que cada pessoa é única. Dessa forma, a motivação e a satisfação dependem de cada indivíduo, mas possui uma estreita relação com o clima organizacional e com a qualidade de vida no trabalho.

O ambiente de trabalho deve ser um ambiente agradável, pois as pessoas não são como as máquinas que não possuem necessidades humanas, não bastando somente falar em Qualidade de Vida no Trabalho, mas também colocá-la em prática, a fim de buscar nos colaboradores um melhor desempenho no ambiente de trabalho.

No capítulo a seguir é apresentada a descrição geral da organização, os dados da pesquisa e os resultados das análises realizadas.

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

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

A Secretaria Municipal de Tecnologia da Informação foi criada através da Lei nº 3.025/05 em 14 de agosto de 2008, e alterada através da Lei nº 4.069 de 14 de fevereiro de 2013 para Assessoria Especial de Tecnologia da Informação, e conforme Lei nº 4.396 de 19 de novembro de 2015, tornou-se Diretoria de Tecnologia da Informação (DITI).

A DITI possui três Divisões, sendo elas: Divisão de Análise, Desenvolvimento, Implantação de Sistemas (DVADS); Divisão de Suporte Técnico e Apoio ao Usuário (DVSTA); Divisão de Operação, Infraestrutura de Redes e Micro Informática (DVOIM) (DIÁRIO OFICIAL Nº 2.692, 2015). Para que os atendimentos aos usuários sejam satisfatórios, existe a necessidade de que as Divisões, em especial a DVSTA e a DVOIM, funcionem como uma engrenagem, baseado no respeito e companheirismo, buscando o mesmo resultado final que é o atendimento ao usuário de forma satisfatório.

O quadro de funcionários está preenchido por um Assessor Especial e um diretor (cargos comissionados), três chefes de divisão (funções gratificadas ocupadas por servidores efetivos), três telefonistas, três assistentes administrativos, cinco funcionários de cargos comissionados, dois auxiliares de serviços gerais, dois guardas mirins, quatro estagiários, um técnico contábil, um operador de computador sênior, três desenvolvedores de sistemas, os quais prestam atendimento a toda a administração direta e indireta da PMFI, munícipe entre outros.

#### **3.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

A pesquisa do projeto técnico do caso estudado possui como fundamentação teórica a classificação apresentada por Souza e Vieira (2012), que qualificam a pesquisa em relação ao estudo de caso como um trabalho de natureza

descritiva de modo quantitativo, o qual teve início a partir do diagnóstico do clima organizacional da DITI baseado nos conceitos teóricos e na pesquisa de campo aplicada.

Com o intuito de atender aos objetivos deste trabalho, foi escolhido como indicador para levantamento de dados o modelo de questionário proposto por Bispo (2006), enfatizando o alinhamento das influências internas e externas, a fim de avaliar o clima organizacional na DITI. O levantamento foi realizado através da aplicação do questionário, no qual foram avaliados os fatores de influência interna e externa.

Para levantamento dos dados para realização deste projeto técnico, foi distribuído aos 29 funcionários do quadro da DITI um questionário composto por 13 sentenças, cada uma com três alternativas descritivas de modo quantitativo, com base no diagnóstico do clima organizacional da DITI, nos conceitos teóricos e na pesquisa de campo aplicada.

Foi escolhido como indicador para o levantamento, questões com as alternativas não, mais ou menos e sim, e apenas dois não responderam. Para análise dos dados e tabulação, utilizou-se o Microsoft Excel 2010, o qual serviu de base para construção de gráficos conforme as respostas ao questionário aplicado aos servidores da DITI, fundamentadas na análise dos resultados. Vejam, a seguir, os fatores que nortearam a escolha das perguntas do questionário.

### **3.2.1 Fatores internos**

O fator de influência interno, originado dentro da organização, pode atuar diretamente nos funcionários, pois se trata do relacionamento funcionário/empresa. Dentre os fatores internos de influências do relacionamento entre os funcionários e a empresa destacam-se: vida profissional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, ambiente de trabalho, transporte dos funcionários, burocracia, cultura organizacional.

## Vida Profissional

“Estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional” (BISPO, 2006, p. 263 apud SOUZA, 2014, p.123).

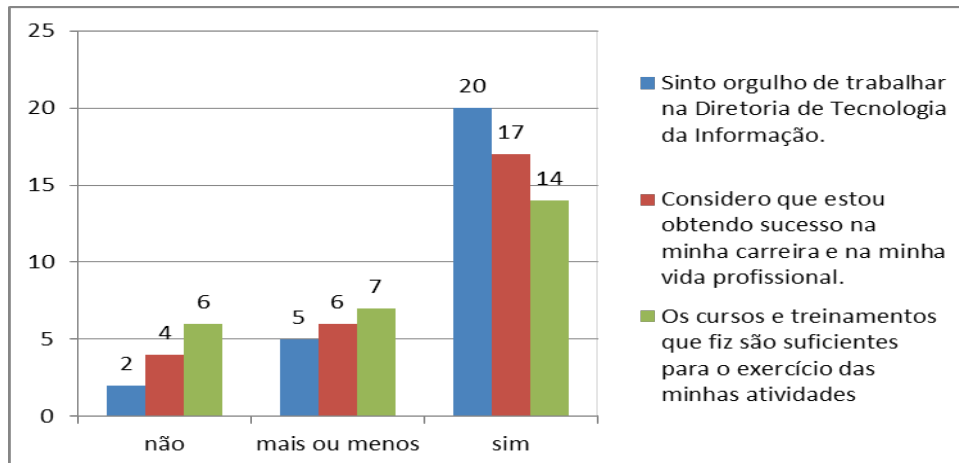


GRÁFICO 1: VIDA PROFISSIONAL  
 FONTE: Pesquisa de dados

Conforme pode ser observado acima quanto às respostas referentes à vida profissional dos entrevistados, 20 sentem orgulho de trabalhar no DITI, cinco mais ou menos e dois não sentem orgulho. Com relação a estarem obtendo sucesso na carreira e na vida profissional, 17 assinalaram positivamente, seis assinalaram mais ou menos e quatro assinalaram não. Com relação aos cursos e treinamentos, 14 assinalaram positivamente, sete assinalaram mais ou menos e seis negativamente (GRÁFICO 1).

## Estrutura organizacional

“Mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários” (BISPO, 2006, p. 263 apud SOUZA, 2014, p.122). Em relação à estrutura organizacional, dois assinalaram negativamente, oito assinalaram que estão mais ou menos satisfeitos e 17 sentem-se satisfeitos, conforme pode ser observado (TABELA 1).

TABELA 1: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

	Não	Mais ou menos	Sim
Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	2	8	17

FONTE: PESQUISA DE DADOS (2015)

### Incentivos profissionais

“Visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários” (BISPO, 2006, p. 263 apud SOUZA, 2014, p.123). Em relação aos incentivos profissionais, 10 assinalaram sentirem-se reconhecidos e valorizados pela empresa, 12 assinalaram mais ou menos e cinco assinalaram negativamente. Já com relação à família reconhecer o trabalho, 25 assinalaram positivamente e dois entrevistados sentem que a família reconhece e os valoriza mais ou menos, conforme pode ser observado (GRÁFICO 2).

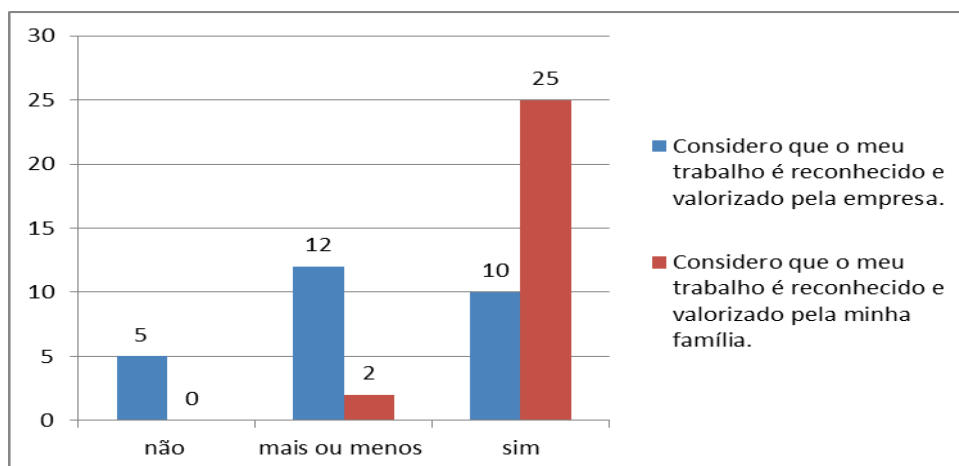


GRÁFICO 2: INCENTIVOS PROFISSIONAIS

FONTE: Pesquisa de dados (2015)

### Ambiente de trabalho

“Estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para a realização das atividades individuais ou coletivas” (BISPO, 2006, p. 263 apud SOUZA, 2014, p.122).

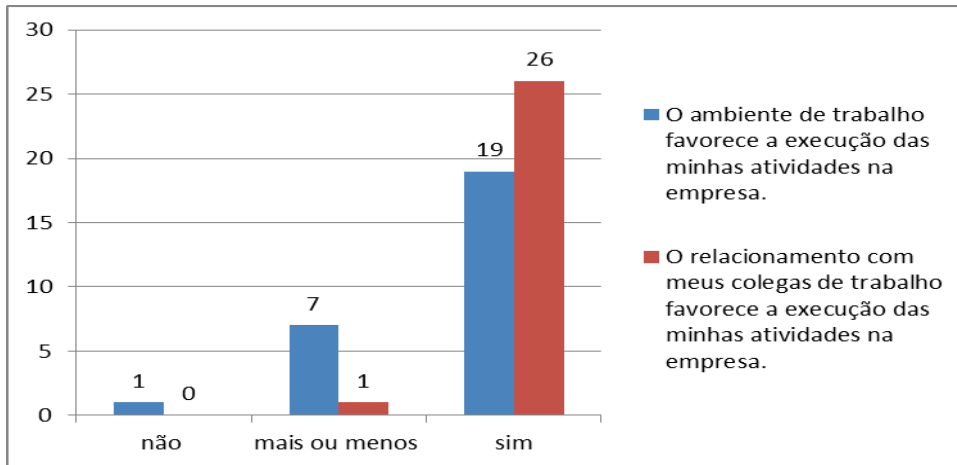


GRÁFICO 3: AMBIENTE DE TRABALHO

FONTE: Pesquisa de dados (2015)

Conforme pode ser observado acima, vê-se que 19 dos servidores do DITI sentem que o ambiente favorece a execução das atividades na empresa, já sete assinalaram mais ou menos e um assinalou de forma negativa. No que se refere ao relacionamento com os colegas de trabalho favorecer a execução das atividades na empresa, 26 assinalaram positivamente e apenas um assinalou negativamente (GRÁFICO 3).

### Transporte dos funcionários

“Mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa” (BISPO, 2006, p. 263 apud SOUZA, 2014, p.123). A seguir, pode-se observar que apenas um dos participantes possui problemas quanto ao transporte casa–empresa/empresa–casa, quatro mais ou menos e 22 não possuem problemas (TABELA 2).

TABELA 2: TRANSPORTE DOS FUNCIONÁRIOS

	Não	Mais menos	ou	Sim
Tenho tido problemas com o transporte casa– empresa/empresa–casa.	22	4		1

FONTE: PESQUISA DE DADOS (2015)

### Burocracia

“Avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários” (BISPO, 2006, p. 263 apud SOUZA, 2014, p.122). Em relação à

burocracia adotada na empresa favorecer a execução das atividades na empresa, oito assinalaram positivamente, 13 assinalaram mais ou menos e seis assinalaram negativamente (TABELA 3).

TABELA 3: BUROCRACIA

	Não	Mais menos	ou	Sim
A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.	6	13		8

FONTE: PESQUISA DE DADOS (2015)

### Cultura organizacional

“Avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades” (BISPO, 2006, p. 263 apud SOUZA, 2014, p.122). A tabela 4 mostra que, diante do questionário aplicado, 10 entrevistados assinalaram que a cultura organizacional adotada na empresa favorece a execução das atividades na empresa, 12 assinalaram mais ou menos e cinco assinalaram não (TABELA 4).

TABELA 4: CULTURA ORGANIZACIONAL

	Não	Mais ou menos	Sim
A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.	5	12	10

FONTE: PESQUISA DE DADOS (2015)

### 3.2.2 Fatores externos

Os fatores originados pela influência externos refletem nas ações, e no comportamento dos funcionários dentro da organização, entre outros, assim sendo, são importantes e devem ser considerados.

Conforme Bispo (2006), os fatores externos influenciam no relacionamento entre os funcionários e a empresa, pois se tratam de: investimentos e despesas familiares, situação financeira, segurança pública, convivência familiar, política econômica e saúde.

## Investimentos e despesas familiares

Avalia o “nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários” (BISPO, 2006, p. 263 apud SOUZA, 2014, p.123). Em relação à questão “eu me preocupo com o futuro da minha família” 100% dos entrevistados assinalaram positivamente. Já no item referente à alimentação que estão podendo proporcionar a sua família, 21 não sinalizaram dificuldades quanto à alimentação familiar, quatro mais ou menos e dois assinalaram não estarem satisfeito com a alimentação proporcionada à família. Com relação à educação proporcionada aos filhos, nove assinalaram positivamente, quatro mais ou menos e três negativamente. Nesta última questão, alguns dos entrevistados não se manifestaram devido ao fato de não possuírem filhos (GRÁFICO 4).

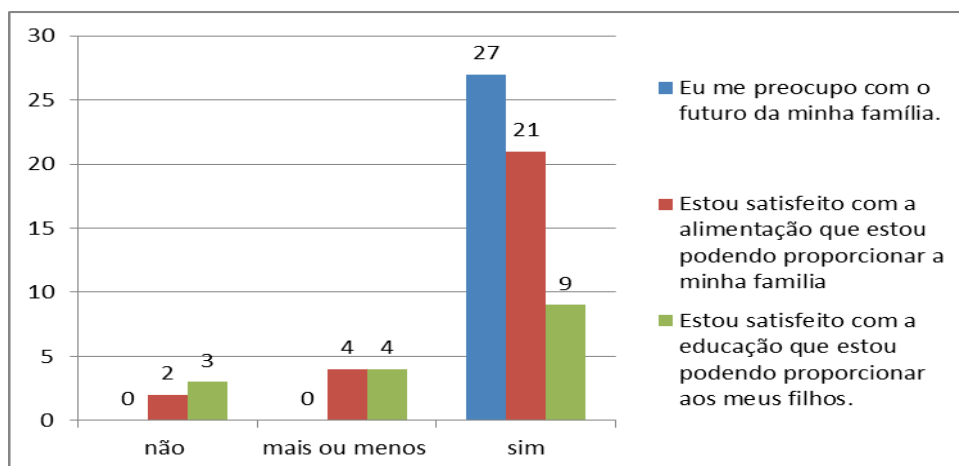


GRÁFICO 4: INVESTIMENTOS E DESPESAS FAMILIARES  
 FONTE: Pesquisa de dados (2015)

## Situação financeira

O fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que indicar se ele tem uma boa situação financeira (BISPO, 2006, p. 263 apud SOUZA, 2014, p.124). Pelo quadro a seguir, vê-se que 19 entrevistados assinalaram positivamente com relação a sentir-se satisfeito com a residência, seis mais ou menos e dois assinalaram negativamente. Dos entrevistados, 12 assinalaram positivamente na questão “estou satisfeito com o meu carro”, seis mais ou menos e quatro assinalaram negativamente, ressaltando que nem todos os entrevistados possuem veículos. No item “Estou com a minha vida financeira em ordem” oito

assinaram positivamente, 12 mais ou menos e sete assinaram negativamente (GRÁFICO 5).

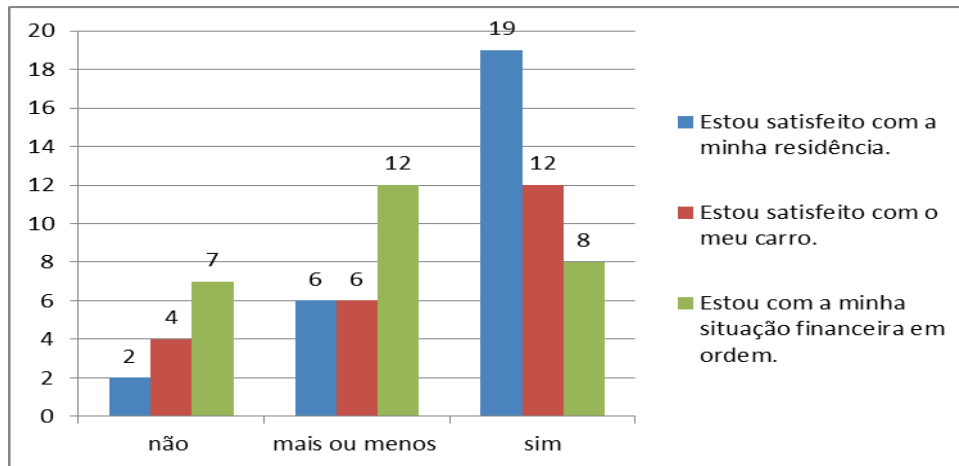


GRÁFICO 5: SITUAÇÃO FINANCEIRA  
 FONTE: Pesquisa de dados (2015)

### Segurança pública

Avalia o “nível de influência deste item na vida diária dos funcionários” (BISPO, 2006, p. 263 apud SOUZA, 2014, p.123). Em relação a estarem satisfeitos com o atual estágio da segurança pública, três servidores demonstraram-se totalmente satisfeitos, 10 mais ou menos satisfeitos e 14 estão insatisfeitos. Já 18 têm o estado de ânimo alterado devido à corrupção, cinco, mais ou menos e quatro assinalaram a corrupção não alterar o estado de ânimo. Dos entrevistados, 18 ficam com o ânimo alterado devido à impunidade, seis responderam mais ou menos e três assinalaram negativamente (GRÁFICO 6).

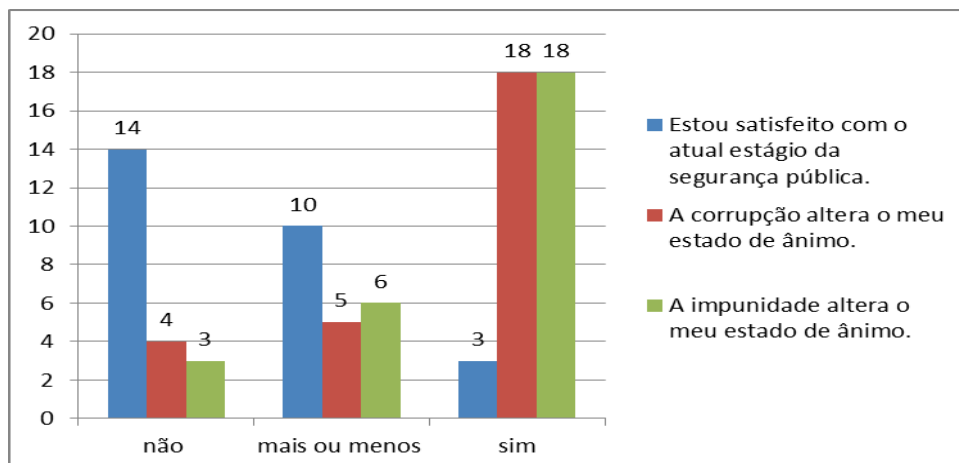


GRÁFICO 6: SEGURANÇA PÚBLICA  
 FONTE: Pesquisa de dados (2015)

## Convivência familiar

Busca avaliar o “nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa” (BISPO, 2006, p. 263 apud SOUZA, 2014, p.124), na questão de satisfação na vida afetiva, 23 responderam estarem satisfeitos e quatro mais ou menos (TABELA 5).

TABELA 5: CONVIVÊNCIA FAMILIAR

	Não	Mais ou menos	Sim
Estou satisfeito com a minha vida afetiva.	0	4	23

FONTE: PESQUISA DE DADOS (2015)

## Política econômica

Busca avaliar o “nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários” (BISPO, 2006, p. 263 apud SOUZA, 2014, p.123). A pesquisa demonstrou que um dos entrevistados está satisfeito com o atual estágio da política nacional, um, mais ou menos e 25 estão totalmente insatisfeitos. Com relação às crises políticas alterarem o estado de ânimo, 16 assinalaram positivamente, sete mais ou menos e quatro se manifestaram de forma negativa (GRÁFICO 7).

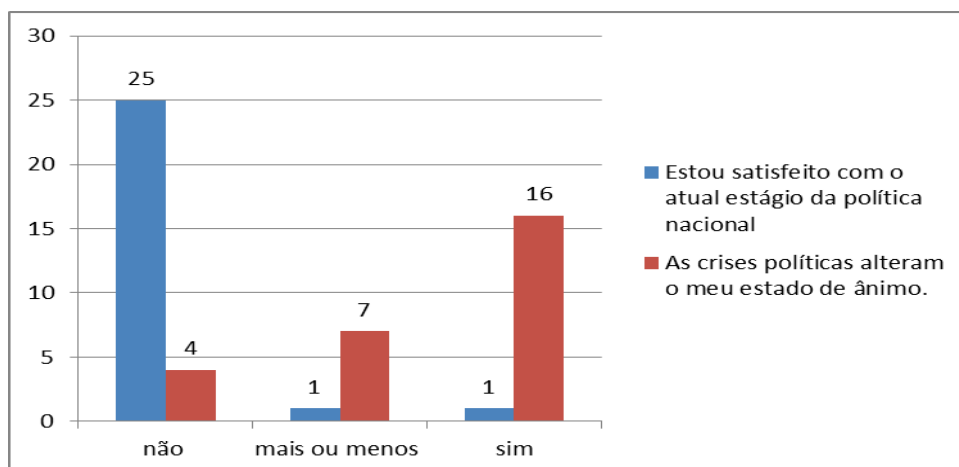


GRÁFICO 7: POLÍTICA ECONÔMICA

FONTE: Pesquisa de dados (2015)

## Saúde

“Opinião dos próprios funcionários sobre a sua saúde física e mental, item de extrema importância e de difícil observação” (BISPO, 2006, p. 263 apud SOUZA, 2014, p.124). Com relação a estarem satisfeitos com o estado físico, quatro responderam não estarem satisfeitos, 14, mais ou menos e nove assinalaram que estão satisfeitos (TABELA 6).

TABELA 6: SAÚDE

	Não	Mais ou menos	Sim
Estou satisfeito com o meu estado físico.	4	14	9

FONTE: PESQUISA DE DADOS (2015)

## 4 PROPOSTA TÉCNICA

### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Após a análise dos dados da pesquisa realizada através de questionário, conforme modelo BISPO (2006), pode-se identificar que algumas sentenças apresentaram desvio no que se refere aos fatores internos. Estes foram:

- ✓ Incentivos profissionais: nesta sentença, foi identificado desvio no quesito que se refere ao reconhecimento profissional por parte da DITI, onde 12 dos participantes estão numa situação de mudança de opinião a qualquer momento, e cinco estão insatisfeitos.
- ✓ Burocracia: nesta sentença, foi identificado desvio. É visto que a ótica da padronização é o que sustenta a burocracia, e caracterizam-se através de atividades operacionais rotineiras, tais como regulamentos e normas nas quais a autoridade é centralizada. No caso estudado, 13 dos participantes estão numa situação de mudança a qualquer momento, e oito pensam de forma positiva sobre a burocracia adotada na DITI.
- ✓ Cultura organizacional: nesta sentença, após a análise dos dados, identificou-se desvio, pois 12 dos participantes estão numa situação de mudança de opinião a qualquer momento, porque assinalaram a opção mais ou menos e cinco assinalaram de forma negativa, visto que a cultura organizacional é praticamente o oposto da burocracia, pois são costumes e tradições que são adotados na DITI e não constam em nenhum documento que são seguidos.

Em uma cultura forte, os valores de grande importância são fortemente acatados e compartilhados. A cultura fica fortalecida quando maior for a adesão aos valores e o comprometimento com eles (ROBBINS 2009).

Já no que se refere aos fatores externos, as sentenças que apresentaram desvio foram:

- ✓ Situação financeira: nesta sentença, também foi constatado desvio, em que, dos participantes que responderam ao questionário, 11 estão em uma situação de mudança de opinião a qualquer momento, sete não estão

satisfeitos. Com a atual crise financeira que o país está passando, conforme é visto na mídia e sentido no dia a dia, acaba dificultando honrar com os compromissos financeiros, pois tudo aumenta de preço, sendo que o salário está defasado e apenas é repassado o reajuste da inflação.

✓ Segurança pública: nesta sentença, foi identificado desvio, pois, dos 27 participantes, 24 estão totalmente insatisfeitos com o atual estágio da política nacional. Também no quesito referente a terem o estado de ânimo alterado devido às crises políticas, 15 se sentem alterados e sete podem mudar de opinião a qualquer momento.

✓ Política econômica: nesta sentença, também foi identificado forte desvio, pois 25 dos participantes não estão satisfeito com o atual estágio da política nacional, e também é visto que as crises políticas acabam por alterar o ânimo, conforme 16 dos participantes assinalaram.

✓ Saúde: nesta sentença, também foi identificado desvio, pois 13 dos participantes estão em uma situação de mudança de opinião a qualquer momento e quatro estão totalmente insatisfeitos.

Conforme (ROBBINS, 2009), a satisfação no trabalho se trata de um conjunto de sentimentos nutridos pelo funcionário com relação ao seu trabalho, pois uma pessoa, quando satisfeita com o seu trabalho, apresenta resultados positivos, e aquela que está insatisfeita apresentará resultados negativos.

[...] o Clima Organizacional varia desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo, existindo entre os dois, o clima neutro, por isso é importante que os gerentes possam criar e desenvolver climas organizacionais através do seu estilo gerencial e assim ter mais condições de alterar e melhorar o Clima Organizacional da sua equipe, através destes elementos tais como: Processos de liderança; Forças Motivacionais; Comunicações; Processo de interação/influência; Tomada de decisões; Formulações de objetivos e Controles (Chiavenato, 1993 apud SEGeT s/d).

“As evidências sugerem que os fatores mais importantes são um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores” (ROBBINS, 2009, p. 24).

#### 4.1.1 Plano de implantação

Como sugestões para a DITI, conforme as sentenças do questionário aplicado que apresentaram desvios nos fatores internos e externos, ressalta-se que as sugestões poderão ser discutidas juntamente com o gestor da DITI a fim de melhorar o proposto. Sendo que a implementação do projeto técnico é de responsabilidade do gestor da DITI e conta com o apoio dos participantes para seu sucesso. A seguir, podemos ver o plano de implantação na busca de melhoria no clima organizacional sugerido (QUADRO 2).

Item	Objetivo	Etapas	Atribuição de responsabilidade	Meses	Monitoramento
Incentivo profissional	Reconhecimento profissional; Reestruturação do plano de carreira;	Reuniões de motivação Rever o plano de carreira dos cargos (ascensão funcional) Valorizar o servidor criando programas e projetos de aprendizagem e reciclagem, cursos, reajuste salarial.	Recursos Humanos	6	Aplicação de um novo questionário semestral
Burocracia	Agilizar o andamento e o desempenho das solicitações;	Reuniões para tratar de pontos importantes e buscar a aproximação com a chefia; Verificar as práticas das atividades do dia a dia; Otimizar os processos, de tramite da documentação utilizando a <i>Intranet</i> dessa forma otimizando custo de papéis e tempo de veiculação da informação	Gestor DITI	3	Aplicação de um novo questionário semestral
Cultura organizacional	Favorecer o conceito de clima organizacional;	Padronização dos processos internos;	Gestor DITI	4	Aplicação de um novo questionário semestral.
Situação financeira	Educação financeira; Aprender a administrar o dinheiro.	Realização de reuniões quinzenais; Palestras; Orientação individual	Recursos Humanos	7	Aplicação de um novo questionário semestral.

Segurança pública	Proteção ao cidadão	Cobrar ações do governo	Governo (municipal estadual e federal)	12	Aplicação de um novo questionário semestral.
Política econômica	Minimizar o efeito	Realização de reuniões; Verificar qual a melhor forma para auxiliar; Cobrar ações do governo;	Recursos Humanos	3	Aplicação de um novo questionário semestral.
Saúde	Melhorar a saúde	Conscientização; Prática de esportes, ou outras atividades do gênero;	Recursos Humanos	3	Aplicação de um novo questionário semestral.

QUADRO 2: PLANO DE IMPLANTAÇÃO DOS FATORES EXTERNOS  
 FONTE: A autora (2016)

Sugere-se a buscar um replanejamento nos aspectos identificados com desvio, com propostas em curto prazo, como a realização de reuniões periódicas. Em médio prazo, rever as sentenças que apresentaram desvio, buscar reconhecer e valorizar o trabalho dos servidores da DITI quando bem realizado.

#### 4.1.2 Recursos

A definição dos recursos a serem apresentados determinou prazos de implementação do projeto técnico, porém, o tempo é estimativo, entretanto, poderão ser discutidas e acordadas, se identificadas, quaisquer necessidades de alteração nas propostas.

Para que as mudanças sejam efetivadas, o gestor da DITI, juntamente com a gestão de Recursos Humanos, desempenharão um papel de grande importância, pois além de atender às necessidades da organização, também deve atender às necessidades do servidor.

O setor de Recursos Humanos deverá formar e coordenar uma comissão de trabalho, a qual poderá ser composta por servidores das três divisões a fim de colocar em prática as ações propostas para melhoria nas sentenças que apresentaram desvio, quais sejam: incentivo profissional, situação financeira, política econômica e saúde.

Caberá ao gestor da DITI verificar as sentenças sobre a burocracia, cultura organizacional e a segurança pública.

Os recursos humanos, materiais e espaço físico necessário para a implantação da proposta técnica serão disponibilizados pela DITI, inclusive os materiais utilizados nos cursos de treinamentos que serão desenvolvidos por servidores que possuem mais conhecimentos. O local onde acontecerão as reuniões e palestras também será disponibilizado pela DITI, pois no local há duas salas de reuniões, a fim de que os níveis atingidos sejam satisfatórios perante a ótica do gestor e dos servidores.

No passado, a mudança podia ser tratada como um distúrbio ocasional pelos administradores, a qual acontecia em um mundo calmo e previsível, mundo que não existe para grande parte dos executivos e empresários. Nos dias atuais, o ambiente vive um constante e caótico processo de mudança. Diante disso, existe a necessidade de que os administradores aprendam a se comportar como constantes agentes da mudança (ROBBINS, 2009).

#### **4.1.3 Resultados esperados**

De acordo com ROBBINS, 2009, pelas organizações inovadoras são promovidas ativamente o treinamento e o desenvolvimento dos membros que a compõem, a fim de que se mantenham atualizados. Os membros possuem a empregabilidade garantida, para que, dessa forma, não tenham medo de cometer erros. As organizações buscam encorajar os indivíduos para que se tornem campeões da mudança. Logo que uma ideia é desenvolvida, é promovida pelos campeões da mudança de maneira ativa e entusiasmada, conseguem apoio, vencendo as resistências e asseguram que a inovação seja implementada.

O esperado deste projeto técnico é a melhoraria do clima organizacional, a fim de que os servidores da DITI possam trabalhar em um clima organizacional harmonioso, motivados e sentindo-se valorizados.

Como indicador para verificar como está o clima organizacional poderão ser utilizados os resultados da aplicação de um novo questionário, o qual pode ser

aplicado semestralmente a fim de avaliar o grau de sucesso através da implantação da proposta técnica.

O resultado deste projeto busca a solução para os problemas dos desvios de clima organizacional identificados na DITI.

Após as delimitações proposta neste trabalho, ficam algumas lacunas que poderão ser exploradas futuramente, tais como um aprofundamento na avaliação do clima organizacional.

#### **4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas**

Pode haver resistência a mudanças, pois, conforme (ROBBINS 2009, p. 265), “os órgãos querem continuar fazendo o que fazem há anos, tem a necessidade desses serviços mudados ou não”.

No caso do resultado não ser o esperado, deverá haver reuniões a fim de verificar as ações e propor alterações.

Devem ser valores essenciais a transparência, o crescimento e a propensão aos riscos, isto é, recompensando as pessoas que se arriscam e cometem erros. À alta administração cabe criar um clima a fim de trazer a tona diferenças e contradições. Para isso, os conflitos funcionais deverão ser estimulados e apoiados (ROBBINS, 2009).

Os riscos e problemas esperados podem ser prevenidos através do monitoramento do projeto por meio de questionário semestral aplicado com levantamento dos indicadores operacionais que evidenciam a melhora ou não no clima organizacional.

## 5 CONCLUSÃO

O presente projeto técnico buscou analisar e identificar o clima organizacional na Diretoria de Tecnologia da Informação, a partir da pesquisa de clima organizacional, a qual foi realizada a fim de identificar os pontos com desvio nos fatores internos e externos.

Baseado nos temas teóricos pesquisados, com o estudo realizado em relação ao clima organizacional e às variáveis que interveem no clima organizacional, foi possível atingir algumas conclusões diante do objetivo geral e específicos propostos, que são expostas a seguir.

Este projeto teve como objetivo principal propor ações para a melhoria do clima organizacional na DITI, o que foi alcançado através da análise dos dados apresentados no capítulo quatro deste trabalho.

Subsequente, outros quatro objetivos específicos para a conclusão do projeto técnico foram mencionados. O primeiro foi diagnosticar e identificar a atual situação do clima organizacional na DITI. Objetivo foi alcançado, através do questionário aplicado aos servidores da DITI para coleta de dados, conforme modelo de BISPO (2006), onde foi verificado que há alguns pontos com desvio no clima organizacional nos fatores internos e externos.

O segundo objetivo específico foi realizar a análise dos resultados obtidos no diagnóstico da DITI, o que foi alcançado por meio dos dados coletados através do questionário e literatura relacionada.

O terceiro objetivo específico foi gerar dados estatísticos, o que foi alcançado através da elaboração de gráficos e literatura relacionada.

O quarto objetivo específico foi oferecer propostas que visem à melhoria do Clima Organizacional, buscou-se propostas que visem à melhora do clima organizacional, que foi atingido conforme apresentado no capítulo quatro deste trabalho.

Baseado nos resultados encontrados após a análise dos resultados foi verificado que, para alguns servidores, o clima estava adequado, enquanto que, para outros, estava mais ou menos ou não estava, ou seja, a organização deve ser vista tanto pelo lado da organização quanto pelo lado do servidor.

A organização em todas as etapas do processo do projeto técnico não demonstrou interesse no resultado da pesquisa do clima organizacional, em saber como os servidores sentem-se e se estão satisfeitos ou não em trabalhar nela.

Sugere-se à DITI que seja dada maior importância às pesquisas de clima organizacional, por tratar-se de uma ferramenta que pode ajudar no entendimento da situação atual e real das pessoas inseridas na DITI, e também verificar o grau de satisfação ou insatisfação dos servidores que nela estão lotados.

Contudo, é possível afirmar que os servidores estão satisfeitos em trabalhar na DITI, embora haja ocorrido um retrocesso na DITI, pois anteriormente era uma Secretaria que tornou-se uma Assessoria, e hoje é uma Diretoria.

Por fim, pode-se concluir que os objetivos propostos foram atingidos, e abre-se a possibilidade para estudos futuros nesta área, para fins de aprimoramento no assunto em questão abrangendo as demais secretarias.

## REFERÊNCIAS

BEKER, C. H. K. **Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão: um estudo de caso de uma indústria alimentícia.** São Paulo, 2006. Disponível em: < [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde.../mestrado\\_Carolina.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde.../mestrado_Carolina.pdf)> Acesso em 14 de dezembro de 2015.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional.** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES:UAB, 2012.

BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional.** – 2. ed. reimp. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012.

BORGES, L. de O; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações [recurso eletrônico] : atuações a partir da psicologia. – Dados eletrônicos.** – Porto Alegre : Artmed, 2013. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=0Cg6AgAAQBAJ&pg=PT269&dq=medir+e+avaliar+o+clima+organizacional&hl=PT-BR&sa=X&ved=0C DoQ6AEwAmoVChMI2oHy2t-cyQIV0LKQCh12ZAzL#v=onepage&q=medir%20 e%20avaliar%20o%20clima%20&f=false](https://books.google.com.br/books?id=0Cg6AgAAQBAJ&pg=P T269&dq=medir+e+avaliar+o+clima+organizacional&hl=PT-BR&sa=X&ved=0C DoQ6AEwAmoVChMI2oHy2t-cyQIV0LKQCh12ZAzL#v=onepage&q=medir%20 e%20avaliar%20o%20clima%20&f=false)> Acesso em 19 de novembro de 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração : teoria, processo e prática.** – 4. Ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2007 – 3ª reimpressão. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=0j1NJ69Zm0kC&printsec=frontcover&dq=CHIAVENATO&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CDkQ6AEwBWoVChMI4P24jLScyQIVkDiQCh06gQXt#v=onepage&q=CHIAVENATO&f=false>> Acesso em 19 de novembro de 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública.** – Rio de Janeiro : Elsevier, 2006 (Série Provas e Concursos) – 6ª reimpressão. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=uhU9a2W0M6EC&printsec=frontcover&dq=CHIAVENATO&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CCIQ6AEwAWoVChMI4P24jLScyQIVkDiQCh06gQXt#v=onepage&q=CHIAVENATO&f=false>> Acesso em 19 de novembro de 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações** – 3.ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2008 Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=5XUALBIDdQwC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>> Acesso em 12 de novembro de 2015.

COELHO, R. C. **O público e o privado na gestão pública** / 2. Ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

MISSIUNAS, R. de C. **A importância da análise do clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940/>> Acesso em 08 de outubro de 2015.

MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. – Curitiba, PR : IESDE Brasil, 2012. Disponível em: < [https://books.google.com.br/books?id=i4oplHzuEF4C&pg=PA2&dq=MOREIRA,+Elen+Gongora.+Clima+organizacional.+%E2%80%93+Curitiba,+PR+:+IESDE+Brasil,+2012&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjv0sCyi\\_LJAhWMDJAKHXouC TcQ6AEILzAA#v=onepage&q=MOREIRA%2C%20Elen%20Gongora.%20Clima%20organizacional.%20%E2%80%93%20Curitiba%2C%20PR%20%3A%20IESDE%20Brasil%2C%202012&f=false](https://books.google.com.br/books?id=i4oplHzuEF4C&pg=PA2&dq=MOREIRA,+Elen+Gongora.+Clima+organizacional.+%E2%80%93+Curitiba,+PR+:+IESDE+Brasil,+2012&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjv0sCyi_LJAhWMDJAKHXouC TcQ6AEILzAA#v=onepage&q=MOREIRA%2C%20Elen%20Gongora.%20Clima%20organizacional.%20%E2%80%93%20Curitiba%2C%20PR%20%3A%20IESDE%20Brasil%2C%202012&f=false)> Acesso em 12 de novembro de 2015.

PEREIRA, L. S. **Motivação de indivíduos e grupos de trabalho**. C397 CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ. Núcleo de Educação a distância. Maringá - PR, 2015. 209 p.

PMFI. **Diário Oficial do Município Nº 2.676, 2015**. Disponível em: <<http://www.pmfi.pr.gov.br/ArquivosDB;jsessionid=7e3b14dea68d2a11c0271106c76a?idMidia=91426>> Acesso em 14 de dezembro de 2015.

PMFI. **Diário Oficial do Município Nº 2.692, 2015**. Disponível em: <http://www.pmfi.pr.gov.br/ArquivosDB?idMidia=92608>> Acesso em 19 de janeiro de 2016.

RATTNER, H. **Benefícios e motivação no trabalho**. Revista de Administração de Empresas, v. 6, n. 19, p. 13-40, 1966. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/24135/beneficios-e-motivacao-no-trabalho/i/pt-br>> Acesso em 02 de novembro de 2015.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do comportamento organizacional** – 8ª. Ed- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, WA; REIS NETO, MT; GONÇALVES FILHO, C. **Como Influências NA Motivação parágrafo O Trabalho em Ambientes com metástases e recompensas**:. Hum Estudo não Público Setor **Revista de Administração Pública**, v 48, n.. 1, p. 253-273, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/22487/as-influencias-na-motivacao-para-o>>

trabalho-em-ambientes-com-metas-e-recompensas--um-estudo-no-setor-publico>  
Acesso em 02 de dezembro de 2015.

**SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Diagnóstico do Clima Organizacional de uma Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul.**  
Disponível em: <  
[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/8\\_2008%20V%20SEGeT%20-%20Diagnostico%20do%20clima%20organizacional%20de%20uma%20empresa%20de%20saneamento%20de%20Mato%20Grosso%20do%20Sul.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/8_2008%20V%20SEGeT%20-%20Diagnostico%20do%20clima%20organizacional%20de%20uma%20empresa%20de%20saneamento%20de%20Mato%20Grosso%20do%20Sul.pdf)> Acessado em 08/02/2016.

SOUZA, C. P. da S. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações.** Curitiba:InterSaberes, 2014.

SOUZA, M. A. de; VIEIRA, A. M. D. P. **Metodologia do Ensino Superior - Avaliação Na Educação Superior**, (s/d).  
STEINBACH, A. **Auditoria pública.** – 2. Ed. – Florianópolis : Publicações do IF-SC, 2010.

TAKAHASHI, A. R. W; LEMOS M. R.; SOUZA, C. P. S. **Motivação no serviço público e permanência na carreira militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil. Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 29, p. 311-354, 2015.  
Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34662/motivacao-no-servico-publico-e-permanencia-na-carreira-militar-da-policia-militar-do-parana-brasil>>  
Acesso em 02 de dezembro de 2015.

Tribunal de Contas do Estado do Paraná. **Clima Organizacional.** Disponível em: <  
<http://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/clima-organizacional/236799/area/51>> Acesso em 26 de novembro de 2015.

TEIXEIRA, F. R.; ANDUJAR, A. M. **Gestão de pessoas.** – 2. ed. rev. e atual. – Florianópolis : Publicações do IF-SC, 2010.

VIANNA, C. T. **Novos paradigmas na gestão pública.** – 2. ed. rev. atual – Florianópolis : Publicações do IF-SC, 2011.

## ANEXOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Obrigada por responder a este questionário. Ele é parte de uma pesquisa que faz parte do meu PROJETO TÉCNICO (trabalho final) da pós-graduação em Gestão Pública. Suas respostas são indispensáveis.

Este questionário segue o modelo de Carlos Alberto Ferreira Bispo, 2006, por ser modelo de pesquisa de clima organizacional adequado para aplicação em instituições públicas de grande porte. Norma Ortellado

Fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa  
Vida Profissional

**1.** Sinto orgulho de trabalhar na Diretoria de Tecnologia da Informação.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

**2.** Sinto orgulho da minha atividade nesta diretoria.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

**3.** Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

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

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

Estrutura Organizacional

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

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

Incentivos Profissionais

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

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

7. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

#### Transporte dos Funcionários

8. Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

#### Ambiente de Trabalho

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

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

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

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

#### Burocracia

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

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

#### Cultura Organizacional

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

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

Fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa

#### Investimentos e Despesas Familiares

1. Eu me preocupo com o futuro da minha família.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

2. Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

3. Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.

não  mais ou menos  sim

#### Situação Financeira

4. Estou satisfeito com a minha residência.

não  mais ou menos  sim

5. Estou satisfeito com o meu carro.

não  mais ou menos  sim

6. Estou com a minha situação financeira em ordem.

não  mais ou menos  sim

7. Estou satisfeito com a minha religião.

não  mais ou menos  sim

#### Saúde

8. Estou satisfeito com o meu estado físico.

não  mais ou menos  sim

#### Convivência Familiar

9. Estou satisfeito com a minha vida afetiva.

não  mais ou menos  sim

#### Segurança Pública

10. Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.

não  mais ou menos  sim

11. A corrupção altera o meu estado de ânimo.

não  mais ou menos  sim

12. A impunidade altera o meu estado de ânimo.

não  mais ou menos  sim

#### Política e Economia

13. Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.

não  mais ou menos  sim

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

não  mais ou menos  sim