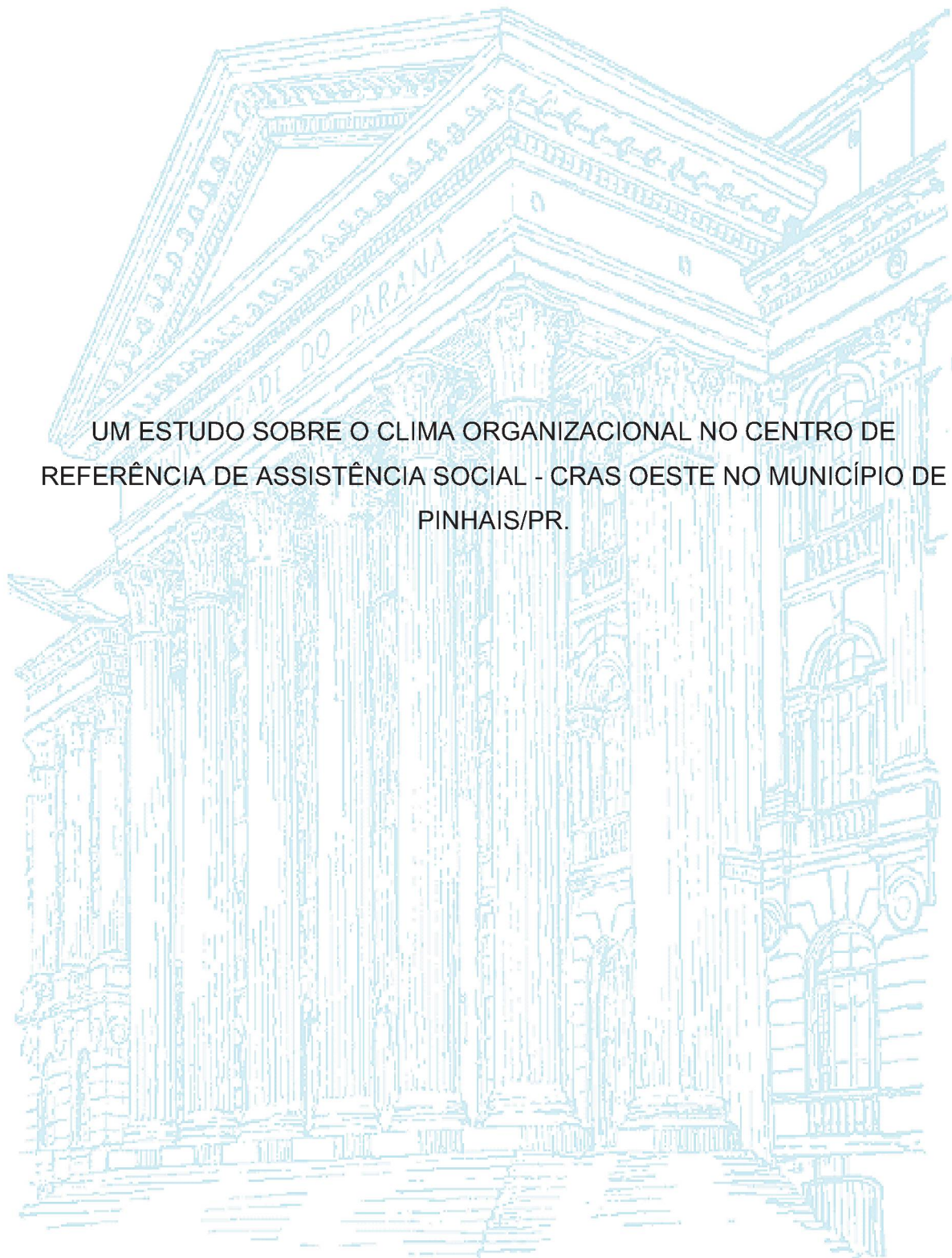


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANIELLY DINACIR ARAUJO REMEDI

UM ESTUDO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL NO CENTRO DE  
REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL - CRAS OESTE NO MUNICÍPIO DE  
PINHAIS/PR.



CURITIBA

2019

DANIELLY DINACIR ARAUJO REMEDI

UM ESTUDO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL NO CENTRO DE  
REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL - CRAS OESTE NO MUNICÍPIO DE  
PINHAIS/PR.

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.

Orientador: Prof. Sergio Filipe Chaerki

CURITIBA

2019

A minha mãe Dinacir Araújo Quirino, a Secretaria de Assistência Social, e aos Servidores do Centro de Referência de Assistência Social – Cras Oeste Pinhais/PR que contribuíram para a realização desse trabalho.

***“Elogie em público e corrija em particular. Um sábio  
orienta sem ofender, e ensina sem humilhar.”***

***Mario Sergio Cortella***

## RESUMO

Sistema Único de Assistência Social – SUAS operacionaliza as ações de assistência social. A Política faz parte do tripé de Seguridade Social, apresentado pela Constituição Federal de 1988. O Município de Pinhais atualmente conta com 04 (quatro) Centros de Referência Social – Cras, equipamento público o qual é responsável conforme tipificação oferta os serviços de: Proteção e Atendimento Integral à Família - PAIF; Convivência e Fortalecimentos de Vínculos - SCFV; Proteção Social Básica no Domicílio para Pessoas com Deficiência e Idosos – SPSB no domicílio. A proposta técnica surgiu com a principal finalidade de construir reflexões e conhecimentos acerca do Clima Organizacional no Centro de Referência de Assistência Social - Cras Oeste no Município de Pinhais/PR. Por meio de questionário foi constatado a relevância da motivação dos servidores para o ambiente de trabalho. A análise dos dados ainda permitiu considerar que no Cras Oeste os servidores de um modo geral estão satisfeitos ou quase satisfeitos em trabalhar no Cras.

Palavras-Chave: Cras. Clima Organizacional. Motivação. Satisfação.

## **ABSTRACT**

Unique System of Social Assistance - SUAS operates the social assistance actions. The Policy is part of the Social Security tripod, presented by the Federal Constitution of 1988. The Municipality of Pinhais currently has 04 (four) Social Referral Centers - Cras, public equipment which is responsible as typification offers the services of: Protection and Integral Care to the Family - PAIF; Coexistence and Strengthening of Links - SCFV; Basic Social Protection at Home for Persons with Disabilities and the Elderly - SPSB at home. The technical proposal emerged with the main purpose of constructing reflections and knowledge about the Organizational Climate in the Reference Center of Social Assistance - Cras Oeste in the Municipality of Pinhais / PR. By means of a questionnaire it was verified the relevance of the motivation of the servers for the work environment. The analysis of the data still allowed us to consider that in the Cras Oeste the servers are generally satisfied or almost satisfied to work in Cras.

Keywords: Cras. Organizational Climate. Motivation. Satisfaction.

## LISTA DE SIGLAS

CNAS	– Conselho nacional de assistência social
CRAS	– Centro de Referência de Assistência Social
FAIF	– Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LOA	– Lei Orçamentária Anual
LOAS	– Lei Orgânica da Assistência Social
MDS	– Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
NOB /SUAS	– Norma Operacional Básica do Suas
NOB RH	– Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do Suas
PNAS	– Política Nacional de Assistência Social
SCFV	– Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo
SUAS	– Sistema Único de Assistência Social
UFPR	– Universidade Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
1.1 APRESENTAÇÃO .....	09
1.2 OBJETIVO GERAL.....	09
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	10
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	12
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	12
2.2 MOTIVAÇÃO.....	13
2.3 LIDERANÇA.....	14
<b>3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	16
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	16
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	20
<b>4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	30
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	30
4.1.1 Plano de Implantação .....	32
4.1.2 Recursos.....	32
4.1.3 Resultados Esperados .....	33
4.1.4 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas.....	33
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	37
<b>APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA</b> .....	39

## 1.0 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como principal finalidade construir reflexões e conhecimentos acerca do Clima Organizacional no Centro de Referência de Assistência Social - Cras Oeste no Município de Pinhais/PR. Este estudo tem por relevância contribuir para a análise de quais os fatores organizacionais influencia na satisfação e na motivação dos servidores que trabalham no Cras Oeste.

### 1.1 APRESENTAÇÃO

A problemática levantada levou em consideração a importância na execução dos serviços do Cras para os usuários da Política de Assistência Social, ocorrendo à importância em identificar formalmente, quantificando a situações relatadas por alguns dos servidores do Cras Oeste.

Tendo este Pressuposto, cabe refletir como o clima organizacional reflete na qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos Cras Oeste no Município de Pinhais/PR? Qual o Clima Organizacional no Centro de Referência de Assistência Social - Cras Oeste no Município de Pinhais/PR.

O intuito desta pesquisa é auxiliar a Secretaria de Assistência Social de Pinhais, em planejar estratégias e consolidar ações de melhorias para que influencie positivamente na gestão de pessoas como a importância do funcionário público em prestar serviços com qualidade.

### 1.2 OBJETIVOS

#### 1.2.1 Objetivo Geral

Objetivo geral: Avaliar e propor melhorias no clima organizacional no Centro de Referência de Assistência Social - Cras Oeste no Município de Pinhais/PR.

### 1.2.2 Objetivos Específicos:

1. Analisar o clima organizacional no Centro de Referência de Assistência Social - Cras Oeste no Município de Pinhais/PR, verificando se o mesmo interfere na qualidade dos serviços prestados aos usuários da Política de Assistência Social;
2. Diagnosticar a relevância da motivação dos servidores para o ambiente de trabalho do Cras Oeste por meio de questionário;
3. Investigar se o ambiente de trabalho está de acordo com as necessidades dos servidores por meio da aplicação de questionários;
4. Propor uma ferramenta de avaliação do clima organizacional no Cras Oeste.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O CRAS é um equipamento público estatal descentralizado da Política de Assistência Social, responsável pela organização e oferta dos serviços da tipificação sócio assistencial, sendo o Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família – PAIF, Serviço de Convivência e Fortalecimentos de Vínculos – SCFV e Serviço de Proteção Social Básica no Domicílio para Pessoas com Deficiência e Idosos – SPSB no domicílio.

O Município de Pinhais atualmente conta com a Secretaria de Assistência Social implantada com o objetivo de atender e promover o desenvolvimento social das famílias e comunidades vulneráveis de Pinhais, o município conta com 04 (quatro) Centros de Referência de Assistência Social. Em novembro de 2008, foi implantado o Centro de Referência da Assistência Social – O CRAS Oeste, local de abordagem deste estudo.

A equipe do CRAS deve prestar informação e orientação para a população de sua área de abrangência, articulando-se com a proteção social local no que se refere aos direitos de cidadania, contribuindo para a equidade dos usuários, ampliando o acesso aos bens e serviços sócio assistenciais, destinados à população em situação de vulnerabilidade social decorrente da pobreza ou fragilização de vínculos afetivos.

A escolha desse tema tem como principal finalidade analisar o clima organizacional no Cras Oeste no Município de Pinhais/PR, verificando a interferência na motivação na qualidade dos serviços prestados aos usuários da Política de Assistência Social. Com base em alguns relatos informais de servidores do Cras Oeste, em relação à insatisfação na execução de alguns serviços advindos da gestão, cabe investigar a situação da provável desmotivação.

Ponderando a importância na execução dos serviços do Cras para os usuários da Política de Assistência Social, há uma importância em identificar formalmente, quantificando as situações relatadas por alguns dos seus servidores, de forma a ter um instrumento para mensurar essas posições pontuadas. O questionário aplicado aos servidores serviu para a coleta de dados para identificar o Clima Organizacional do Cras Oeste.

Para Bergue (2014) a motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação, neste sentido o estudo pretende identificar a relevância da motivação dos servidores para o ambiente de trabalho do Cras Oeste.

A importância deste projeto, não é somente para o gestor público como também para a sociedade em geral, pois, com os resultados desta pesquisa, a Gestão Municipal poderá verificar ações para melhorar a satisfação dos servidores público, com isto funcionários motivados ofertam melhor atendimento com qualidade aos usuários da política de assistência social.

Podendo ser uma ferramenta de gestão, a qual permite a análise motivacional, bem como o estado de satisfação e comprometimento dos servidores, proporcionando através de estratégias, crescimento e desenvolvimento com eficiência e eficácia, para a consecução dos objetivos traçados pelo gestor público.

## 2 REVISÃO DA BIBLIOGRAFICA

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para se falar de clima organizacional, verifica-se que existem vários autores e pesquisadores que refletem sobre o significado da palavra, Segundo Luz (2003, p.12) “O clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Verifica-se que o clima é uma representação da equipe e por seguinte interfere nos resultados do Cras. Uma equipe com servidores motivados executa serviços com satisfação e qualidade, caso haja insatisfação por parte do servidor vai impactar no produto final, a oferta na qualidade dos serviços.

Conforme Laner (2004, p.55), “O clima é um conceito psicológico que se refere às percepções molares desenvolvidas pelas pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho”. Cabe uma reflexão ao passo que o clima de uma organização esta em constante mudança, visto que os membros de uma equipe visualizam e percebem a organização qual estão inseridos. Vale destacar que tal percepção pode ser apresentada de maneira diferente entre os participantes, em decorrência da subjetividade e particularidade de cada um.

O clima organizacional abrange fatores como, por exemplo, a cultura da organização, a visão dos servidores, o grau de motivação da equipe, a satisfação em um todo.

Para Fleury (2002), o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham; o autor coloca o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, influenciando diretamente sua motivação e seu comportamento.

É importante conhecer o que os servidores pensam em relação ao local de trabalho e/ou secretária. Só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas envolvidas nos processos diários (LUZ, 2012).

Variáveis organizacionais

A pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de um órgão público, visa em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos servidores.

Pesquisa de clima deve ser realizada anualmente ou a cada dois anos. Periodicidades superiores há dois anos podem trazer surpresas para as empresas. A pesquisa geralmente é realizada através do preenchimento de questionários. Neles, os funcionários respondem questões relacionadas a diferentes aspectos que possam causar sua insatisfação. Luz (2003, p.42)

Nestas Pesquisas busca-se saber a opinião dos servidores quanto: a vida profissional, a estrutura organizacional, o relacionamentos profissionais, a remuneração, a segurança profissional, o ambiente de trabalho, a burocracia entre outras variáveis.

## 2.2 MOTIVAÇÃO

Para Bergue (2014) a motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação, neste sentido o estudo pretende identificar a relevância da motivação dos servidores para o ambiente de trabalho do Cras Oeste.

O funcionário público culturalmente em algumas situações é visto como uma pessoa que ganha bem e não trabalha nada, visão esta estereotipada e generalizada. Os trabalhadores do setor público, como qualquer outro na atividade laboral, tem tarefas, horários, prazos e ainda que muitos não pensem assim, necessita estar motivado, para que apresente um trabalho de excelência e almeje o aperfeiçoamento contínuo, priorizando a manutenção da sua opção profissional em detrimento de outras oportunidades que vierem a surgir. O servidor público, como qualquer outro trabalhador possui horários a serem cumpridos, executam tarefas, cumprem prazos, possuem meta e assim por diante. Para isto o servidor público necessita estar motivado, para que apresente um trabalho de excelência, realize os serviços, aspire ao

aperfeiçoamento contínuo, priorizando a continuidade de sua opção profissional sem prejuízo de outras oportunidades que vierem a surgir.

De acordo com Bergamini (1998), encontram-se as teorias de conteúdo que se relacionam principalmente com aquilo que está dentro de um indivíduo ou do ambiente que o envolve e que sustenta seu comportamento. São teorias estáticas e descritivas.

Para Bergue (2014)

A motivação humana, especialmente no ambiente de trabalho, é suscetível à influência de diversos fatores, entre os quais temos as limitações culturais (crenças, valores etc.), os objetivos individuais e os métodos de diagnóstico e intervenção (variáveis de análise). Aliadas a esses fatores, as diferentes bases teóricas de orientação mecanicista, humanista, comportamental etc. permitem múltiplas perspectivas sobre o fenômeno da motivação humana.

Podemos então compreender que há necessidade não somente do funcionário estar estimulado e motivado bem como toda a equipe para atingir as metas e as execuções das tarefas. O importante é fazer e criar um ambiente no qual o servidor público se sinta mais à vontade em trabalhar e no qual a equipe colabore e se sinta em harmonia. Contudo, os servidores de uma mesma equipe são pessoas diferentes entre si, possuem pontos de vista diferentes, para isso há necessidade de estarem motivados para poderem articular o trabalho, sendo trabalhado e administrado com equilíbrio cada particularidades de cada servidor.

Podemos destacar dois tipos de motivação, intrínseca a qual vem de dentro do ser humano, esse conceito está relacionado à força interior que é capaz de se manter ativa mesmo diante de adversidades, podendo esta estar associada a metas. E a motivação extrínseca a qual surge de fatores externos do dia a dia, está conectado ao ambiente, aprimoramento, bonificação podem ser destacados como fatores externos de motivação.

## 2.3 LIDERANÇA

O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos servidores no trabalho. Favorece para motivação da equipe, para o comprometimento, a confiança no local de trabalho, para a

segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através do *feedback*, respeito e credibilidade.

Para que uma equipe tenha produtividade, esteja motivado, o importante é ter a frente um chefe imediato com liderança. No setor público, embora um cargo de chefia esteja associado a certo poder legítimo ou legal, no exercício do cargo percebemos que existem tipos diferentes de chefes, sendo que para exercer atribuições de chefia existem pessoas designada para função de confiança, também existe chefes igual líderes que conduzem as pessoas e as inspiram e existem chefes iguais comandantes, que utiliza-se impondo ordens.

Pensado sempre no melhor para uma equipe harmoniosa e produtiva visando os objetivos da organização pública, ao contrário do chefe, líderes têm a capacidade de influenciar pessoas para que se atinjam os objetivos da organização, para Blanchard (2009) quando este afirma que liderança não é apenas ter um cargo de poder, e sim gerar no outro a capacidade de promover mudanças e ações positivas. O chefe é aquele que manda, pune, é egocêntrico, fiscaliza e desmoraliza; o líder é aquele que entende que o poder dele flui por meio dele, e não dele (BLANCHARD, 2009). O líder demonstra preocupação com o grupo e um interesse genuíno de transformar a organização. Podemos verificar que algumas características de um bom chefe, que compõem um misto de características natas da pessoa (comunicação, empatia, saber ouvir, organização, saber delegar, saber elogiar e criticar, compartilhar conhecimentos entre outras) e outras que podem ser aprendidas, estudadas, aperfeiçoadas o que já é nato da pessoa. Podemos citar algumas situações como competência, visão, trabalho em equipe, resiliência, resolução de conflitos e negociação.

### 3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

Apresenta-se um breve histórico do Município de Pinhais, a Política Pública da Assistência Social, a caracterização do CRAS Oeste e o diagnóstico a partir das percepções e as informações obtidas junto aos servidores do equipamento.

##### Município de Pinhais

O Município de Pinhais é considerado o menor do Paraná, com área territorial de 61, 137 km (ITCG<sup>1</sup>), e uma elevada taxa de população que cresce constantemente. Segundo o IBGE<sup>2</sup>, no ano de 1980 a população de Pinhais era de 35,406 mil habitantes, esse número dobrou no ano de 1996 com 89.335 mil habitantes, e atualmente, estima-se uma população de 130.789 mil habitantes (IBGE, 2018), com grande crescimento populacional, crescem também a demanda por serviços públicos voltados para Assistência social educação, saúde e assim por diante.

O Município de Pinhais conta com 15 bairros e inúmeras vilas, Pinhais faz divisa com Colombo, Curitiba, Quatro Barras, São José dos Pinhais e Piraquara.

Conforme o Site de Pinhais a Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS) tem a competência de realizar a Gestão da Política Pública de Assistência Social, promovendo um conjunto de ações socioassistenciais, capazes de atender as necessidades básicas da população, juntamente com a sociedade civil e organizações não governamentais, seguindo os princípios e diretrizes estabelecidas na Política Nacional de Assistência Social. Integram a pasta os departamentos de Proteção Social Básica, Proteção Social Especial, Administração e Logística e de Defensoria Pública, além da Coordenação Técnica.

---

<sup>1</sup> ITCG - Instituto de Terras, Cartografia e Geociências

<sup>2</sup> IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

## Política de Assistência Social

A Constituição Federal de 1988 é um marco para Assistência Social, no qual menciona o tripé da Seguridade Social, que se refere à previdência, à assistência social, e à saúde, ou seja, garantias que visam atender às necessidades básicas. Prevê em seu artigo 203 e 204 a assistência social a quem dela necessitar, independente de contribuição à seguridade social. Em 13 de julho foi regulamentada como Política Social Pública voltada para garantia de direitos e condições dignas de vida, configurando-a como política de Proteção Social.

A Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS-1993), conceitua, regulamenta o aspecto da Constituição e estabelece normas e critérios para organização da assistência social, como direito, define leis, normas, critérios e objetivos.

Em 2009 temos a normativa federal, Tipificação Nacional dos Serviços Socioassistenciais, para a organização dos Serviços de Proteção Social Básica e Serviço de Proteção Social Especial, o qual estabelece diretrizes de estruturação e organização dos serviços em âmbito nacional.

Sistema Único de Assistência Social - SUAS (2011) estabelece um sistema descentralizado e participativo, com o propósito de superar a fragmentação e a sobreposição das ações governamentais e não governamentais, sem perder de vista as diversidades e peculiaridades regionais, territoriais e das populações neles existentes.

Para organizar as ações da Assistência Social, o SUAS executa dois tipos de proteção: Básica e Especial. Neste Estudo, será abordado somente a Proteção Básica, que é destinada à prevenção de riscos sociais e pessoais, por meio da oferta de programas, projetos, serviços e benefícios a indivíduos e famílias em situação de vulnerabilidade social executada pelo Centro de Referência de Assistência Social - CRAS.

Segundo as orientações técnicas do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS compete aos Centros de Referência e Assistência Social – CRAS:

“[...] é uma unidade pública estatal descentralizada da política de assistência social, responsável pela organização e oferta de serviços da proteção social básica do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) nas áreas de vulnerabilidade e risco social dos municípios e DF. Dada sua capilaridade nos territórios, se caracteriza como a principal porta de entrada do SUAS, ou seja, é uma unidade que possibilita o acesso de um grande número de famílias à rede de proteção social de assistência social”. (BRASIL, 2009, p. 09).

Conforme MDS, o CRAS tem por objetivo prevenir a ocorrência de situações de vulnerabilidade e riscos sociais nos territórios, por meio do desenvolvimento de potencialidades e aquisições, do fortalecimento de vínculos familiares e comunitários, e da ampliação do acesso aos direitos de cidadania.

O CRAS Oeste foi instituído no município de Pinhais em 28 de novembro de 2008, e foi implantado em área de maior vulnerabilidade social dentro do seu território, em 2011, o equipamento ganhou nova sede em imóvel alugado localizada na Rua Jacob Macanhan, 3363 - Jardim Cláudia, devido ao pequeno espaço físico e a grande demanda da população em busca dos serviços da política de assistência social. Novamente não sendo mais apropriado para execução dos serviços e com o grande aumento da população atendida, e com várias reivindicações da população usuária da assistência social, deliberado em conferencial municipais de assistência social, em Março de 2016 com o cofinanciamento Federal, teve-se a sede própria instalada na Rua Antônio Tabora Ribas, 116 – Atuba.

As novas instalações físicas conta com estacionamento, uma recepção, uma sala para atendimento técnico, uma sala do administrativo, uma sala para trabalhos com grupo; uma sala de trabalho para a equipe do cadastro único, 04 banheiros (feminino e masculino) sendo dois com acessibilidade, uma cozinha e duas áreas externas coberta para atividades diversas.

Cada servidor possui em seu posto de trabalho, uma mesa com cadeira e um computador, de uso coletivo, duas impressoras, seis telefones, sendo dois para a recepção, um para sala administrativa, um para sala de atendimento técnico e dois para a sala dos técnicos. A recepção conta com cadeiras pra espera dos usuários, uma televisão.

No que se refere aos recursos humanos o CRAS Oeste conta com uma equipe de dezenove funcionários: uma coordenadora (assistente social), duas

assistentes sociais com 30 horas semanais, uma psicóloga, uma pedagoga, uma educadora social (atualmente em licença maternidade), dois assistentes administrativos, um auxiliar administrativo, um funcionário de serviços gerais, sendo estes servidores efetivos, uma comissionada, três entrevistadoras sociais do cadastro único (PSS com prazo determinado), três estagiários (01 ensino médio, 01 técnico e 01 superior), uma aprendiz, e uma funcionária de serviços gerais por empresa contratada, conforme estabelece a NOB /RH.

O Cras Oeste atualmente conta com aproximadamente 6.000 famílias referenciadas no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (instrumento que identifica e caracteriza as famílias de baixa renda, permitindo que o governo conheça melhor a realidade socioeconômica dessa população. Nele são registradas informações como: características da residência, identificação de cada pessoa, escolaridade, situação de trabalho e renda, entre outras) e com 7.956 famílias referenciadas no cadastro familiar, das quais estão inseridas em 06 bairros de abrangência de Pinhais, sendo Atuba, Alto tarumã, Jardim Cláudia, Emiliano Perneta, Perdizes, e Pineville.

Atualmente os serviços ofertados pelo Cras são:

- Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos – PréJovem (05 a 12 anos) – conta com 28 crianças e adolescentes  
Com execução de atividades orientadas e oficinas de Judô e Inglês
- Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos – PróJovem (13 a 18 anos) – conta com 38 crianças e adolescentes  
Com execução de atividades orientadas e com Multi oficinas
- Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos – Idosos (acima de 60 anos) – conta com 40 Idosos  
Com execução de atividades orientadas e oficina de culinária saudável
- Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família: 294 famílias em acompanhamento em grupo e individuais (particularizados).  
Com execução de atividades em oficinas abertas e fechadas de acompanhamento mensal

- Serviço de Proteção Social Básica no domicílio para pessoas com deficiência e idosos: este serviço encontra-se em implantação.

### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.

O presente trabalho é um projeto propositivo, que a partir de indagações do coordenador e da equipe do Cras Oeste sobre o clima organizacional, busca uma forma de pensar o problema, avaliar e propor melhorias.

O tipo de pesquisa utilizada foi descritiva. Com o intuito de identificar os fatores que determinam e contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofundando o conhecimento de determinada realidade.

Foi utilizado a pesquisa quali-quantitativa, pôr “ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. (RICHARSON, 1999:79). Esse tipo de pesquisa é capaz de descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, através dos questionários aplicados, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, verificando o que os servidores estão vivenciando, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos, com o intuito de formular um instrumental. Ainda permite uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, bem como se evidencia o que os entrevistados pensam a respeito do que está sendo pesquisado. De acordo com o tipo de dados coletados e sua análise, as pesquisas qualitativas “fundamentam-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na coparticipação das situações informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos” (CHIZZOTTI, 1995:52).

Dentre os instrumentos e técnicas utilizadas para a coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada que conforme prévio roteiro, direciona suas perguntas com o interesse da pesquisa. A metodologia de análise utilizada é denominada análise de conteúdo que objetiva “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. (IBID: 98). Essa técnica procura

conhecer aquilo que está através das palavras sobre as quais aplica-se o fator indispensável para refletir a cerca do tema.

“a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”. (BARDIM, 2000, p. 31)

Em janeiro de 2019, foi aplicado formulário de pesquisa, conforme anexo. E a seguir, apresentam-se os resultados, o questionário foi realizado em perguntas por subitens, sendo: Perfil do entrevistado, vida profissional, Estrutura Organizacional, Relacionamentos Profissionais, remuneração, Segurança Profissional, Ambiente de Trabalho, Burocracia e Questão aberta para Sugestões, críticas e/ou observações a serem feitas, para melhoria do Clima Organizacional do Cras Oeste.

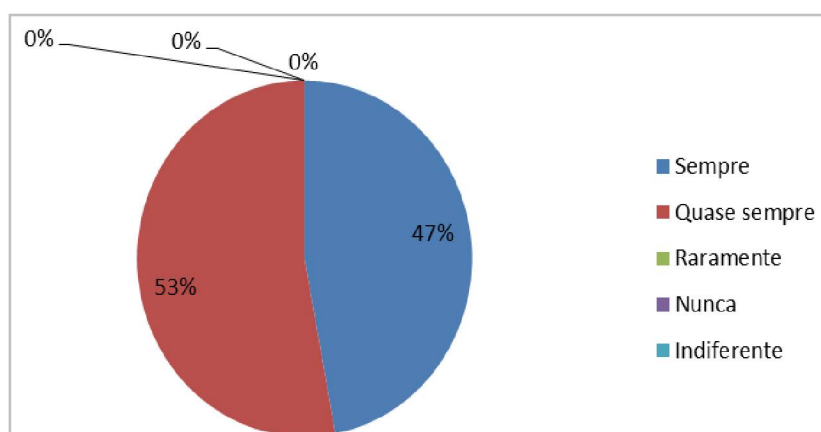
Dentre os 19 (dezenove) servidores do CRAS Oeste, foram entrevistados 17 (dezessete) com referência ao perfil do entrevistado obteve-se o resultado que 82% são pessoas do gênero feminino e 18% são do gênero masculino.

Em relação á escolaridade dos servidores, percebe-se que 35% possui superior completo, 24% possui superior incompleto, 12% ensino médio Completo, 12% ensino médio incompleto, 6% médio técnico cursando, 12% fundamental completo.

No que diz respeito ao vínculo empregatício percebe-se que 47% são concursados estatutário, 18% PSS (processo seletivo por tempo determinado), 6% comissionado, 18% estagiário (6% ensino médio, 6% ensino médio técnico e 6% superior), 6% aprendiz e 6% terceirizado. Em relação a estabilidade no emprego, 47% responderam que possuem estabilidade, 24% não possuem estabilidade e para 29% foi indiferente.

Com relação ao subitem Vida Profissional, conforme o Gráfico xx apresenta, pode-se notar que 47% dos participantes sentem satisfação em trabalhar no Cras e 53% quase sempre sentem satisfação em trabalhar no Cras, nenhum dos entrevistados respondeu que não possui satisfação.

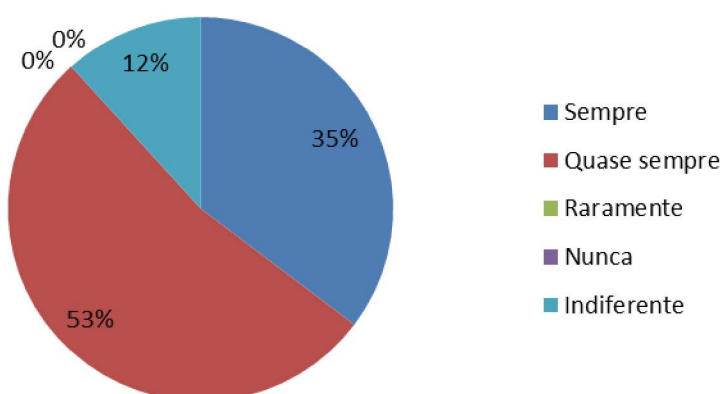
Gráfico 1: Vida Profissional - Sinto satisfação em trabalhar no Cras.



FONTE: O Autor (2019).

Na questão, Estou satisfeito com a função que exerço, podemos verificar que 53% responderam que estão quase sempre satisfeitos, 35% que estão satisfeito e 12% indiferente. Acredita-se que um servidor que se sente realizado em seu trabalho, se sente mais motivado, tem ideias, sugestões de melhorias, faz seu serviço com ânimo e qualidade, além de se sentir bem, acaba ajudando no desenvolvimento do local de trabalho.

Gráfico 2: Vida Profissional - Estou satisfeito com a função que exerço.

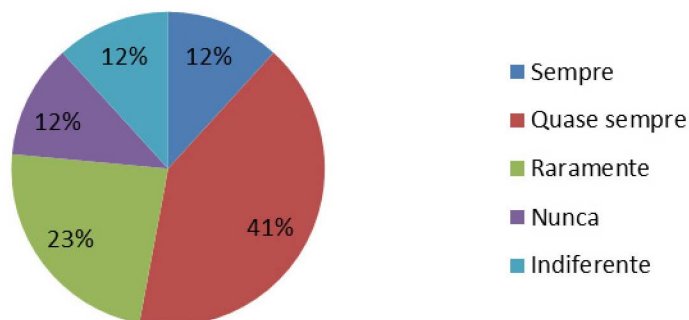


FONTE: O Autor (2019).

Para que os profissionais da instituição tenham capacidade de executar um trabalho de qualidade e qualificado, faz-se necessário que a Prefeitura ofereça cursos de capacitação voltados para a área de atuação de cada servidor, quando perguntado sobre os cursos e treinamentos oferecidos pela Prefeitura

são suficientes para o exercício das atividades, 41% respondeu que os cursos ofertados quase sempre são suficientes para exercer as atividades, 23% raramente, 12% sempre, indiferente 12% e nunca 12%. Pelas respostas percebe-se que há grande diferença relacionada com a função de cada servidor, do técnico ao serviços gerais.

Gráfico 3: Vida Profissional - Os cursos e treinamentos oferecidos pela Prefeitura são suficientes para o exercício das minhas atividades.

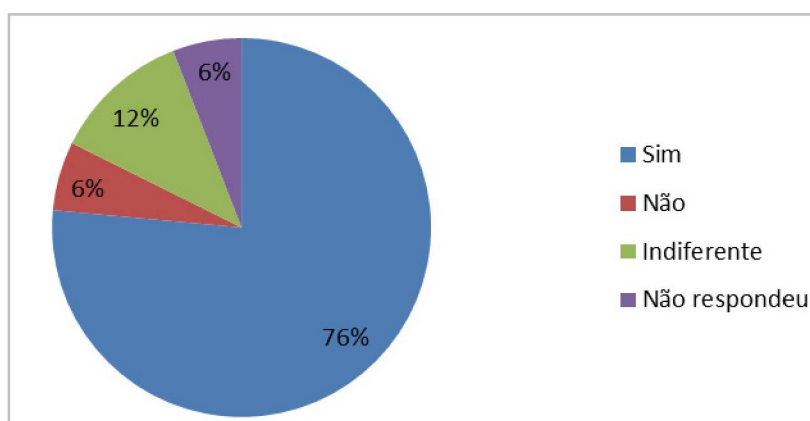


FONTE: O Autor (2019).

Na questão se o servidor pensa em realizar outros concursos foi obtido 76% com a resposta de sim, 12% indiferente, 6% não respondeu e 6% não, conforme gráfico 4.

As variáveis nesta pergunta pode-se perceber que na grande maioria a resposta foi que realizará outro concurso, abrangendo os servidores contratados, concursado, comissionado e os estagiários, somente 01 (um) concursado respondeu que não pensa em realizar outro concurso.

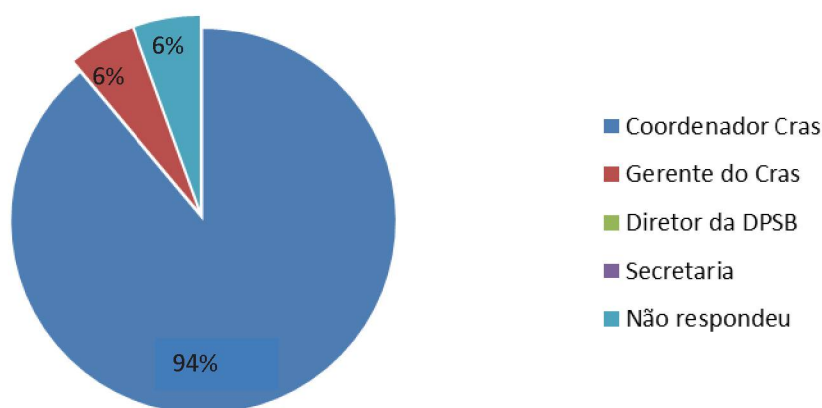
Gráfico 4: Vida Profissional - Tentarei outros concursos.



FONTE: O Autor (2019).

Com referência a Estrutura Organizacional, quando perguntado sobre se Há liderança pelos Chefes, esta pergunta é valorativa, podendo ser marcado mais de uma opção, tivemos 94% respondendo que há liderança pelo Coordenador do Cras, 6% respondeu que também vê liderança pelo gerente do cras e 6% não respondeu.

Gráfico 5: Estrutura Organizacional - Há liderança pelo Chefe.



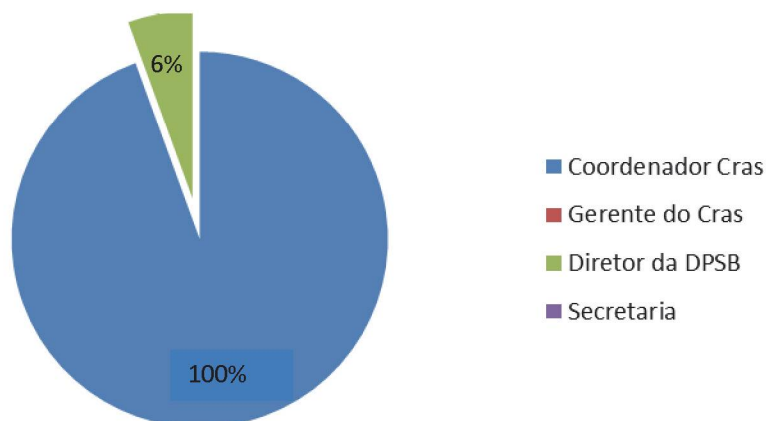
FONTE: O Autor (2019).

No item abordado Relacionamentos Profissionais, na questão Meu trabalho é reconhecido e valorizado pelo Chefe, onde a resposta poderia ser mais de uma opção, podemos verificar que 100% dos servidores responderam que veem seu trabalho reconhecido pelo coordenador do Cras e uma pessoa optou por mais uma opção informou que consegue verificar que seu trabalho também é valorizado pelo Diretor do DPSB, conforme gráfico 6.

O reconhecimento pelo trabalho executado satisfaz os servidores e aumenta sua motivação, ou seja, funciona como fator motivador conforme afirmou Herzberg (1997).

Mostrar ao servidor que ele é valorizado pela instituição, tende a despertar mais motivação na prestação dos serviços.

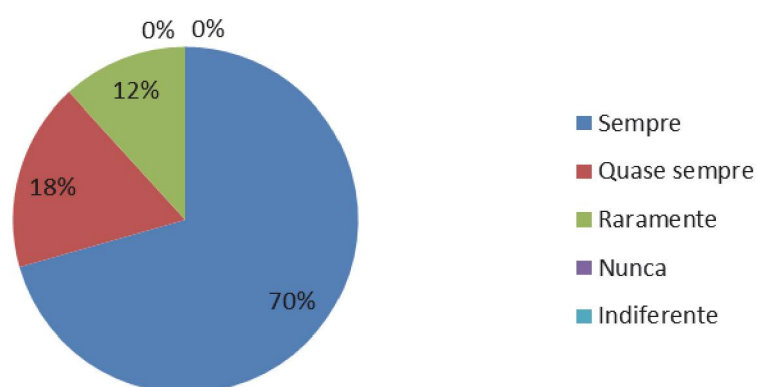
Gráfico 6: Relacionamentos Profissionais - Meu trabalho é reconhecido e valorizado pelo Chefe.



FONTE: O Autor (2019).

Na pergunta em sua opinião, seu Chefe Imediato está atento as suas necessidades e dos demais da equipe, percebe-se que mais da metade consegue verificar satisfação dos servidores em relação à atenção que o coordenador demonstra em relação as suas necessidades em 70%, observa-se que 18% responderam que consideram raramente e 12% quase sempre o superior se preocupa ou é atencioso em relação às necessidades dos servidores, gráfico 7.

Gráfico 7: Relacionamentos Profissionais - Em sua opinião, seu Chefe Imediato está atento as suas necessidades e dos demais da equipe.

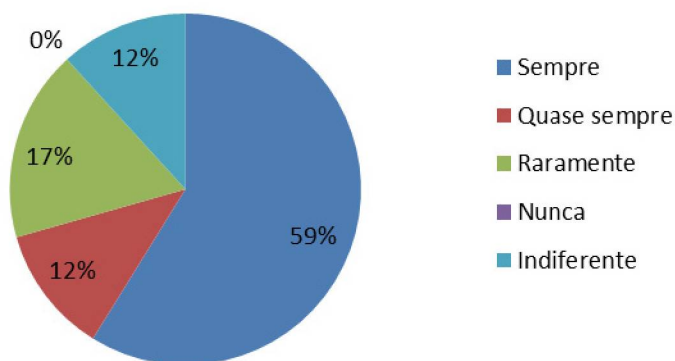


FONTE: O Autor (2019).

No gráfico 8 - Seu Chefe Imediato reconhece e/ou elogia seus esforços e avanços profissionais quando você alcança alguma meta ou realiza seu trabalho de êxito?, pode-se perceber que 59% dos servidores consideram que sempre e 12% quase sempre seu coordenador reconhece os esforços realizados e os avanços profissionais, no entanto, 17% consideram raramente e/ou em alguns momentos, seus esforços são reconhecidos e 12% ficaram indiferente a pergunta.

Daí a importância da valorização profissional. Segundo Brunelli (2008) o desenvolvimento profissional contribui para a satisfação dos funcionários e a autonomia, a participação nas decisões, à promoção de desenvolvimento, os desafios existentes no trabalho e a possibilidade de ser valorizado e reconhecido são fatores que interferem na motivação de servidores públicos. Considera-se nesse sentido, que a falta destes tende a implicar consequentemente em uma desmotivação no servidor público.

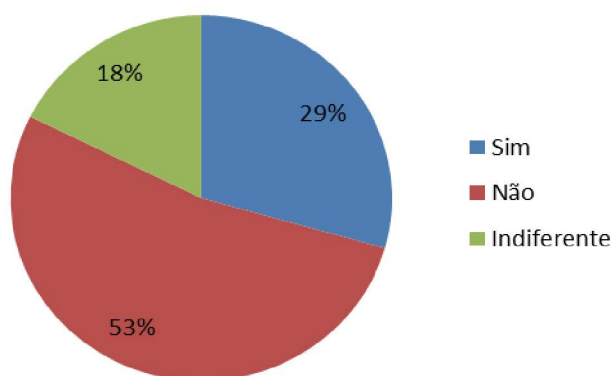
Gráfico 8: Relacionamentos Profissionais - Seu Chefe Imediato reconhece e/ou elogia seus esforços e avanços profissionais quando você alcança alguma meta ou realiza seu trabalho de êxito.



FONTE: O Autor (2019).

Em relação à remuneração e ao plano de carreira obtivemos 53% informaram não estar satisfeito com a atual remuneração, 29% está satisfeito e 18% ficou indiferente conforme gráfico 9, percebe-se que dependendo do cargo e da situação empregatícia as repostas foram alternadas.

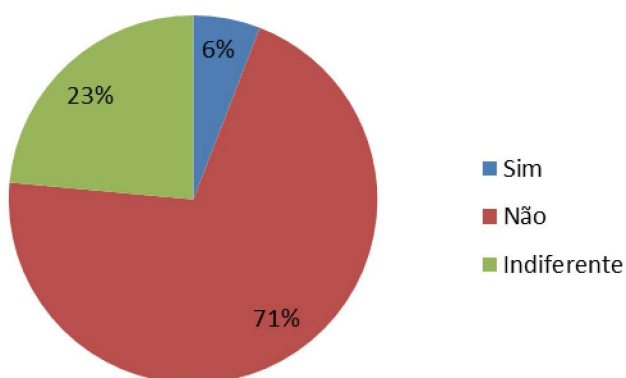
Gráfico 9: Remuneração - Estou satisfeito com minha remuneração atual



FONTE: O Autor (2019).

O gráfico 10 demonstra que 71% manifesta que a Prefeitura não oferece um bom plano de carreira, 6% percebe que sim e 23% indiferente. Nota-se que praticamente a mesma quantidade de pessoas que responderam tentarem outros concursos responderam que a Prefeitura não oferece um bom plano de carreira.

Gráfico 10: Remuneração - Acho que a Prefeitura me oferece um bom plano de carreira.

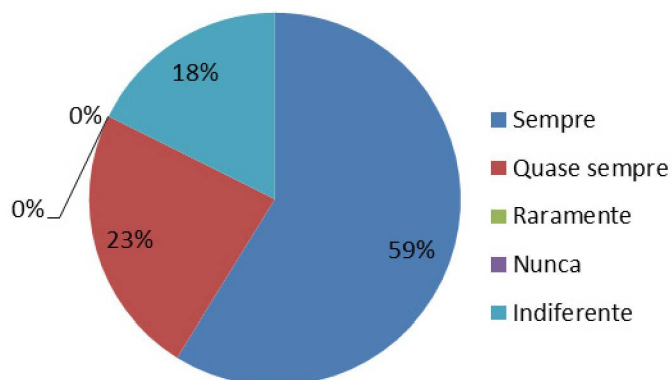


FONTE: O Autor (2019).

Em relação ao Ambiente de Trabalho, quando questionado sobre o relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades no Cras, mais da metade 59% respondeu que sempre favorece, 23% quase sempre e 18% indiferente, podemos notar que o ambiente de trabalho e o relacionamento com os colegas de trabalho

influenciam diretamente na execução do trabalho por consequência na realização das atividades do Cras.

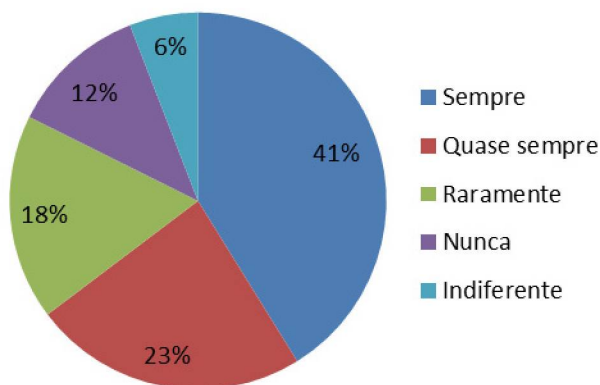
Gráfico 11: Ambiente de Trabalho - O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades no Cras.



FONTE: O Autor (2019).

Durante a aplicação dos questionários notou-se que o relacionamento com os superiores: gerentes e diretores da SEMAS tem uma importância relevante para os servidores executarem seu trabalho, e favorece a execução das atividades no Cras. No gráfico 12, 41% mencionou que sempre favorece e 23% quase sempre, entretanto, 12% respondeu que nunca e 6% indiferente, muitos solicitaram que o relacionamento seja de maior relacionamento.

Gráfico 12: Ambiente de Trabalho - O relacionamento com meus superiores: gerentes e diretores da SEMAS favorece a execução das minhas atividades no Cras.



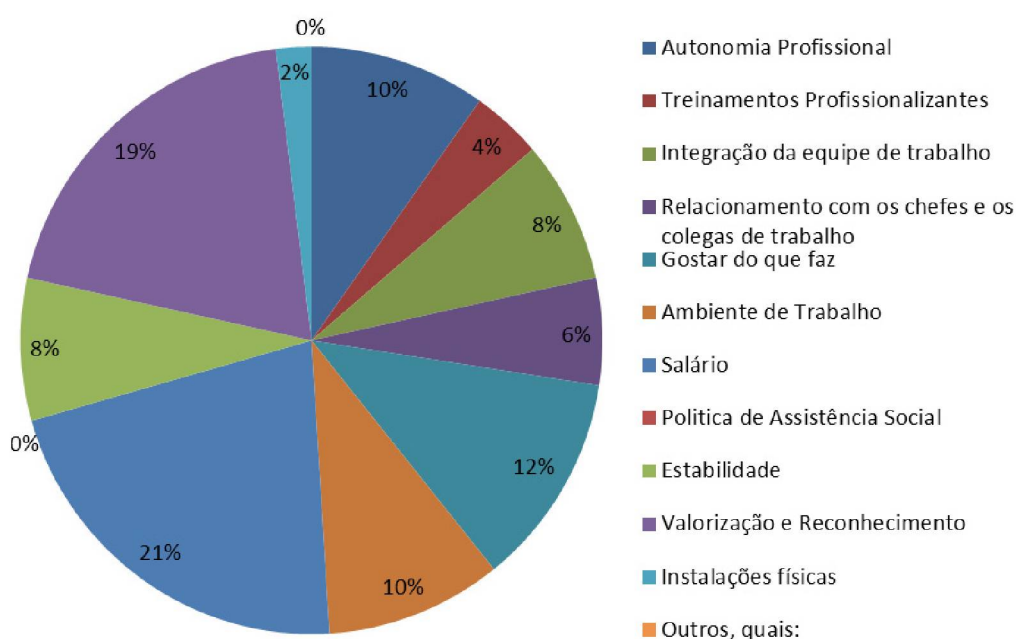
FONTE: O Autor (2019).

Quando perguntado sobre a motivação no trabalho, a questão continha alguns itens para opção de marcação de até três quesitos que considerassem causador da motivação e satisfação dos servidores, conforme gráfico 13.

Dos doze itens apresentaremos no questionário, ressaltaremos os cinco mais pontados, sendo que em primeiro lugar ficou com 21% a questão referente ao salário, em segundo lugar com 19% a valorização e o reconhecimento profissional, em terceiro lugar com 12% gostar do que faz, em quarto lugar com 10% autonomia profissional, em quinto lugar ficou empatada com 8% integração da equipe e estabilidade.

Os autores Davis e Newstrom (1992), “embora algumas atividades desenvolvidas aconteçam sem motivação, praticamente todos os comportamentos consciente são motivados ou possuem uma causa”. Assim, para conseguir a motivação dos servidores dentro da organização é importante conhecer quais são os aspectos que trazem satisfação e insatisfação no trabalho.

Gráfico 13: Dos itens abaixo relacionados marque até 03 opções apresentadas pela instituição que você acha que possam promover a motivação e a satisfação dos servidores.



FONTE: O Autor (2019).

## 4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA

O estudo sobre o clima organizacional é um instrumento com a capacidade para a melhoria da qualidade da organização, pois é capaz de detectar ausências e aspectos críticos na estrutura e no ambiente de trabalho. Neste contexto, a pesquisa do clima organizacional, permitiu transmitir uma visão Cras Oeste e propor melhorias no clima organizacional.

Após a pesquisa realizada com os servidores do Cras Oeste, pode-se perceber que a motivação, a valorização e o reconhecimento são pontos importantes para um bom clima organizacional. Pensar em uma avaliação 360° - conforme o Portal IBC, esta avaliação tem como objetivo imparcial, a Avaliação 360° é uma metodologia eficaz voltada para identificar e analisar qual é a percepção que os profissionais têm de seus líderes. O objetivo da Avaliação 360° é promover a melhoria contínua dos indivíduos através de feedbacks pontuais feitos por superiores, pares e subordinados. Fazem parte da Avaliação 360° fatores importantes como: capacitação, atitudes, habilidades técnicas, pontos fortes, pontos de melhoria e perfil comportamental, entre servidores, chefes, gerentes, diretores e secretário.

A partir do momento em que os servidores perceberem que a gestão está investindo no seu potencial, ficarão mais seguros e motivados para executarem as funções que desempenham ou anseiam. Para Srour (2000), cabe aos recursos humanos proporcionar estratégias no intuito de gerenciar conflitos entre as expectativas geradas pelo quadro de pessoal e seus gestores.

Os servidores são à base de qualquer local de trabalho, podendo impulsionar o crescimento ou o fracasso onde está inserido. Ter servidores satisfeitos e motivados se torna essencial, pois é com eles que os equipamentos públicos alcançam seus objetivos.

Pacotes de incentivos adequados às expectativas e necessidades dos grupos de empregados dentro da empresa podem ser boas opções na busca de motivar positivamente os empregados no desempenho de suas funções, porém, é preciso tomar alguns cuidados como o de definir claramente os critérios e a atribuição dos prêmios. Isso é importante, pois pode evitar que uma ação que tinha como função motivar o empregado positivamente acabe tendo reação contrária ao esperado, já que as pessoas podem vir a se sentirem injustiçadas. ( Bergamini, 1998, p. 12).

É importante atribuir e definir um programa que estimule a satisfação e a motivação de seus servidores, o que permite criar um clima organizacional dinâmico, estimulando o trabalho por objetivos e contribuir com a oferta dos serviços públicos de qualidade.

Pensado que o Cras, executa os serviços tipificados, sendo seu principal o PAIF, o qual realiza trabalho social continuado com famílias, promovendo potencialidades das mesmas e o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários, por meio de ações de caráter preventivo, protetivo e proativo. Refletindo ainda que o outro serviço tipificado, Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, já estruturado na proteção básica de Pinhais é ofertado de forma complementar e em conjunto ao trabalho social com famílias. E o Serviço de Proteção Social Básica no Domicílio para Pessoas com Deficiência e Idosas o qual ainda esta em implantação/desenvolvimento.

Pensado também, que o usuário da política de assistência social, seu primeiro contato é com a recepção do Cras, composta por servidores administrativos, após é encaminhado para o cadastro único, sendo entrevistados por servidores contratados (PSS), e depois se dirige para o atendimento com servidores de nível superior (assistente social, ou psicólogo, ou pedagogo). Para com isso faz-se necessário ter servidores motivados para um atendimento de qualidade.

Com base nas pesquisas, a motivação no servidor público, vai além da qualificação profissional, dentre as informações coletadas, podemos citar satisfação em trabalhar no Cras, reconhecimento e/ou elogios seus esforços e avanços profissionais por parte do chefe imediato, gerentes, diretores e secretário, insatisfação com a remuneração, cultivar um bom clima de trabalho, burocracia, estar com muito trabalho para fazer, o que toma a maior parte do tempo de trabalho entre outros.

O instrumento utilizado neste projeto, foi o questionário que serviu para o levantamento de coleta de dados sobre o clima organizacional no Cras Oeste, segue como uma sugestão de instrumental para a gestão. As informações obtidas na pesquisa servem para pensar sobre a satisfação do servidor, pensando em propostas futuras para solução dos problemas identificados, lembrando que a situação problema deve ser vista sob a ótica de todos atores envolvidos.

#### 4.1.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

As Estratégias de implantação, etapas, atribuição de responsabilidade pela implantação, prazo, forma de monitoramento de cada uma das ações necessárias à implantação da proposta técnica encontram-se descritas abaixo (QUADRO 1).

Etapa	Descrição	Prazo	Responsabilidade	Monitoramento
Formulação do questionário	Coletar dados para formulação.	30 dias	Coordenador	Semanal
Aplicação do questionário	Coletar informações motivacionais dos servidores	60 dias	Coordenador	Semanal
Tabulação dos dados	Sistematizar	20 dias	Coordenador	Semanal
Reunião com a gestão	Repasse das informações	180 dias	Coordenador	Anual
Reunião com a equipe do Cras Oeste	Repasse das informações	180 dias	Coordenador	Anual

QUADRO 1 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO  
Fonte: O autor (2019).

#### 4.1.2 RECURSOS

Para a implantação da proposta, não será necessário o uso de quaisquer recursos, sejam eles humanos, financeiros, materiais neste primeiro momento. Lembrando que os recursos da Secretaria de Assistência Social estão previstos na LDO e LOA.

Os serviços da Proteção Social Básica são custeados através dos Pisos de Proteção, com os recursos repassados para a conta do Fundo Municipal de Assistência.

Para as ações de execução dos serviços e prestações de contas, passam pelo Conselho Municipal de Assistência Social que aprovam.

#### 4.1.3 RESULTADOS ESPERADOS

Com a análise dos resultados, espera-se que tenha contribuído para visão dos fatores que interferem no clima organizacional do Cras Oeste, visando à melhoria do relacionamento interpessoal, para o trabalho em equipe para a efetividade no atendimento ao usuário da política de assistência social.

Como resultado espera-se ter alcançado:

- a. A identificação dos fatores que influenciam a motivação e desmotivação no servidor público;
- b. Servidores estimulados;
- c. Reconhecimento e valorização do servidor;
- d. Melhoria na qualidade da prestação dos serviços pelo CRAS aos usuários da política de assistência social;
- e. O servidor estar satisfeito com a função que exerce.

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

Mudar conceitos e atitudes de indivíduos não é um trabalho simples, existe resistência a mudanças, é importante que todos os atores envolvidos (gestores e servidores) no processo façam sua parte contribuindo para a melhoria do clima organizacional.

- a) Dificuldades na participação dos servidores no desenvolvimento do processo;

Medidas preventivo-corretivas: explicar a equipe de trabalho o processo de avaliação e as propostas de melhorias com relação ao clima organizacional,

- b) Situações de ausências dos servidores, ou seja, licença médica, gestação ou substituições;

Medidas preventivo-corretivas: Sugerir a gestão que não haja grande rotatividade dos servidores, para continuidade da execução dos serviços e vínculos com as famílias atendidas pela política de assistência social. Sugerir substituições provisórias de servidores nas situações de licença médica e gestação, para não ao acúmulo de trabalho;

- c) Mensurar através da pesquisa satisfação quanto à qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos;

Medidas preventivo-corretivas: verificar que o usuário da política de assistência social, em sua maioria pode não colocar as situações de insatisfação do serviço prestado. Deste modo não se tem variáveis mensuráveis.

- d) Resultados esperados: Com este projeto espera-se que tenha continuidade no monitoramento do clima organizacional do Cras Oeste, e possa ser expandido para os outros departamentos da assistência social.

## 5 CONCLUSÃO

A partir da proposta de avaliar e propor melhorias no clima organizacional no Centro de Referência de Assistência Social - Cras Oeste no Município de Pinhais/PR, este trabalho se preocupou em levantar a demanda, através de pesquisa de clima organizacional, analisar a satisfação no trabalho na perspectiva dos servidores.

A análise dos dados permitiu considerar que no Cras Oeste os servidores de um modo geral estão satisfeitos ou quase satisfeitos em trabalhar no Cras, nenhum dos entrevistados respondeu que está insatisfeito, percebe-se também que mais da metade dos entrevistados está satisfeito com a função que exerce. Cabe ressaltar da importância em investir em ações que valorize o servidor, bem como na criação alternativas para se sintam satisfeitos e mais eficientes. A qualificação do trabalho depende tanto dos servidores como dos gestores, tanto na oferta como no aprimoramento profissional.

O clima organizacional está relacionado com o grau de motivação entre os servidores, a satisfação e a colaboração, entretanto, quando a motivação está baixa, por consequência o clima organizacional segue a mesma direção, com desinteresse, insatisfação e até situações de confronto entre os servidores e a gestão. Deve-se manter um ambiente de trabalho saudável, dinâmico, harmonioso, com servidores qualificados que levará a equipe apreciar seus líderes, e assim, impulsionar positivamente o clima organizacional de toda secretaria.

Das variáveis, um item que pode ser verificado foi à questão do fator causador da motivação e satisfação dos servidores, ficando bem evidente que os quesitos de importância, sendo em primeiro lugar o salário, em segundo lugar a valorização e o reconhecimento profissional, em terceiro lugar gostar do que faz, em quarto lugar autonomia profissional e em quinto lugar ficou empatada integração da equipe e estabilidade.

O gestor deve investir em estratégias que tendem a estimular sua equipe em relação ao trabalho, visando à valorização e o reconhecimento profissional, estimulando a autonomia profissional.

Cabe colocar, que o clima organizacional analisado não pode ser visto como permanente, e sim em momento específico, da gestão vivenciada como os servidores estão percebendo no momento, o qual pode sofrer alterações de troca de gestão, de chefes, de funções, de cargos comissionados no decorrer do tempo. Na avaliação do clima organizacional no Cras Oeste, foram apontados fatores que colaboram positivamente e negativamente para que o clima seja favorável.

Considerando que o servidor público, passa anos de sua vida no mesmo equipamento público, deve-se dar importância ao clima organizacional, realizando mais pesquisas com os servidores públicos. Recomenda-se a aplicação de um questionário mais amplo, que contemple não somente os servidores do Cras Oeste, bem como todos os servidores da assistência social.

Os chefes devem ser líderes, com requisitos de saber ouvir e reconhecer o papel de cada servidor, dentro da organização, além de saber interagir com grupos heterogêneos, ter flexibilidade para trabalhar com gestão de pessoas.

Por fim ressalta-se que, é de suma importância a existência de um clima adequado, em harmonia, é importante pensar nos objetivos das organizações públicas e na motivação do servidor público. Para isso é necessário uma constante avaliação e reavaliação de melhorias no clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000
- BERGAMINI, Cecília Whitaker e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2a. ed. - SP: Atlas, 1995.
- BERGAMINI, Cecília W, **A Difícil Administração das Motivações**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, FGV, janeiro/ março 1998.
- BERGER, Sandro T. **Comportamento Organizacional**. 3. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, CAPES : UAB, 2014.
- BLANCHARD, Ken. **Princípios da liderança**. São Paulo: Garimpo, 2009.
- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público**. Porto Alegre/RGS, junho 2008.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.
- DAVIS; Keith; NEWSTROM, W. John. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Thomson, 1992.
- GOLEMAN, David. **A Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- MASLOW, A. **A Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.
- HERZBERG, F. Mais uma vez: **Como Motivar Seus Funcionários?** In: VROOM, V. (org). **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1997.
- LANER, A. S.; CRUZ, J. B. **Repensando as organizações: da formação à participação**. São Paulo: Fundação Boiteux, 2004.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social : Métodos e Técnicas**. São Paulo. Atlas, 1999.
- SILVA, N. T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de Ensino Superior**.

2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Blucher, 1978.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus..2000.

#### **DOCUMENTOS CONSULTADOS**

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/como-funciona-avaliacao-360-graus/>. Acessado em 27/02/2019.

## APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Nome do aluno: **Danielly Dinacir Araujo Remedi**

Polo: **Curitiba/PR**

Prof. **Sergio Filipe Chaerki**

Tutor: **Alexandra Albareda**

### ROTEIRO DE QUESTÕES PARA PESQUISA DE CAMPO

O presente questionário servirá como aporte para o trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Pública, para analisar o clima organizacional no Centro de Referência de Assistência Social - Cras Oeste no Município de Pinhais/PR.

Agradeço antecipadamente sua colaboração, e peço que suas respostas retratem a sua real situação, essas respostas são de cunho acadêmico e, portanto será sigilosa, não sendo necessário colocar seu nome.

#### Perfil do entrevistado

- 1) Qual a sua idade? \_\_\_\_\_ anos
- 2) Gênero:  
 Feminino                       masculino.
- 3) Grau de Escolaridade:  
 Ensino fundamental  Ensino médio  Técnico  Superior  
 Completo  Incompleto  Não alfabetizado
- 4) Vínculo empregatício:  

<input type="checkbox"/> Concursado estatutário	<input type="checkbox"/> Comissionado
<input type="checkbox"/> Concursado CLT	<input type="checkbox"/> Estagiário
<input type="checkbox"/> PSS	<input type="checkbox"/> Aprendiz

#### Vida Profissional

- 5) Sinto satisfação em trabalhar no Cras.  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Indiferente
- 6) Estou satisfeito com a função que exerço.  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Indiferente
- 7) Os cursos e treinamentos oferecidos pela Prefeitura são suficientes para o exercício das minhas atividades.  
 Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Indiferente

- 8) Tentarei outros concursos.  
 Sim  Não  Indiferente

### **Estrutura Organizacional**

- 9) Há liderança pelo Chefe?  
 Coordenador Cras  Gerente do Cras  Diretor da DPSB  Secretaria
- 10) Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefe, gerente e Diretor) a que estou vinculado.  
 Sim  Não  Indiferente

### **Relacionamentos Profissionais**

- 11) Meu trabalho é reconhecido e valorizado pelo Chefe?  
 Coordenador Cras  Gerente do Cras  Diretor da DPSB  Secretaria
- 12) Em sua opinião, seu Chefe Imediato está atento as suas necessidades e dos demais da equipe?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Indiferente
- 13) Seu Chefe Imediato reconhece e/ou elogia seus esforços e avanços profissionais quando você alcança alguma meta ou realiza seu trabalho de êxito?  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Indiferente

### **Remuneração**

- 14) Estou satisfeito com minha remuneração atual  
 Sim  Não  Indiferente
- 15) Acho que a Prefeitura me oferece um bom plano de carreira.  
 Sim  Não  Indiferente

### **Segurança Profissional**

- 16) Tenho estabilidade profissional.  
 Sim  Não  Indiferente

### **Ambiente de Trabalho**

- 17) O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades no Cras.  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Indiferente

18) O relacionamento com meus superiores: gerentes e diretores da SEMAS favorece a execução das minhas atividades no Cras.

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Indiferente

19) Meu grupo cultiva um bom clima de trabalho

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Indiferente

20) Quando dou sugestões, meu chefe imediato as aceita sem dificuldades.

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Indiferente

### **Burocracia**

21) A burocracia adotada na Secretária de Assistência Social favorece a execução das minhas atividades no Cras.

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Indiferente

22) Estou sempre com muito trabalho para fazer, o que toma a maior parte do meu tempo.

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Indiferente

23) Dos itens abaixo relacionados marque até 03 opções apresentadas pela instituição que você acha que possam promover a motivação e a satisfação dos servidores:

Autonomia Profissional

Ambiente de Trabalho

Treinamentos Profissionalizantes

Salário

Integração da equipe de trabalho

Política de Assistência Social

Relacionamento com os chefes e os colegas de trabalho

Estabilidade

Gostar do que faz

Valorização e Reconhecimento

Outros, quais:

Instalações físicas

---



---

### **24) Questão aberta para:**

- Se achar necessário comente e/ou complemente algumas de suas respostas
  - Sugestões, críticas e/ou observações a serem feitas, para melhoria do Clima Organizacional do Cras Oeste
- 
- 
-