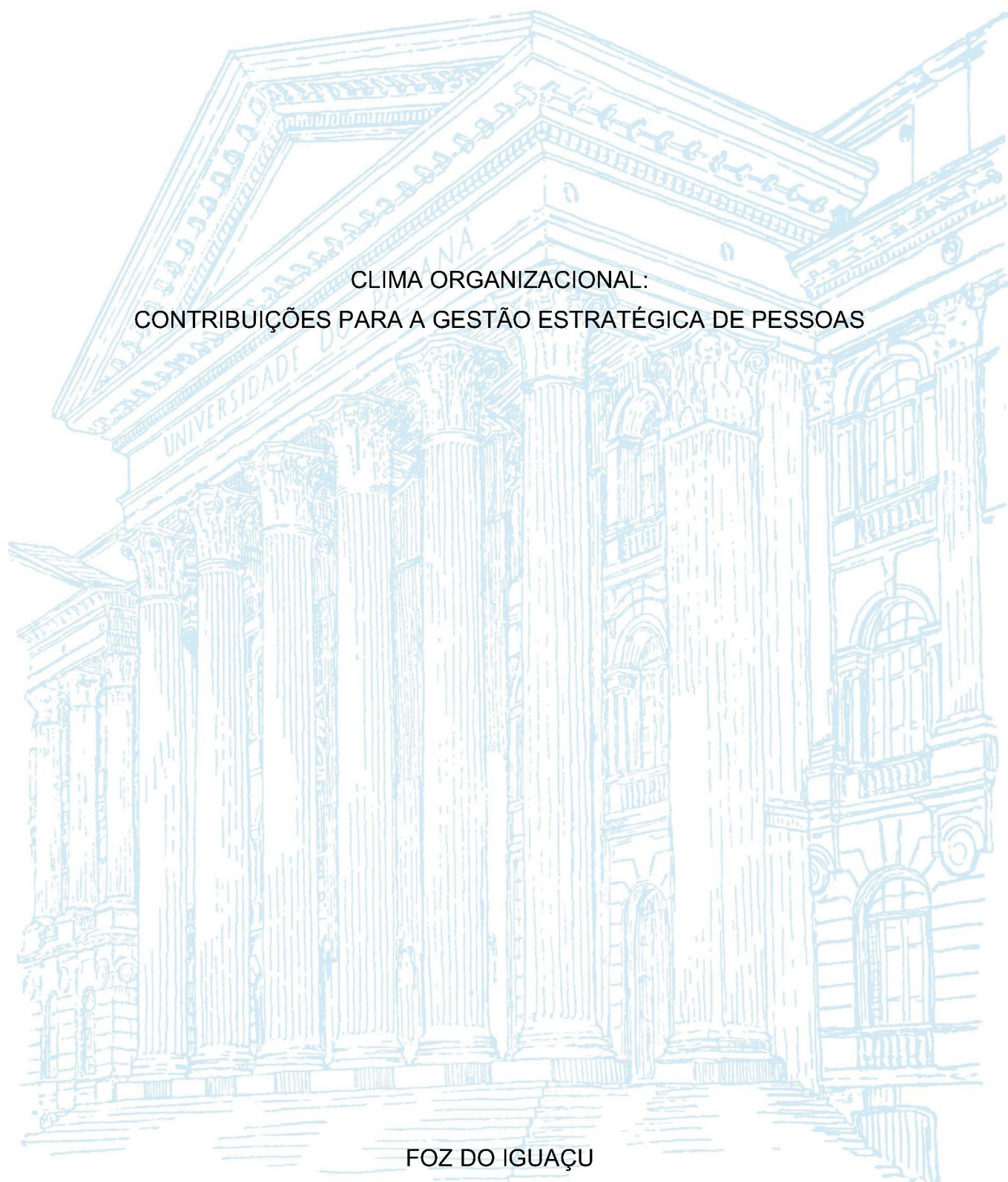


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KELLYN LIGIANY DA SILVA LINKE

CLIMA ORGANIZACIONAL:  
CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS



FOZ DO IGUAÇU

2019

KELLYN LIGIANY DA SILVA LINKE

CLIMA ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO  
ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Projeto Técnico apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Setor de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Karine Francisconi Chaerki.

FOZ DO IGUAÇU

2019

Dedico este trabalho ao meu esposo, que me incentivou a cursar esta Pós-Graduação e por todo apoio despendido durante a confecção deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir vivenciar o dom da vida. Ao meu esposo Rafael Andrade da Silva Linke, por sua compreensão em meus momentos de dedicação a este trabalho e, sobretudo, pela troca de conhecimentos que me inspiraram.

A minha orientadora Karine Francisconi Chaerki, por sua presteza, dedicação e todo suporte prestado, essenciais, nesta etapa final do curso de Pós-Graduação.

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

A pesquisa teve como objeto central diagnosticar a satisfação e identificar o grau de motivação dos servidores públicos municipais e sua implicação e influência no clima organizacional, no âmbito da Autarquia Municipal Foz Previdência. Observou-se que não há tanta preocupação com o clima organizacional nas instituições públicas do país, não voltando às atenções à qualidade do trabalho, motivação e satisfação dos servidores públicos. Com esse enfoque, analisou-se o clima organizacional de uma instituição pública em especial, a Foz Previdência, com o objetivo de auferir a satisfação e motivação dos servidores, além de analisar a importância da gestão de pessoas e sua influência no ambiente de trabalho. Estudaram-se os conceitos de cultura e clima organizacional, motivação, satisfação e gestão de pessoas. Para apurar o clima da autarquia, aplicou-se estudo de caso, com aplicação de questionário, como procedimento técnico. A referida pesquisa contou com a participação de quinze servidores. Analisaram-se os resultados, demonstrando-se os elementos que influenciam no meio ambiente de trabalho, bem como foram apontadas medidas para melhorar a motivação e satisfação dos servidores públicos da Foz Previdência. A investigação se fez relevante uma vez que possibilitou constatar a importância de uma boa gestão de pessoas, para motivar os servidores, fazendo com que eles sintam-se satisfeitos com seu trabalho, resultando num clima organizacional agradável. A presente pesquisa, quanto aos objetivos, foi descritiva, uma vez que teve como principal objetivo a descrição das características de uma determinada população. O procedimento técnico utilizado foi pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, que buscou a compreensão das dinâmicas da população pesquisada.

Palavras-chave: Clima e cultura organizacional. Motivação. Satisfação. Gestão de pessoas.

## RESUMEN

La investigación tuvo como objeto central diagnosticar la satisfacción e identificar el grado de motivación de los servidores públicos municipales y su implicación e influencia en el clima organizacional, en el ámbito de la Autarquía Municipal Foz Previdencia. Se observó que no hay tanta preocupación por el clima organizacional en las instituciones públicas del país, no prestando atención a la calidad del trabajo, motivación y satisfacción de los funcionarios públicos. Con este enfoque, se analizó el clima organizacional de una institución pública en especial, Foz Previdencia, con el objetivo de obtener la satisfacción y motivación de los servidores, además de analizar la importancia de gestión de personas y su influencia en el ambiente de trabajo. Se estudiaron los conceptos de cultura y clima organizacional, motivación, satisfacción y gestión de personas. Para determinar el clima de la autarquía, se aplicó un estudio de caso, con aplicación de cuestionario, como procedimiento técnico. La citada encuesta contó con la participación de quince servidores. Se analizaron los resultados, demostrando los elementos que influyen en el medio ambiente de trabajo, así como fueron apuntadas medidas para mejorar la motivación y satisfacción de los funcionarios públicos de Foz Previdencia. La investigación se hizo relevante una vez que permitió constatar la importancia de una buena gestión de personas, para motivar a los servidores, haciendo que se sientan satisfechos con su trabajo, resultando en un clima organizacional agradable. La presente investigación, en cuanto a los objetivos, fue descriptiva, una vez que tuvo como principal objetivo la descripción de las características de una determinada población. El procedimiento técnico utilizado fue investigación bibliográfica y el estudio de caso, que buscó la comprensión de las dinámicas de la población investigada.

Palabras-clave: Clima y cultura organizacional. Motivación. Satisfacción.  
Gestión de personas.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – QUESTÃO 1.1 .....	26.
GRÁFICO 2 – QUESTÃO 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 e 2.6.....	28.
GRÁFICO 3 – QUESTÃO 5.1.....	34.
GRÁFICO 4 – QUESTÃO 5.2.....	34.
GRÁFICO 5 – SATISFAÇÃO X GÊNERO, CARGO E FAIXA ETÁRIA .....	35.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – QUESTÃO 2.1 .....	27.
TABELA 2 – QUESTÃO 3.4 .....	29.
TABELA 3 – QUESTÃO 3.5 .....	29.
TABELA 4 – QUESTÃO 3.10.....	30.
TABELA 5 – QUESTÃO 4.5.....	30.
TABELA 6 – QUESTÃO 4.8 .....	30.
TABELA 7 – QUESTÃO 4.3 .....	31.
TABELA 8 – QUESTÃO 4.4 .....	31.
TABELA 9 – QUESTÃO 4.6 .....	32.
TABELA 10 – QUESTÃO 3.1 .....	32.
TABELA 11 – QUESTÃO 3.2 .....	32.
TABELA 12 – QUESTÃO 3.9 .....	33.
TABELA 13 – QUESTÃO 3.12.....	33.
TABELA 14 – QUESTÃO 4.2 .....	33.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1	APRESENTAÇÃO .....	10
1.2	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....	10
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	11
1.4	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	11
<b>2.</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>13</b>
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
2.3	SATISFAÇÃO.....	17
2.4	MOTIVAÇÃO .....	19
2.5	GESTÃO DE PESSOAS.....	22
<b>3.</b>	<b>DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	<b>24</b>
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	24
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	24
3.2.1	PERFIL DEMOGRÁFICO.....	25
3.2.2	MEIO AMBIENTE DE TRABALHO.....	26
3.2.3	EMPRESA.....	28
3.2.4	CHEFIA .....	30
3.2.5	PESSOAS .....	31
3.2.6	PERCEPÇÃO QUANTO À IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO .....	33
<b>4.</b>	<b>PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....</b>	<b>35</b>
4.1	PROPOSTA TÉCNICA .....	35
4.1.1	PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	37
4.1.1.1	PRIMEIRA ETAPA .....	37
4.1.1.2	SEGUNDA ETAPA.....	37
4.1.1.3	TERCEIRA ETAPA.....	38
4.1.1.4	QUARTA ETAPA.....	38
4.1.1.5	QUINTA ETAPA .....	39
4.1.2	RECURSOS .....	39
4.1.3	RESULTADOS ESPERADOS.....	40
4.1.4	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	40

5.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	41
	REFERÊNCIA .....	42
	APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO.....	44

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 APRESENTAÇÃO**

O presente trabalho tratou de diagnosticar a satisfação e identificar o grau de motivação dos servidores públicos municipais e sua implicação e influência no clima organizacional, no âmbito da Autarquia Municipal Foz Previdência.

A Foz Previdência é uma autarquia especial gestora do regime próprio de previdência social (RPPS) dos servidores públicos do Município de Foz do Iguaçu, criada em 2006, pela Lei Complementar nº 107/2006. (FOZ PREVIDÊNCIA, 2019).

No entanto, de 2006 até meados de 2012, a autarquia era gerida por servidores cedidos da Prefeitura Municipal e somente em 2012 ocorreu o primeiro concurso público para provimento de vagas dos cargos efetivos do quadro pessoal da Foz Previdência.

De 2012 até a presente data (2019), os servidores do quadro próprio da Foz Previdência não têm plano de carreira, impedindo-os de progredir e ascender na carreira.

A reposição salarial nos vencimentos dos servidores tem sido aplicada, em regra, pela medida do Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC/IBGE, anualmente, no percentual determinado pelo Prefeito Municipal. A título de exemplo, no ano de 2018 a reposição salarial foi de dois décimos por cento.

Diante disso, o presente trabalho buscou analisar o clima organizacional da Foz Previdência, diagnosticando a motivação e grau de satisfação dos servidores, propondo medidas que possam impactá-lo positivamente.

A metodologia utilizada para diagnosticar o nível de satisfação e o grau de motivação dos servidores do quadro próprio da Foz Previdência, além da pesquisa bibliográfica, foi pesquisa descritiva quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos utilizou-se o estudo de caso, com aplicação de questionário. A referida pesquisa contou com a participação de quinze servidores.

### **1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO**

O objetivo geral do trabalho diagnosticou o nível de satisfação, bem como buscou identificar o grau de motivação sob a perspectiva dos servidores públicos no

âmbito da Foz Previdência. Após a análise dos resultados da pesquisa foram apresentadas ações para melhoria na satisfação e motivação do servidor, com vistas a influenciar positivamente o clima organizacional.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

O presente trabalho buscou conceituar motivação, satisfação, clima e cultura organizacional, bem como identificar e analisar fatores que influenciam a satisfação e clima organizacional de acordo com a literatura.

Ainda, medir o clima organizacional que predomina na instituição Foz Previdência e propor indicativos e ações para melhoria na satisfação e motivação do servidor, as quais poderão impactar positivamente no clima organizacional da Foz Previdência.

### 1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A Foz Previdência é a autarquia previdenciária municipal criada em 2006 e com quadro próprio de servidores desde 2012. O quadro de servidores é pequeno frente ao imenso universo de aposentados e pensionistas do Município de Foz do Iguaçu.

Em análise ao preenchimento das vagas nos cargos existentes – Analista Previdenciário e Assistente Previdenciário – percebeu-se certa rotatividade (*turnover*). Além disso, têm-se notícias de que o quadro de servidores não possui plano de carreira, o que pode implicar desmotivação. Isso pode sugerir diminuição do desempenho dos servidores.

Desta forma, o presente estudo se demonstra importante para melhor conhecimento do clima organizacional dentro da Instituição, diagnosticar o nível de motivação e satisfação.

Os servidores da Foz Previdência desempenham serviço essencial aos servidores ativos e inativos do Município de Foz do Iguaçu, sendo necessário identificar as falhas no clima organizacional e apontar ferramentas para satisfação e uma gestão de sucesso.

Verifica-se que estudos sobre o clima organizacional nas instituições públicas não são abordados com frequência, quando comparados às organizações

privadas, tornando, assim, o estudo relevante para conhecimento nesta área.

No mesmo sentido, a importância da pesquisa pode contribuir para o melhor entendimento sobre o clima organizacional dentro da Foz Previdência e das medidas que podem ser tomadas para melhorar a satisfação e motivação dos servidores. Sendo, portanto, o estudo também relevante para a sociedade destinatária do serviço público prestado na Autarquia previdenciária municipal.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente trabalho buscou identificar a satisfação e o grau de motivação dos servidores públicos municipais da autarquia Foz Previdência, em relação ao trabalho na Administração Pública. Para tanto, apresentou-se nesta revisão bibliográfica alguns conceitos de cultura e clima organizacional, satisfação, motivação e gestão de pessoa.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao tratar do tema, Schein (2009) afirma que a cultura organizacional não é a cultura isolada e sim a forma como ela se relaciona ao ambiente analisado. O autor cita como exemplo caso de um professor, que possui duas turmas diferentes e que elas se comportam de maneira totalmente distinta, em que pese seja usado o mesmo material e o mesmo estilo de treinamento.

A cultura refere-se ao que membros do grupo compartilham e que a palavra „cultura“ adiciona elementos ao conceito de compartilhamento, como: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração (SCHEIN, 2009).

A cultura pode ser entendida como um padrão de comportamento compartilhado, adquirido pela vivência e experiência de um grupo ao solucionar problemas externos e internos da organização. Sendo este padrão bom o suficiente para ser considerado válido, passa a ser ensinado aos demais membros como a maneira correta de “perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas” (SCHEIN, 2009, p. 16).

Ao conceituar a cultura organizacional, Schein (2009) apresenta uma série de elementos que possam defini-la:

Podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões, que finalmente, podem-se denominar de cultura. (SCHEIN, 2009, p. 16).

No mesmo sentido, Oliveira (1988) afirma que a cultura organizacional se refere aos valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos

individuais e coletivos decorrentes.

Chiavenato (2014), por sua vez, traz um conceito interessante, para ele, a cultura representa a maneira como a organização vislumbra a si mesma e seu ambiente e ele elenca alguns principais elementos da cultura organizacional. São eles: a) cotidiano do comportamento observável - modo de interação interpessoal, linguajar, gestos, rituais, rotinas e procedimentos comuns; b) normas – refere-se a regras dos grupos de pessoas e seus comportamentos nos momentos de lazer, como refeições e nos dias informais; c) valores dominantes – cita a ética, respeito, qualidade de seus produtos ou preços baixos; d) filosofia administrativa – políticas da organização quanto aos funcionários e clientes; e) regras do jogo – seria como as coisas funcionam, como os novos funcionários podem se sair bem e ser aceito pelos demais do grupo de trabalho; f) clima organizacional – os sentimentos e a maneira como as pessoas interagem entre si, e com os clientes (CHIAVENATO, 2014).

Conforme Chiavenato (2014), a cultura, por um lado, é o conjunto de costumes, civilização de um povo, e de outro é artes, erudição e demais manifestações do intelecto e da sensibilidade humana. Quanto à cultura organizacional, Chiavenato (2014), ensina que equivale ao modo de vida da organização em todos seus aspectos.

Chiavenato (2014) afirma que a cultura organizacional ou cultura corporativa seria o conjunto de: hábitos, crenças, valores, atitudes e expectativas que são compartilhadas por todos os integrantes da equipe de uma organização. Esse conjunto de significados compartilhados é o que distingue uma organização da outra. Nesse sentido:

A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que faz seus negócios, a maneira com que trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Mais do que isso, a cultura organizacional é uma forma de interpretação da realidade organizacional e constitui uma modelagem para lidar com questões organizacionais. Por essa razão, ela condiciona fortemente a gestão das pessoas. (CHIAVENATO, 2014, p.154).

Ao tratar do tema, Chiavenato (2014) também elenca os três componentes de diferentes níveis da cultura organizacional. São eles: artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos.

Os artefatos são perceptíveis facilmente, como o prédio, móveis, serviços, padrões de comportamento dos servidores da organização, comportamento, vestimentas e modo de falar dos servidores.

Os valores compartilhados, segundo nível da cultura, são as condutas, valores, princípios que os servidores dividem entre si. Segundo Chiavenato (2014, p. 156), os valores compartilhados funcionam como “justificativas aceitas por todos os membros”. Por exemplo, o uso de uniforme é um valor compartilhado.

Os pressupostos básicos, terceiro nível da cultura, é o mais oculto, pois estão na área das crenças inconscientes, sentimentos, pressuposições dominantes no âmbito do trabalho.

Em similaridade, Schein (2009) também elenca os três componentes básicos, essenciais à compreensão do tema: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas. Embora os dois últimos componentes carreguem nomes diferentes dos propostos por Chiavenato, o sentido e significados permanecem os mesmos.

A cultura organizacional, conforme Fleury (1987, citado por BERGUE, 2014b, p.16), pode ser compreendido da seguinte maneira:

[...] 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. (FLEURY, 1987, citado por BERGUE, 2014b, p.16).

Ainda, Fleury e Fischer (1989, citado por BERGUE, 2014b, p.16), traz outra definição interessante sobre o tema merece destaque:

[...] conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (FLEURY; FISCHER, 1989, citado por BERGUE, 2014b, p.16).

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Muitos autores ao conceituarem clima e cultura organizacional, o tratam como sinônimo. Ricardo Luz, em sua dissertação de Mestrado, afirma que “não há como falar sobre clima organizacional sem traçar paralelos com a cultura

organizacional. São conceitos que se complementam.” (LUZ, 2003).

OLIVEIRA (2010, p. 128) afirma que “a cultura corporativa antecede o clima interno, no sentido de que a cultura tem seu próprio componente emocional, que não pode ser ignorado”.

Ao exemplificar esta tese, o autor explica que uma empresa pode possuir uma cultura empresarial competitiva e tensa, emocionalmente, que ao formar essas crenças e valores baseados na tensão e competição, iniciam a propagação desses comportamentos culturais “e, nesse sentido, não apenas direcionam o modo como as pessoas agem, mas também o modo como explicam o fato de agirem assim e o modo como se sentem ao agir dessa forma.” (OLIVEIRA, 2010, p. 128).

O clima organizacional, como bem pontua Souza (1978), é resultante dos elementos da cultura, isto é, decorre das combinações dos níveis de cultura, assim quando as variáveis culturais são alteradas, ocorrem alterações no clima organizacional. O referido autor cita exemplo de quando há pressão das normas há tensão no trabalho. E assim ele dispõe:

O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar alguns deles. (SOUZA, 1978, p. 38).

Barçante e Castro (1999, p. 16) define clima organizacional como “atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”.

Chiavenato (2014, p. 470) afirma:

O clima organizacional depende do estado motivacional dos funcionários, pois constitui a percepção compartilhada da maneira como as coisas são no ambiente de trabalho e afeta o comportamento e a atitude das pessoas nesse ambiente. Depende do campo psicológico das pessoas: a maneira como as pessoas veem, sentem e percebem o contexto de trabalho.

Como afirma Luz (2003, p. 30) em sua dissertação de mestrado “pode-se conceituar [...] como sendo a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e o funcionário”.

Cintra e Dalbem (2016) entendem que o clima organizacional está relacionado às percepções e sentimentos compartilhados pelos membros da organização e que os fatores que influenciam o clima, podem ser internos e

externos. Os internos seriam os conflitos e situações positivas ou negativas, e externos seriam os fatores políticos e econômicos.

Oliveira (2010, p. 127) sintetiza o conceito de clima organizacional e afirma ser “um estado de ânimo coletivo que os colaboradores de uma organização (ou parte dela) demonstram em dado momento”.

Diante dos conceitos apresentados, denota-se que o clima organizacional pode ser sentido e percebido, como o exemplo do perfume citado por Souza (1978), que é o resultado das relações humanas dentro da organização, podendo ser bom ou ruim. Isto porque as relações humanas são movidas por valores, atitudes, crenças, padrões de comportamentos, ideologias, convicções, sentimentos.

### 2.3 SATISFAÇÃO

Sabe-se que a motivação e satisfação do funcionário é essencial para o sucesso de uma empresa. Barçante e Castro (1999) afirmam que grandes empresas buscam oferecer produtos ou serviços de qualidade diferenciada e, para isso, preocupam-se em ouvir as necessidades de seus clientes, sejam eles internos ou externos.

No entanto, dentro da Administração Pública, denota-se pouca preocupação com a satisfação do servidor público em relação à preocupação com o serviço público prestado.

O serviço público é da natureza primária da Administração Pública, é onde se concentram as atenções e políticas públicas. No entanto, por trás de um ato administrativo emitido ou um serviço público prestado, há uma pessoa, um servidor público. E se esse servidor não estiver satisfeito e motivado, apresentará desempenho não muito bom, podendo oferecer um serviço público mal prestado.

Chiavenato (2014) afirma que o trabalho toma consideravelmente o tempo das vidas e esforços das pessoas, e que dele dependem para a subsistência e sucesso na vida, isto é, as pessoas dependem das organizações. Da mesma forma, as organizações dependem do trabalho das pessoas, pois elas são essências para a prestação do serviço, produtos etc.

Assim, diante dessa mútua necessidade, a preocupação com a satisfação e motivação do servidor deveria ser uma constante. No entanto, as organizações e as pessoas têm seus próprios objetivos que podem não coincidir tampouco se ajustar.

Como exemplo, Chiavenato (2014) elenca alguns objetivos das organizações que podem ser colidentes com os das pessoas. São eles: sustentabilidade, redução de gastos e lucratividade da organização em contrapartida com os objetivos das pessoas de maiores salários e ganhos.

A satisfação no trabalho influencia no clima organizacional, uma vez que a atitude de uma pessoa satisfeita em relação ao seu trabalho é positiva, sendo, portanto, proativa, produtiva, com excelente desempenho e leal.

Robbins (2005, p. 61) afirma:

O termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ele realiza. Um a pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas.

Chiavenato (2014) afirma que as pessoas precisam estar felizes e satisfeitas em seu trabalho. E elas serão produtivas se sentirem que seu trabalho é condizente com suas capacidades e competências e que são tratadas com respeito e carinho. Sabe-se que as pessoas passam grande parte de suas vidas no trabalho e isso requer estreita identidade com o que fazem. O autor ainda afirma que pessoas satisfeitas podem não ser as mais produtivas, mas pessoas insatisfeitas certamente tendem a faltar mais, demonstrar desinteresse, baixa produtividade e pior qualidade de serviço do que as satisfeitas.

Para que as pessoas tenham maiores possibilidades de sentirem-se satisfeitas, é necessário que a organização valorize seus empregados. A valorização do servidor pode ser demonstrada por meio de estimulação e valorização no desenvolvimento da pessoa, como afirma Dutra (2007).

Nesse sentido, Dutra (2007, p. 71) ensina que “a valorização das pessoas é mediada pelas recompensas por elas recebidas como contrapartida de seu trabalho para a organização.” Essa recompensa pode ser em forma de “reconhecimento formal através de um elogio, de uma carta ou de um prêmio até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores” (DUTRA, 2007, p. 72).

A organização pode demonstrar a valorização no desenvolvimento da pessoa oferecendo capacitação profissional para seus servidores, além de oferecer aumento do salário e/ou concessão de benefícios/gratificações (DUTRA, 2007).

O servidor valorizado pode não ser o mais satisfeito com seu trabalho, no

entanto, haverá mais possibilidade de existir maior produtividade, eficiência e lealdade com as atividades rotineiras da organização.

## 2.4 MOTIVAÇÃO

Motivação, no senso comum, é o motivo, o mover, o que leva alguém a fazer algo específico para alcançar um objetivo, como por exemplo, estudar para ser aprovado no vestibular.

Para Bergue (2014a), na obra *Comportamento Organizacional*, motivação é o interesse e impulso, de intensidade variável, de uma pessoa para a ação, para o alcance de um objetivo, podendo ser esta motivação decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação.

Chiavenato (2014) afirma que a motivação proporcionada pela gerência contribui para o desempenho eficaz de seus empregados.

A “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2005, p.132).

Gespública (2009), em seus fundamentos para um modelo de excelência, traz o comprometimento com as pessoas. Neste fundamento, é trazida a ideia de melhoria da qualidade nas relações de trabalho.

Denota-se que a Gespública (2009) trata neste fundamento da motivação do servidor público, pois explica que é necessária esta preocupação para que as pessoas se realizem tanto profissionalmente quanto na vida pessoal, através de oportunidades para desenvolvimento de suas competências e incentivo ao reconhecimento. Neste sentido a Gespública demonstra como este conceito deve ser colocado em prática:

Pressupõe dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, assumir riscos, criar oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de competência. Envolve também reconhecer o bom desempenho, criando práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável. Criar um ambiente flexível e estimulante à geração do conhecimento, disseminar os valores e crenças da organização e assegurar um fluxo aberto e contínuo de informações é fundamental para que as pessoas se sintam motivadas e atuem com autonomia e responsabilidade (GESPÚBLICA, 2009, p. 26)

A motivação é “o resultado da interação do indivíduo com a situação”

(ROBBINS, 2005, p. 132), assim, denota-se que são dois fatores envolvidos, o indivíduo e o ambiente em que ele está inserido. Assim, deve-se considerar o indivíduo em si, com suas necessidades e emoções, e o ambiente que ele está inserido.

Diante dessa mistura complexa – indivíduo e ambiente de trabalho – algumas teorias surgiram para definir a motivação laboral.

Chiavenato (2009) cita a teoria de Maslow para explicar a motivação sob o aspecto das necessidades humanas. O autor afirma que o mover – segundo a teoria da necessidade - do ser humano para agir e se comportar vem de forças que existem dentro dele. A teoria de Maslow trata da hierarquia de necessidades humanas, retratada em uma pirâmide de importância no comportamento humano, dividida em cinco níveis.

Chiavenato explica que na base da pirâmide, primeiro nível, estão as necessidades fisiológicas, as inatas do homem, como fome, sede, sono e repouso, abrigo, desejo sexual. São as necessidades biológicas ou básicas para garantir a sobrevivência do homem e “sua principal característica e a premência: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento da pessoa” (CHIAVENATO, 2009, p. 53).

Acima da base da pirâmide, no segundo nível, diz respeito à segurança, que constitui o segundo nível das necessidades humanas, buscando a proteção contra qualquer ameaça ou perigo, com objetivo de alcançar um mundo ordenado e previsível.

O terceiro nível é da necessidade social, relacionada à vida social da pessoa, se refere a aceitação/identificação em determinados grupos, amor, amizade, afetos. O quarto nível é o que se refere à estima, isto é, a necessidade da pessoa relacionada a auto-estima, prestígio, status, aprovação social. Chiavenato (2009, p. 53 e 54) afirma que a “satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade”.

O quinto nível da pirâmide é o da autorrealização, relacionado à necessidade de independência, autocontrole, competência, demonstração do potencial (CHIAVENATO, 2009).

Denota-se que a teoria de Maslow está consubstanciada nas necessidades básicas. De outra banda, Herzberg (1959, citado por CHIAVENATO, 2009), apresenta a teoria dos dois fatores, na qual a motivação pode estar relacionada ao

ambiente externo e no trabalho da pessoa.

Para Herzberg (1959, citado por CHIAVENATO, 2009), a motivação depende de dois fatores, os higiênicos e motivacionais. Os primeiros são aqueles relacionados às condições físicas e ambientais de trabalho como salários, supervisão, benefícios, relação com os colegas. Os fatores motivacionais são aqueles relacionados ao cargo em si, como oportunidades de promoção, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade.

Segundo esta teoria, os fatores higiênicos, também chamados de fatores insatisfacientes, quando são considerados ótimos, não possuem o condão de manter a satisfação dos trabalhadores, eles apenas evitam a insatisfação, não produzindo a motivação para o trabalho (HERZBERG, 1959, citado por CHIAVENATO, 2009).

Os fatores motivacionais, aqueles relacionados ao cargo em si, que são os responsáveis por introduzir maior motivação no trabalho, assim segundo a teoria de Herzberg deve existir enriquecimento de tarefas, como ampliar os objetivos, responsabilidade e maior desafio das tarefas rotineiras (HERZBERG, 1959, citado por CHIAVENATO, 2009).

Marras (2016) também trata da Teoria de Herzberg e afirma que os fatores motivacionais são: a) realização, que é determinada pelo resultado do próprio trabalho e pelo término com sucesso de um trabalho ou tarefa; b) reconhecimento pela realização de um trabalho bem feito; c) o trabalho em si; d) responsabilidade; e) desenvolvimento pessoal; f) possibilidade de crescimento.

Outra teoria, mais contemporânea, sobre a motivação é a da expectativa, de Victor Vroom, que segundo Robbins (2005), um funcionário se sente motivado a alcançar um objetivo quando isto resultará em positiva avaliação de desempenho, que lhe dará uma recompensa (bonificação, aumento de salário, por exemplo) e, em decorrência, o funcionário atingirá suas metas pessoais.

Robbins (2005, p. 162) afirma que o reconhecimento é um agente motivacional e assim, alinhando à teoria do reforço, “recompensar um comportamento com o reconhecimento, logo após a sua ocorrência, é o mesmo que estimular sua repetição”. Esse reconhecimento pode ser por meio de um elogio (privado ou em público), carta, email ou até mesmo festa de comemoração por bons resultados da equipe, conforme cita do autor.

## 2.5 GESTÃO DE PESSOAS

Apresentados os conceitos de clima, cultura organizacional, motivação e satisfação, imprescindível tratar, ainda que brevemente, da importância e conceituação da gestão de pessoas e sua influência no clima organizacional. Chiavenato (2014, p. 8) traz o seguinte conceito de gestão de pessoas:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem.

O mesmo autor salienta que as pessoas representam o principal ativo das organizações e que as bem-sucedidas estão notando que somente poderão crescer e prosperar se forem capazes de otimizar o retorno dos investimentos, sobretudo, dos funcionários (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014) ensina que a gestão de pessoas é a função que possibilita a colaboração eficaz das pessoas para alcançar metas organizacionais e individuais.

Assim, organizações mais competitivas e preocupadas com o alcance de seus objetivos e metas entendem o colaborador/funcionário como fundamental neste processo. Estas organizações buscam práticas de gestão de pessoas que visam contribuir para um maior bem-estar dos seus funcionários, proporcionando-lhes realização pessoal e profissional (DEMO, 2010).

Demo (2010) esclarece que para uma boa gestão de pessoas, devem existir procedimentos justos, interações adequadas e respeitosas com os funcionários, e justa distribuição de recompensas.

Camões, Pantoja e Bergue (2010) afirmam que algumas práticas da gestão de pessoas – características no âmbito público – podem desmotivar o desempenho dos servidores e elencam algumas a serem evitadas para melhorar a gestão de recursos humanos, são elas: rigidez imposta pela legislação; pouca ênfase no desempenho do trabalho; mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; limites à postura inovadora; poucos mecanismos de planejamento; e alta rotatividade na ocupação de posições de chefias.

Chiavenato (2009) pontua que as organizações bem-sucedidas não administram as pessoas e sim administram com as pessoas. Isto quer dizer que os servidores devem ser tratados como agentes ativos, proativos, dotados de inteligências, criatividade, iniciativas, decisão, habilidades e competências.

Este modelo de gestão de pessoas implica em compreender os servidores como parceiros da organização, incentivando-os a investir sua mão de obra no dia a dia, com esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento em troca de salários, gratificações, crescimento pessoal, profissional e avanço na carreira (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Dutra (2007), um processo fundamental para que a gestão de pessoas seja forte e efetiva é a comunicação. Sobretudo, a comunicação dentro da empresa.

Além disso, como afirma Arbache e Dutra (2018), a organização deve dar a devida importância ao Recursos Humanos, propiciando meios para que os líderes e gestores tenham uma boa estratégia de gestão de pessoas, possibilitando aos servidores e profissionais o crescimento profissional, pessoal e bem-estar na vida, já que o trabalho é parte essencial na realização do ser humano.

Assim, denota-se que a motivação e a satisfação do servidor estão diretamente ligadas a uma boa gestão de pessoas. Arbache e Dutra (2018) elencam alguns pontos que um plano estratégico de gestão de pessoas deve ter: estrutura organizacional ajusta às reais necessidades da organização; programa de gestão de desempenho como efetivo valor estratégico; programa de reconhecimento e recompensa que mantenha a atratividade e a motivação; projetos de capacitação; ambiente interno estimulante e desafiador.

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

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

O presente trabalho foi desenvolvido com intuito de diagnosticar a satisfação e identificar o grau de motivação dos servidores públicos municipais e sua implicação e influência no clima organizacional, no âmbito da Autarquia Municipal Foz Previdência.

A Foz Previdência é uma autarquia especial gestora do regime próprio de previdência social (RPPS) dos servidores públicos do Município de Foz do Iguaçu, criada em 2006, pela Lei Complementar nº 107/2006.

Apesar da criação da Foz Previdência ter ocorrido em 2006, somente em 2012 houve concurso público para preenchimento das vagas. Antes de 2012, portanto, a Prefeitura cedia seus servidores para gerir a Autarquia.

Atualmente, a Foz Previdência é composta por quatro Diretorias: Administrativa, Financeira, Benefícios e Superintendência. Os cargos de direção são ocupados por servidores estáveis oriundos da Prefeitura, em cargos comissionados, de livre nomeação e exoneração. O quadro próprio da entidade é composto por 17 servidores estatutários, sendo seis em estágio probatório e os demais, estáveis.

#### **3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

O procedimento técnico utilizado para diagnosticar a satisfação e motivação dos servidores foi o estudo de caso, aplicando questionário quantitativo. O questionário é “um instrumento de coleta de dados, constituídos por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 150, citado por BIROCHI, p. 109, 2015).

O questionário foi elaborado com questões fechadas, permitindo conhecer o perfil demográfico, os índices de satisfação e motivação da população pesquisada e foi encaminhado para todos os setores, endereçado exclusivamente aos servidores do quadro próprio. A aplicação foi individualmente, sem identificação pessoal dos servidores e sem a presença do entrevistador. O período de coleta foi de 08/02/2019

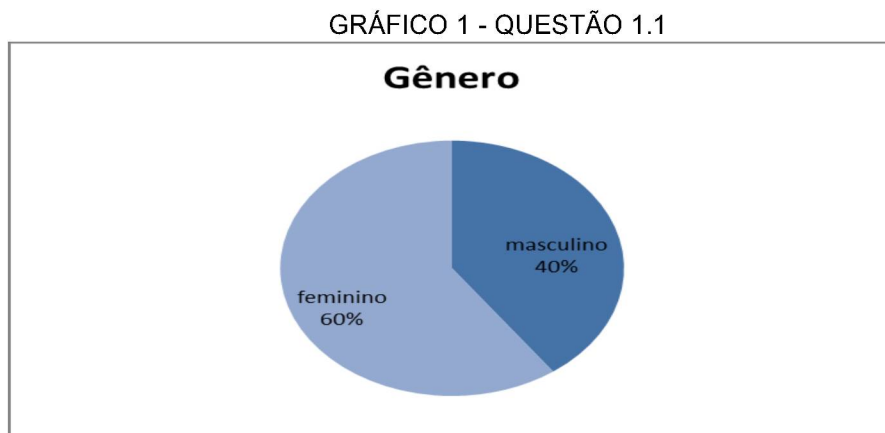
a 12/02/2019, com retorno de 15 questionários respondidos, o que representa um percentual de 88,23% do total de servidores.

Após a coleta dos questionários, os dados foram extraídos para o programa de tabulação (Excel), onde foram analisados com base no percentual de respostas, demonstrando as mais relevantes em tabelas.

A fim de diagnosticar o clima organizacional da Autarquia, a autora unificou algumas questões com objetivo de identificar o perfil da população estudada, o grau de satisfação quanto ao ambiente físico de trabalho, bem como correlacionou as perguntas quanto os aspectos de empresa, chefia e pessoas. Ao final, apresentou cruzamentos e avaliações da empresa.

### 3.2.1 Perfil demográfico

A análise do perfil demográfico considerou as informações contidas nas questões 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4, referentes a gênero, faixa etária, escolaridade e cargo. Os dados coletados demonstraram que o perfil predominante dos respondentes, que corresponde a 60%, é do sexo feminino, em comparação a 40% do sexo masculino, conforme gráfico abaixo.



FONTE: A autora (2019).

Quanto à faixa etária, observa-se que os maiores percentuais neste item pertencem à faixa etária de 20 a 30 anos, que corresponde a 40% dos respondentes, e de 31 a 40 anos, que corresponde a 33% dos pesquisados. O menor índice foi de 7% e corresponde à faixa etária acima de 51 anos.

No que tange à escolaridade, 53% dos servidores possuem ensino superior completo, 27% especialização completa, 13% especialização incompleta, e o menor

índice de 7% que se refere a mestrado completo.

Quanto aos cargos, 67% dos servidores possuem cargo de analista previdenciário, ao passo que 33% possuem cargo de assistente previdenciário.

Analisando os dados coletados, verifica-se que a maioria dos servidores é jovem, fator positivo para a organização, que pode aproveitar essa mão-de-obra jovem, com grandes expectativas de crescimento pessoal e profissional, para aperfeiçoar a produtividade laboral.

Outro fator positivo e que merece destaque é a escolaridade. Em que pese o cargo de assistente previdenciário tenha como requisito formal para investidura, apenas, o ensino médio, os índices comprovam que 100% dos servidores possuem pelo menos ensino superior completo, 27% possuem especialização completa e 13% estão cursando especialização. Denota-se, portanto, que os pesquisados são pessoas em busca de conhecimento e desenvolvimento pessoal. Essa característica do quadro de servidores pode ser aproveitada pela Autarquia, no que tange ao enriquecimento de tarefas, como ampliar os objetivos, responsabilidade e proporcionar maior desafio das tarefas rotineiras (HERZBERG, 1959 citado por CHIAVENATO, 2009, p. 56).

### 3.2.2 Meio ambiente de trabalho

A análise do ambiente físico de trabalho considerou as informações contidas nas questões 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 e 2.6. Assim, foram apurados dados relativos à satisfação, temperatura, espaço, mobiliário, higiene e instalações sanitárias.

TABELA 1 – QUESTÃO 2.1  
Você concorda que a Foz Previdência oferece um ambiente de trabalho satisfatório?

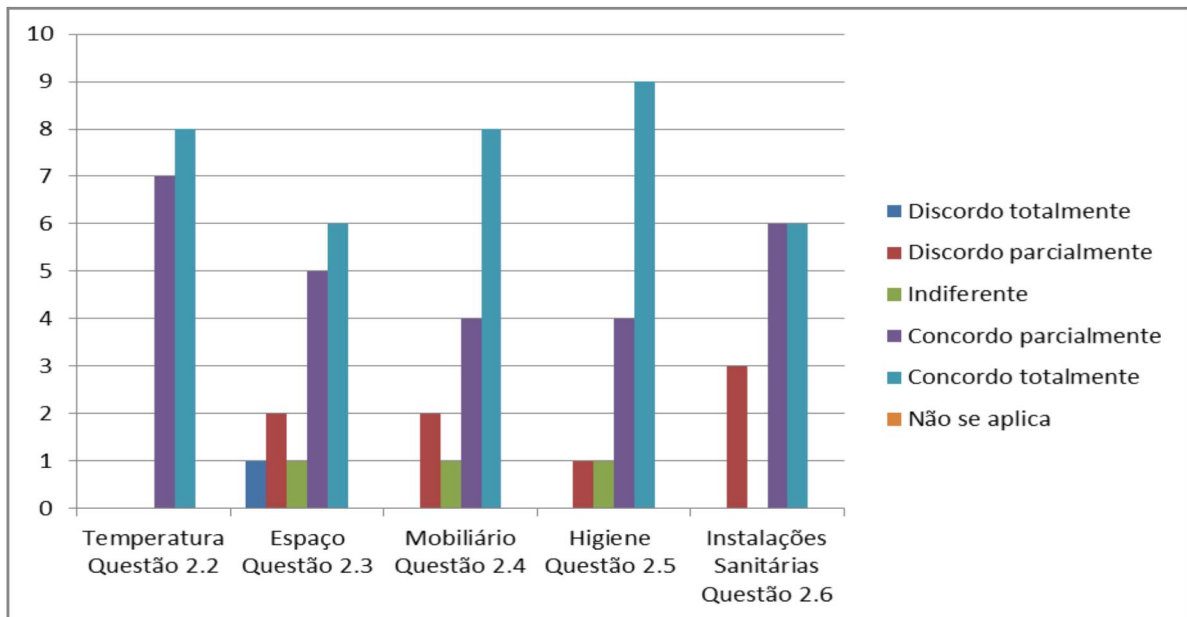
	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Discordo totalmente	0,00	0,00%
Discordo parcialmente	1,00	7,00%
Indiferente	1,00	7,00%
Concordo parcialmente	5,00	33,00%
Concordo totalmente	7,00	46,00%
Não se aplica	1,00	7,00%
TOTAL	15	100,00%

FONTE: A autora (2019).

Verifica-se que 79% dos servidores concordam que, de modo geral, o ambiente físico de trabalho é satisfatório. Enquanto que 7% dos respondentes discordam parcialmente, 7% demonstraram-se indiferentes e 7% responderam “não

se aplica” seja porque não se depararam com a situação colocada, ou não têm conhecimento do assunto.

GRÁFICO 2 – QUESTÕES 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 E 2.6.



FONTE: A autora (2019).

Quando questionado sobre a temperatura – questão 2.2 – oito servidores, que correspondem a 53% dos respondentes, afirmaram que concordam totalmente e sete, que correspondem a 47%, concordam parcialmente.

No quesito espaço, questão 2.3, onze servidores, equivalentes a 73%, sentem que esta condição ambiental de trabalho é satisfatória, ao passo que dois servidores, ou seja, 20% discordam e apenas um servidor, que representa 7%, demonstrou indiferença.

O mobiliário da Foz Previdência também foi analisado sob a perspectiva do servidor e doze respondentes, equivalente a 80%, afirmaram que essa condição é satisfatória.

Sobre a higiene, treze dos pesquisados, que somam 87%, afirmaram que é uma condição satisfatória no ambiente físico de trabalho.

Analisando os resultados quanto às instalações sanitárias, doze servidores, que somam 80%, consideram as condições satisfatórias, ao passo que a minoria - 20% - discorda parcialmente do grau de satisfação do quesito analisado.

Segundo a Teoria de Herzberg, esses dados analisados seriam os chamados fatores higiênicos e, como estudado, mesmo que sejam considerados

ótimos, não possuem o condão de manter a satisfação dos trabalhadores, eles apenas evitam a insatisfação (HERZBERG, 1959 citado por CHIAVENATO, 2009).

### 3.2.3 Empresa

A análise aos aspectos da empresa considerou as informações contidas nas questões 3.4, 3.5, 3.10, 4.5 e 4.8.

TABELA 2 – QUESTÃO 3.4  
A Autarquia oferece possibilidade de crescimento profissional (cursos, palestras e congressos).

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Discordo totalmente	0,00	0,00%
Discordo parcialmente	3,00	20,00%
Indiferente	2,00	13,00%
Concordo parcialmente	5,00	34,00%
Concordo totalmente	0,00	0,00%
Não se aplica	5,00	33,00%
TOTAL	15,00	100,00%

FONTE: A autora (2019).

Quando indagados sobre a possibilidade de crescimento profissional, seja por participações em palestras, congresso ou até mesmo cursos, 34% dos servidores responderam positivamente e 33% responderam “não se aplica” sugerindo não conhecimento do assunto ou não se depararam com tal situação analisada.

TABELA 3 – QUESTÃO 3.5  
Atualmente existe possibilidade de crescimento na carreira (plano de carreira).

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Discordo totalmente	11,00	73,00%
Discordo parcialmente	1,00	7,00%
Indiferente	0,00	0,00%
Concordo parcialmente	1,00	7,00%
Concordo totalmente	0,00	0,00%
Não se aplica	2,00	13,00%
Total	15,00	100,00%

FONTE: A autora (2019).

Este quesito alarmou a autora, pois 80% dos servidores discordam sobre a possibilidade de crescimento na carreira, quando se trata de plano de carreira. Este dado é negativo para a gestão de pessoas dentro da Autarquia. Uma boa gestão de pessoas implica em compreender os servidores como parceiros da organização, incentivando-os a investir sua mão de obra no dia a dia, em troca de salários, gratificações, crescimento pessoal, profissional e avanço na carreira.

(CHIAVENATO, 2009).

TABELA 4 – QUESTÃO 3.10  
Minha remuneração é compatível com o nível de responsabilidades atribuídas a mim.

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Discordo totalmente	4,00	27,00%
Discordo parcialmente	2,00	13,00%
Indiferente	0,00	0,00%
Concordo parcialmente	6,00	40,00%
Concordo totalmente	3,00	20,00%
Não se aplica	0,00	0,00%
Total	15,00	100,00%

FONTE: A autora (2019).

Quando questionado sobre a compatibilidade de remuneração e responsabilidades, verificou-se que os servidores discordantes somam 40% ao passo que os concordantes 60%. Não houve resposta “indiferente” tampouco “não se aplica”.

TABELA 5 – QUESTÃO 4.5  
Os assuntos importantes são debatidos em equipe.

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Todo tempo	1,00	6,00%
A maior parte do tempo	1,00	7,00%
Alguma parte do tempo	4,00	27,00%
Uma pequena parte do tempo	5,00	33,00%
Nunca	1,00	7,00%
Não se aplica	3,00	20,00%
Total	15,00	100,00%

FONTE: A autora (2019).

Nesta questão, 60% dos servidores afirmam que os assuntos importantes não são debatidos em equipe como regra, ocorrendo somente alguma ou em pequena parte do tempo. Quando a organização debate assuntos importantes com seus servidores, além de respeito, demonstra-se reconhecimento aos colaboradores, passo importante para uma gestão bem-sucedida.

TABELA 6 – QUESTÃO 4.8  
Os Diretores me possibilitam emitir opiniões acerca de meu trabalho e meios/formas de melhorar o serviço público prestado.

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Todo tempo	2,00	13,00%
A maior parte do tempo	2,00	13,00%
Alguma parte do tempo	5,00	34,00%
Uma pequena parte do tempo	1,00	7,00%
Nunca	2,00	13,00%
Não se aplica	3,00	20,00%
Total	15,00	100,00%

FONTE: A autora (2019).

Quando questionado sobre a possibilidade de emitir opiniões sobre formas de melhorar o trabalho, 54% dos servidores responderam que esta não é uma prática adotada pelos Diretores. Essa característica da Autarquia precisa ser reavaliada, pois organizações bem-sucedidas não administram as pessoas e sim administram com as pessoas (CHIAVENATO, 2009).

### 3.2.4 Chefia

A análise aos aspectos da empresa considerou as informações contidas nas questões 4.3, 4.4 e 4.6.

TABELA 7 – QUESTÃO 4.3  
A comunicação entre os setores (Diretoria) é eficiente,

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Todo tempo	1,00	7,00%
A maior parte do tempo	2,00	13,00%
Alguma parte do tempo	5,00	34,00%
Uma pequena parte do tempo	2,00	13,00%
Nunca	2,00	13,00%
Não se aplica	3,00	20,00%
Total	15,00	100,00%

FONTE: A autora (2019).

Quanto à comunicação, 60% dos respondentes afirmam que a comunicação entre os quatro setores da Autarquia não é eficiente. Conforme estudado no tópico 2.5, a comunicação no trabalho é fundamental para uma efetiva gestão de pessoas (DUTRA, 2007).

TABELA 8 – QUESTÃO 4.4  
A comunicação entre chefia imediata e subordinados é eficiente.

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Todo tempo	4	27,00%
A maior parte do tempo	6	40,00%
Alguma parte do tempo	4	27,00%
Uma pequena parte do tempo	1	6,00%
Nunca	0	0,00%
Não se aplica	0	0,00%
TOTAL	15	100,00%

FONTE: A autora (2019).

Quanto à comunicação entre chefia imediata e subordinados, 67% afirma que é eficiente. Como os chefes imediatos são servidores nomeados do quadro próprio da Foz Previdência, percebe-se que o problema da comunicação ineficiente advém dos cargos de Direção, que são ocupados por servidores cedidos da

Prefeitura.

TABELA 9 – QUESTÃO 4.6  
A prioridade das tarefas é definida de forma clara para toda a equipe.

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Todo tempo	3,00	20,00%
A maior parte do tempo	1,00	7,00%
Alguma parte do tempo	5,00	33,00%
Uma pequena parte do tempo	4,00	27,00%
Nunca	0,00	0,00%
Não se aplica	2,00	13,00%
Total	15,00	100,00%

FONTE: A autora (2019).

Quanto às tarefas, 60% afirma que a prioridade não é definida de forma clara para toda a equipe. Ao passo que 27% afirmam o contrário e 13% respondeu “não se aplica”. A falta de clareza nas prioridades das tarefas pode ter origem na falha de comunicação interna, já apontada.

### 3.2.5 Pessoas

A análise dos aspectos da empresa considerou as informações contidas nas questões 3.1, 3.2, 3.9, 3.12 e 4.2.

TABELA 10 – QUESTÃO 3.1  
Numa escala de 1 a 5 (onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito):  
Você se sente satisfeito no seu trabalho?

ESCALA de 1 a 5	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	0,00	0,00%
2	0,00	0,00%
3	4,00	27,00%
4	4,00	27,00%
5	7,00	46,00%
TOTAL	15	100,00%

FONTE: A autora (2019).

Denota-se que a escala 3, que equivale a “indiferente”, atingiu 27% das respostas, enquanto que 27% também assinalou a escala 4, que equivale a “parcialmente satisfeito”. A escala 5 – totalmente satisfeito – atingiu 46% dos respondentes. Podemos concluir que 73% dos servidores sentem-se satisfeitos no trabalho.

TABELA 11 – QUESTÃO 3.2  
Sinto-me reconhecido e valorizado por meus superiores.

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Discordo totalmente	2,00	13,00%
Discordo parcialmente	2,00	13,00%
Indiferente	2,00	13,00%
Concordo parcialmente	4,00	27,00%
Concordo totalmente	4,00	27,00%

Não se aplica	1,00	7,00%
TOTAL	15,00	100,00%

FONTE: A autora (2019).

No que tange ao reconhecimento e valorização, 26% dos servidores não concordam com a afirmativa, 13% se demonstraram indiferentes e 54% concordam com a afirmativa. Como demonstrado na revisão teórica, o quesito analisado é essencial para motivação e satisfação do servidor.

TABELA 12 – QUESTÃO 3.9  
Sinto-me satisfeito com o valor da minha remuneração.

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Discordo totalmente	3,00	20,00%
Discordo parcialmente	3,00	20,00%
Indiferente	1,00	7,00%
Concordo parcialmente	7,00	46,00%
Concordo totalmente	1,00	7,00%
Não se aplica	0,00	0,00%
Total	15,00	100,00%

FONTE: A autora (2019).

Quanto à remuneração, 40% dos analisados responderam que não se sentem satisfeitos, 7% demonstraram-se indiferentes e 53% sentem-se satisfeitos. Denota-se que os servidores estão bem divididos quanto a este quesito.

TABELA 13 – QUESTÃO 3.12  
Quando é preciso trabalhar após o horário normal de expediente, você fica pelo prazer de concluir mais uma tarefa.

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Discordo totalmente	0,00	0,00%
Discordo parcialmente	1,00	7,00%
Indiferente	6,00	40,00%
Concordo parcialmente	2,00	13,00%
Concordo totalmente	3,00	20,00%
Não se aplica	3,00	20,00%
Total	15,00	100,00%

FONTE: A autora (2019).

O resultado dessa questão é interessante, pois em que pese 73% dos servidores sintam-se satisfeitos com o trabalho (questão 3.1), 40% demonstraram-se indiferentes quanto trabalhar além do expediente para concluir uma tarefa, ao passo que somente 33% concordaram com a afirmativa. A contradição demonstrada sugere que a motivação está prejudicada.

TABELA 15 – QUESTÃO 4.2  
Tenho uma relação de respeito e confiança com meus colegas de trabalho.

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Todo tempo	8,00	54,00%

A maior parte do tempo	5,00	33,00%
Alguma parte do tempo	0,00	0,00%
Uma pequena parte do tempo	2,00	13,00%
Nunca	0,00	0,00%
Não se aplica	0,00	0,00%
Total	15,00	100,00%

FONTE: A autora (2019).

Quanto à análise da relação entre os servidores, 87% afirmou possuir uma relação de respeito e confiança com seus colegas. Esse dado é favorável à cultura e clima organizacional.

### 3.2.6 Percepção quanto à imagem da organização

O questionário também colheu dados quanto à percepção dos servidores sobre a instituição sobre dois aspectos: se eles indicariam um familiar para trabalhar na Autarquia e, de maneira geral, se sentem-se satisfeitos onde trabalham.

GRÁFICO 3 – QUESTÃO 5.1



FONTE: A autora (2019).

Assim, verifica-se que 87% dos servidores indicariam a instituição para um familiar trabalhar, demonstrando, portanto, que o clima organizacional da Autarquia é positivo de modo geral.

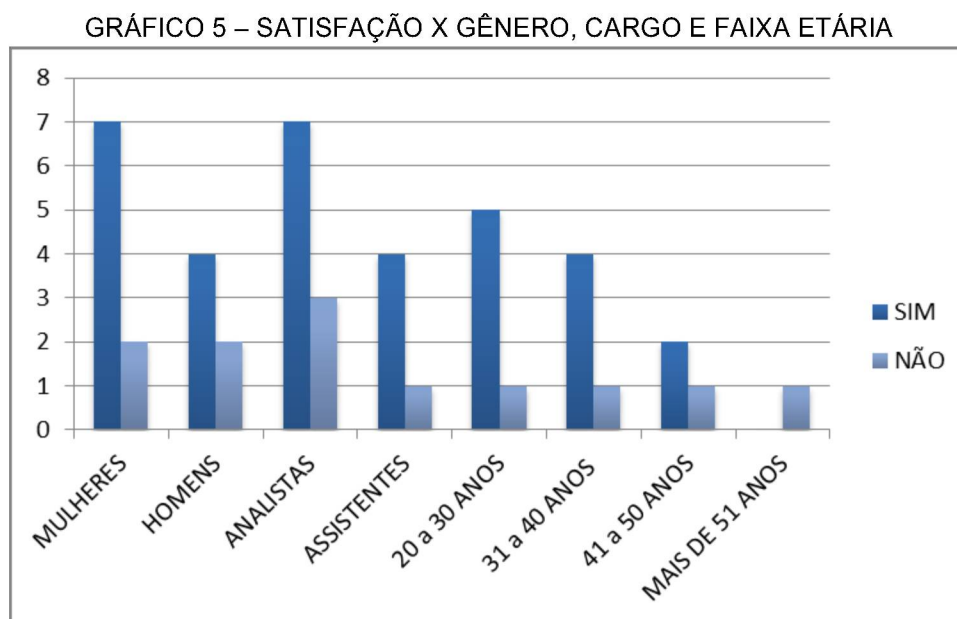
GRÁFICO 4 – QUESTÃO 5.2



FONTE: A autora (2019).

Como se observou no Gráfico 4, 73% dos servidores sente-se satisfeitos

com a instituição onde trabalham.



FONTE: A autora (2019).

Dos 73% citados, 64% são mulheres, 36% são homens, 64% são analistas, 36% são assistentes. Quanto à faixa etária dos servidores satisfeitos, 46% estão entre 20 a 30 anos, 27% entre 31 a 40 anos, e 27% entre 41 a 50 anos. Percebe-se que das pessoas satisfeitas em trabalhar na Foz Previdência, as mulheres demonstram mais apreciação pela empresa.

## **4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

### **4.1 PROPOSTA TÉCNICA**

Após a análise da pesquisa quantitativa, percebeu-se a necessidade de propor medidas para minimizar os pontos críticos identificados, quais sejam: a) falta de plano de carreira; b) desenvolvimento profissional; c) realização e conclusão de tarefas; d) participação dos servidores nas decisões e resolução de problemas; e) comunicação; f) falta de clareza nas tarefas; e g) reconhecimento.

Inicialmente, sugere-se a implantação do Plano de Carreira dos servidores do quadro próprio da Foz Previdência, o qual está em fase de votação na Câmara dos Vereadores. O projeto de lei do Plano de Carreira exige regulamentação de procedimentos para aplicar efetivamente o avanço na carreira dos servidores. A regulamentação citada demonstrará que os gestores estão preocupados com o desenvolvimento e crescimento de seus servidores, incentivando-os a investir sua mão de obra no dia a dia, em troca de crescimento pessoal, profissional e avanço na carreira (CHIAVENATO, 2009).

O investimento da Autarquia no desenvolvimento profissional de seus servidores, como leciona Arbache e Dutra (2018), é um item necessário para um plano estratégico de gestão de pessoas. Além disso, esse investimento demonstra valorização no desenvolvimento da pessoa enquanto profissional (DUTRA, 2007). Assim, sugere-se a implantação de projeto de capacitação aos servidores da Foz Previdência, incluindo os gestores.

Da mesma forma, a fim de estimular a motivação do servidor quanto à realização e conclusão de tarefas, sugere-se o enriquecimento de tarefas, como ampliar os objetivos, responsabilidade e maior desafio das tarefas rotineiras. (HERZBERG, 1959, citado por CHIAVENATO, 2009).

Outra medida para estimular a satisfação e motivação refere-se à participação dos servidores na tomada de decisões e resolução de problemas. Chiavenato (2009) ensina que os servidores devem ser tratados como agentes ativos, proativos, dotados de inteligências, criatividade, iniciativas, decisão, habilidades e competências. Camões, Pantoja e Bergue (2010) afirmam que limites

à postura inovadora é uma prática que desmotiva o desempenho dos servidores. Assim, sugere-se implantação de reuniões periódicas, permitindo que os servidores possam propor ideias, mudanças e novas práticas para resolução de problemas ou melhorias no trabalho. A implantação de reuniões periódicas servirá também para identificar as necessidades individuais e setoriais.

Quanto à comunicação, Dutra (2007) leciona que um processo fundamental para que a gestão de pessoas seja forte e efetiva é a comunicação, sobretudo, a comunicação dentro da empresa. Desta maneira, sugere-se a implantação de controle de procedimentos com fluxograma, no qual a comunicação entre setores, de atos e procedimentos adotados, é indispensável. O fluxograma dos procedimentos facilitará, aos servidores, a visualização das prioridades das tarefas com mais clareza.

Por fim, sugere-se a implantação de programa de reconhecimento por desempenho e bons resultados. Como já explanado, um dos fatores motivacionais é o reconhecimento pela realização de um trabalho bem feito (HERZBERG, 1959, citado por MARRAS, 2016). No mesmo sentido Dutra (2007) doutrina que a valorização do servidor é intercedida pela recompensa recebida em razão de seu trabalho. Essa recompensa pode ser em forma de “reconhecimento formal através de um elogio, de uma carta ou de um prêmio até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores.” (DUTRA, 2007, p. 72).

O foco da proposta está baseado, sobretudo, nos fatores motivacionais da Teoria de Herzberg apresenta nesta pesquisa por Marras (2016) e Chiavenato (2009). Pretende-se estimular, principalmente, os aspectos de realização, reconhecimento e relacionamento pessoal por intermédio da implantação de um plano estratégico, composto pelas medidas sugeridas neste item, distribuídas em cinco etapas, que visam mudanças nos procedimentos organizacionais.

A implantação desse plano tem a finalidade de aumentar a motivação e satisfação dos servidores, contribuindo, assim, para um bom clima organizacional. A proposta sugerida foi escolhida por atender as necessidades da Autarquia, bem como por ser de aplicação prática e dentro dos recursos disponíveis no orçamento do ente público.

#### 4.1.1 Plano de implantação

O plano estratégico é composto por cinco etapas, que são independentes entre si, no entanto, sugere-se implantação na sequência apresentada.

##### 4.1.1.1 Primeira etapa

O projeto de lei do plano de carreiras dos servidores do quadro próprio da Foz Previdência está em fase de votação na Câmara de Vereadores do Município, protocolado sob o número 02/2019. O maior passo – criação do projeto de lei – já foi dado, agora, na primeira etapa, é necessário o acompanhamento do projeto junto à Câmara; criação de Comissão Paritária Permanente de Avaliação Funcional, composta por representantes dos gestores e dos servidores da Foz Previdência, para avaliação do Quadro Próprio de Pessoal; e a criação de Comissão Especial de Enquadramento do Plano de Carreiras, a qual emitirá parecer quanto aos pedidos de progressão e promoção.

As atribuições e responsabilidades pela implantação dessa primeira etapa ficam a cargo: a) dos servidores, no que tange ao acompanhamento do andamento do projeto de lei; b) da Superintendência da Autarquia, no que se refere à criação da comissão de avaliação, sendo o prazo para criação de cento e oitenta dias, a partir da publicação da Lei do Plano de Carreiras; c) da Diretoria Administrativa, para criação da Comissão Especial de Enquadramento do Plano de Carreiras, que deverá ocorrer imediatamente depois de vencida o item „b”.

##### 4.1.1.2 Segunda etapa

Esta etapa engloba as reuniões periódicas e o projeto de reconhecimento. Deverá ser criado um cronograma bimestral de reuniões com todos os servidores da Autarquia. Estas reuniões terão como objetivo principal ouvir as demandas dos servidores, suas necessidades, dificuldades nas tarefas, *feedback* dos procedimentos implantados e, em especial, ouvir suas sugestões de melhorias, mudanças em procedimentos e ideias inovadoras. A responsabilidade pelo cronograma compete à Diretoria Executiva da Foz Previdência, a qual também incumbe colocar em pauta problemas e medidas a serem discutidos.

O projeto de reconhecimento consiste em reconhecer os bons resultados

apresentados pelos servidores, por elogio público nestas reuniões. O projeto citado será de responsabilidade de cada Diretor de departamento e das chefias imediatas e deverá ser iniciado na primeira reunião. A implantação desta etapa deve ser imediata ou no prazo máximo de 60 dias, a fim de viabilizar um cronograma anual de reuniões.

#### 4.1.1.3 Terceira etapa

A implantação de controle de procedimentos com fluxograma é a terceira etapa e consiste na edição de regulamentos de procedimentos com *check list* de cada setor, com fluxogramas. A edição desse controle considerará como indispensável à comunicação dos procedimentos adotados que possam afetar outros setores. Esse controle de procedimento, voltado para a comunicação entre setores, propiciará uma visão global das rotinas e competências da Autarquia, além de demonstrar as prioridades com clareza das tarefas de cada setor.

A responsabilidade pela criação desse controle competirá a cada Diretoria, que poderá delegar ao chefe de divisão. O prazo para cada diretoria editar o controle de seus procedimentos será de máximo de trinta dias. Findo este prazo, inicia mais trinta dias para implantação final, com o fluxograma, que compreenderá todos os procedimentos da Autarquia.

#### 4.1.1.4 Quarta etapa

A quarta etapa consiste na criação de projeto de capacitação permanente dos servidores. Anualmente, cada diretoria será responsável por determinar as áreas de maior necessidade de seus subordinados, considerando as tarefas e atribuições de cada um. As necessidades serão filtradas e identificadas com maior facilidade, tendo em vista a implantação das reuniões periódicas da etapa anterior.

O projeto de capacitação permanente será tanto para os servidores e chefes imediatos, como também para os gestores. Além de suprir as necessidades individuais e setoriais, o projeto também incluirá cursos para atualizações, lideranças e gestão pública.

Este projeto terá como foco os cursos online e gratuitos oferecidos pela

Escola de Gestão Pública, do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, o qual

oferece inúmeros cursos de interesse da Autarquia. Quando pertinentes e necessários, até 30% da capacitação do projeto será para cursos pagos, com preferência de cursos locais.

Dentro desse projeto, estará garantida a participação de, pelo menos, 10% de servidores de cada setor, em congressos das associações de previdência do Regime Próprio que os diretores participarem.

#### 4.1.1.5 Quinta etapa

A quinta etapa é a implantação do projeto de enriquecimento de tarefas, que será mais proveitoso depois de cumpridas a primeira e segunda etapas. Na primeira etapa, será criada a Comissão de Avaliação Funcional, a qual avaliará o desempenho do servidor. Na segunda etapa, serão implantadas as reuniões periódicas, na qual os servidores terão oportunidades de se manifestarem, apresentando sugestões de melhorias e mudanças de procedimentos, principalmente.

Desta feita, os chefes imediatos e Diretores poderão identificar o desempenho e capacidade de seus servidores, avaliando, portanto, a aptidão para atribuição de mais responsabilidades e enriquecimento de tarefas rotineiras. Esta etapa tem como objetivo promover um ambiente de trabalho mais desafiador ao servidor. O prazo para implantação poderá ser imediato, no entanto, sugere-se sua implantação depois de cumpridas as primeiras duas etapas do plano.

#### 4.1.2 Recursos

Como se observou, a maior parte do plano estratégico envolve mudança organizacional, não exigindo muito de recursos financeiros.

Os recursos da primeira etapa serão financeiros e pertencem à despesa de pessoal da Autarquia. A segunda, terceira e quinta etapas referem-se a mudanças organizacionais e, portanto, os recursos necessários serão humanos e materiais. Quanto à quinta etapa, poderá existir a necessidade de recursos financeiros, que ocorrerão somente se o enriquecimento de tarefas implicar nomeação de servidor com função de chefia, que então será custeado pela despesa de pessoal da Autarquia. A quarta etapa exigirá recursos financeiros e humanos.

#### 4.1.3 Resultados esperados

Com a implantação da proposta para uma gestão estratégica de pessoas, espera-se aumentar a motivação e satisfação dos servidores, favorecendo a adoção das novas práticas à cultura da Autarquia, contribuindo, assim, para um bom clima organizacional.

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

O plano estratégico traçado é de baixo custo e depende, em grande parte, de recursos humanos, sobretudo, da diretoria e cargos de chefias. A conscientização da importância da mudança na gestão de pessoas é essencial para que os Diretores e Chefes implantem efetivamente a proposta sugerida.

Caso seja feita implantação da proposta e não houver o aumento da motivação e satisfação dos servidores, a medida corretiva sugerida é nova pesquisa do clima organizacional, incluindo os gestores, com abordagem qualificativa do estudo de caso.

O maior risco ou problema esperado é a possível demora na aprovação da Lei que cria o plano de carreiras dos servidores do quadro próprio da Foz Previdência. A medida preventiva é união dos servidores, Diretorias e Sindicato dos servidores públicos municipais, no sentido de comparecer à Câmara de Vereadores e solicitar reunião com o Presidente da casa legislativa para expor a necessidade de colocar em pauta, o mais breve possível, para aprovação da referida lei.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou diagnosticar a satisfação e identificar o grau de motivação dos servidores públicos municipais e sua implicação e influência no clima organizacional, no âmbito da Autarquia Municipal Foz Previdência.

Para tanto, foi feito estudo bibliográfico, apresentando os conceitos de cultura e clima organizacional, motivação, satisfação e gestão de pessoas. Na sequência, apresentou-se o resultado do estudo de caso, no qual se utilizou questionário como procedimento técnico.

O questionário foi elaborado com questões fechadas, permitindo conhecer o perfil demográfico, os índices de satisfação e motivação, e obteve retorno de 15 questionários respondidos, o que representa um percentual de 88,23% do total de servidores.

Por fim, apresentou-se proposta de ações para melhoria na satisfação e motivação do servidor público, com vistas a influenciar positivamente o clima organizacional da instituição.

O estudo de caso foi aplicado aos servidores da Foz Previdência, que desempenham serviço essencial aos servidores ativos e inativos do Município de Foz do Iguaçu. O resultado do estudo de caso demonstrou que, no geral, 73% dos servidores participantes estão satisfeitos com seu trabalho, bem como demonstrou alguns pontos críticos.

Os pontos críticos estão firmados na forma como é conduzida a gestão de pessoas. A revisão bibliográfica demonstrou que a gestão de pessoas é essencial para um clima organizacional positivo. Por esta razão, foi proposta a implantação de um plano estratégico, centrado em mudanças organizacionais da área de gestão de pessoas, visando impulsionar a motivação e satisfação dos servidores municipais.

Assim, recomenda-se a efetiva implantação da proposta sugerida. Como se observa, a maior parte do plano estratégico está voltada para ações de iniciativa da Diretoria, a qual já possui demanda de trabalho exaustiva. Assim, após a implantação, recomenda-se a formação de uma comissão permanente para fiscalizar as ações necessárias e dar continuidade ao plano. Recomenda-se, por fim, após 12 meses de implantação, novo estudo de clima organizacional para analisar os resultados da proposta.

## REFERÊNCIAS

- ARBACHE, A. P; DUTRA, D. A. **Recursos Humanos**: transformando pela gestão. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.
- BARÇANTE, L. C; CASTRO, G. C. **Ouvindo a voz do cliente interno**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.
- BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2014a.
- BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES : UAB, 2014b.
- BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Departamento de Ciências da Administração/UFSC, CAPES: UAB, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- CINTRA, J.; DALBEM, E. **Comportamento organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional, 2016.
- CAMÕES, M.; PANTOJA, M.; BERGUE, S. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.
- DEMO, G. Políticas de Gestão de pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 3. ed. 2ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa. 1. ed. - 4. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2007.
- FOZ PREVIDÊNCIA. Fozprev, 2019. **Quem somos**. Disponível em: <[http://fozprev.pmfi.pr.gov.br/paginas-centralizadas/29\\_133\\_Quem-Somos.html](http://fozprev.pmfi.pr.gov.br/paginas-centralizadas/29_133_Quem-Somos.html)> Acesso em: 15 jan. de 2019.
- GESPÚBLICA: **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca>> Acesso em: 10 jan. de 2019.
- LUZ, R. S. **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 de Mestrado em Sistemas de Gestão – Universidade Federal Fluminense, Niterói.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva: 2016.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, M. A. G. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICE 1

### SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DA FOZ PREVIDÊNCIA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Caro servidor, a título acadêmico, para meu curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná (UFPR), estou realizando uma pesquisa com objetivo de analisar o clima organizacional, medindo o nível de satisfação e motivação dos servidores no âmbito da Foz Previdência. O tempo médio necessário para o preenchimento desse questionário é de, no máximo, 10 minutos. Agradeço imensamente por sua participação.

Informações importantes:

Os participantes da pesquisa não serão identificados;

Ao responder, o servidor deverá escolher apenas uma alternativa;

#### 1. SOBRE O SEU PERFIL

1.1 Qual seu gênero?

Masculino  Feminino

1.2 Qual a sua faixa etária?

20 a 30 anos  31 a 40 anos  41 a 50 anos  mais de 51 anos

1.3 Qual sua escolaridade?

Ensino Médio completo       Superior completo       Superior Incompleto  
 Especialização completa       Especialização incompleta       Mestrado completo  
 Mestrado incompleto       Doutorado completo       Doutorado incompleto

1.4 Qual o seu cargo?

Assistente Previdenciário  Analista Previdenciário  Procurador  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### 2. SOBRE O MEIO AMBIENTE DO SEU TRABALHO

Você concorda que a Foz Previdência oferece um ambiente de trabalho satisfatório? Marque um "X" em uma das opções abaixo.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se aplica
---------------------	-----------------------	-------------	-----------------------	---------------------	---------------

No quadro abaixo, circule a opção "1" quando você discordar totalmente e "5" quando concordar totalmente. Quando não tiver conhecimento sobre o assunto, marque "não se aplica" com um "X".

Condições ambientais satisfatórias do meu local de trabalho	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se aplica
2.2 Temperatura adequada	1	2	3	4	5	
2.3 Espaço adequado	1	2	3	4	5	
2.4 Mobiliário adequado	1	2	3	4	5	



3.10 Minha remuneração é compatível com o nível de responsabilidade atribuídas a mim.	1	2	3	4	5
3.11 sinto que meu trabalho é importante.	1	2	3	4	5
3.12 Quando é preciso trabalhar após o horário normal de expediente, você fica pelo prazer de concluir mais uma tarefa.	1	2	3	4	5
3.13 Sinto orgulho em dizer para as pessoas que sou servidor público municipal da Foz Previdência	1	2	3	4	5

#### 4. SOBRE OS ASPECTOS GERAIS DO MEU TRABALHO

No quadro abaixo, circule uma resposta que mais se aproxima com a maneira que você se sente em relação à afirmação. Quando não tiver conhecimento sobre o assunto, marque "não se aplica".

Aspectos do trabalho	Todo tempo	A maior parte do tempo	Alguma parte do tempo	Uma pequena parte do tempo	Nunca	Não se aplica
4.1 Minha relação com meus diretores é tranquila.	5	4	3	2	1	
4.2 Tenho uma relação de respeito e confiança com meus colegas de trabalho.	5	4	3	2	1	
4.3 A comunicação entre os setores (Diretoria) é eficiente.	5	4	3	2	1	
4.4 A comunicação entre chefia imediata e subordinados é eficiente.	5	4	3	2	1	
4.5 Os assuntos importantes são debatidos em equipe.	5	4	3	2	1	
4.6 A prioridade das tarefas é definida de forma clara para toda a equipe.	5	4	3	2	1	
4.7 O ambiente (clima) de trabalho é agradável.	5	4	3	2	1	



o serviço público oferecido.						
------------------------------	--	--	--	--	--	--

**5. SOBRE A MINHA PERCEPÇÃO QUANTO À IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO**

5.1 Você indicaria a instituição para um familiar trabalhar?

( ) sim ( ) não

5.2 De maneira geral você está satisfeito com a instituição onde trabalha?

( ) sim ( ) não

5.3 Escreva abaixo comentários que você gostaria de deixar registrado, mas que não foram abordados no questionário acima. Fique à vontade, pois você não será identificado.

---

---

---

---

---

Sua participação é muito importante. Obrigada.

Deixe UM e-mail caso queira saber o resultado desta pesquisa:

---