



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO-SENSU*
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Dinara Alba

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
NA PREFEITURA DE ARROIO DO MEIO**

Lajeado
2017

Dinara Alba

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
NA PREFEITURA DE ARROIO DO MEIO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Especialista em
Gestão Estratégica de Pessoas, pela
Universidade do Vale do Taquari.
Orientadora: Profa. Ma. Evania Schneider

Lajeado
2017

Dedico este trabalho ao meu
amado pai (*in memoriam*).

RESUMO

Avalia o nível de satisfação com o clima organizacional dos funcionários efetivos da Prefeitura de Arroio do Meio. Apresenta revisão de literatura acerca de gestão estratégica de pessoas, cultura e clima organizacional, motivação e qualidade de vida no trabalho. Emprega abordagem quantitativa e, como instrumento de coleta de dados, utiliza um questionário com 37 questões, aplicado aos funcionários efetivos das secretarias da Administração, da Fazenda e Planejamento e da Indústria e Comércio. Identifica o grau de satisfação dos funcionários em relação ao trabalho realizado, salário, liderança e gestão, comunicação, relacionamento interpessoal, condições físicas de trabalho, ética, valorização dos funcionários e fatores motivacionais e desmotivacionais. Conclui que os funcionários estão parcialmente satisfeitos com o clima organizacional na Prefeitura de Arroio do Meio, destacando-se como pontos positivos, principalmente o relacionamento interpessoal entre os funcionários e os gestores, e como pontos críticos a comunicação e o reconhecimento. Sugere que, a partir das informações apuradas, os gestores criem estratégias de gestão de pessoas, visando melhorar a satisfação dos funcionários e a qualidade de vida no trabalho e a ampliação da pesquisa para as demais secretarias.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Clima organizacional. Motivação. Qualidade de vida no trabalho.

LISTA DE TABELAS, QUADROS E ORGANOGRAMAS

Quadro 1 – Variáveis e questões	24
Organograma 1 – Órgãos da Administração Geral.....	26
Organograma 2 – Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo.....	27
Organograma 3 – Secretaria da Fazenda	27
Organograma 4 – Secretaria do Planejamento e Coordenação	28
Tabela 1 – Relação entre tempo de serviço e a pretensão de continuar trabalhando na prefeitura no período de 5 anos	31
Tabela 2 – Satisfação com o salário	34
Quadro 2 – Respeito entre gestores e funcionários.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 e 2 – Gênero e Lotação dos funcionários respectivamente	30
Gráfico 3 – Escolaridade.....	30
Gráfico 4 – Tempo de serviço na prefeitura	31
Gráfico 5 – O resultado esperado pelo secretário.....	32
Gráfico 6 – Satisfação com o trabalho	33
Gráfico 7 – Onde o funcionário imagina estar trabalhando em cinco anos	34
Gráfico 8 – Avaliação dos funcionários em relação aos gestores	36
Gráfico 9 – Receptividade às sugestões dos funcionários	36
Gráfico 10 e 11 – Comunicação com os gestores	37
Gráfico 12 – Comunicação entre os funcionários da prefeitura	38
Gráfico 13 – Críticas, opiniões e contribuições dos funcionários	39
Gráfico 14 – Cooperação entre os departamentos da prefeitura	40
Gráfico 15 – Relacionamento entre os funcionários da prefeitura	40
Gráfico 16 – Participação dos funcionários nas decisões que afetam seu trabalho.....	41
Gráfico 17 – Condições físicas de trabalho	42
Gráfico 18 – Ética na prefeitura.....	43
Gráfico 19 – Postura dos gestores em relação à ética	43
Gráfico 20 – Aproveitamento do potencial do funcionário	44
Gráfico 21 – Reconhecimento	45
Gráfico 22 – Incentivo aos funcionários	45
Gráfico 23 – Clima no ambiente de trabalho	46
Gráfico 24 – Indicador de satisfação com o trabalho.....	47
Gráfico 25 – Satisfação no trabalho	48
Gráfico 26 – Insatisfação no trabalho	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVO GERAL	9
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.3	JUSTIFICATIVA	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	10
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	11
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
2.3.1	Trabalho realizado pelos funcionários	15
2.3.2	Salário	16
2.3.3	Liderança e gestão	16
2.3.4	Comunicação	17
2.3.5	Relacionamento interpessoal	18
2.3.6	Condições físicas do trabalho	18
2.3.7	Ética	19
2.3.8	Valorização dos funcionários	20
2.3.9	Fatores motivacionais e desmotivacionais	20
2.4	MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	20
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1	TIPO E ABORDAGEM DE PESQUISA	23
3.2	DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	23
3.3	INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	23
3.4	VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	25
3.5	ORGANIZAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS	25
4	CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ARROIO DO MEIO	26
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
5.1	O TRABALHO REALIZADO PELOS FUNCIONÁRIOS.....	32
5.2	SALÁRIO	34
5.3	LIDERANÇA E GESTÃO.....	35
5.4	COMUNICAÇÃO	37
5.5	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	39
5.6	CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO.....	41

5.7	ÉTICA.....	42
5.8	VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	44
5.9	FATORES MOTIVACIONAIS E DESMOTIVACIONAIS.....	46
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DA PREFEITURA.....	55
	APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	56

1 INTRODUÇÃO

As pessoas desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e no crescimento das organizações. Para que esse processo produtivo seja eficiente, ele precisa de pessoas motivadas e capacitadas para realizar as suas devidas funções, mantendo boas relações interpessoais, entre seus pares e com seus superiores.

Gerenciar pessoas requer bastante atenção dos gestores, tendo em vista que, além de seus conhecimentos e suas de experiências profissionais, cada um carrega seus interesses pessoais, suas expectativas em relação ao trabalho e às demais pessoas, o que, conseqüentemente, acabam influenciando nos resultados pretendidos.

Por isso, a gestão de pessoas vem se mostrando cada vez mais decisiva para que as empresas possam realizar as estratégias de negócio de modo eficaz, visto que o conhecimento é um elemento crucial no processo de decisão e como o conhecimento está nas pessoas, é delas que a organização precisa saber cuidar (FERREIRA, 2013).

Clima organizacional está intimamente relacionado à motivação dos funcionários em relação à função que desempenham e em relação à organização que, por consequência, reflete nos resultados da empresa. Além dos gestores, segundo Luz (2014), é papel da equipe de recursos humanos avaliar o clima organizacional de cada empresa, visto que “[...] sua missão é assegurar que a empresa tenha um bom ambiente de trabalho e que os funcionários se sintam satisfeitos e realizados nele.” (LUZ, 2014, p. 25).

Existem várias formas para se avaliar o clima organizacional de uma empresa: por meio de entrevistas de desligamento, contato direto dos gestores com seus subordinados, programas de sugestões e a pesquisa de clima organizacional, esta última considerada por Luz (2014) a mais completa, pois visa identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho, uma vez que permitem saber quais aspectos devem ser mantidos e quais precisam ser melhorados.

Diante disso, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: qual o nível de satisfação com o clima organizacional dos funcionários efetivos da Prefeitura de Arroio do Meio?

1.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o nível de satisfação com o clima organizacional dos funcionários efetivos da Prefeitura de Arroio do Meio.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A seguir serão apresentados os objetivos específicos da pesquisa:

- a) compreender as variáveis que interferem no clima organizacional;
- b) identificar oportunidades de melhorias no ambiente interno;
- c) propor sugestões de ações para melhorar e/ou manter um clima organizacional saudável.

1.3 JUSTIFICATIVA

O que motivou a pesquisa foi o interesse da pesquisadora em aprimorar seus conhecimentos sobre a área, tendo em vista a importância que os autores têm dado ao tema para o sucesso das organizações.

Além disso, a atual administração da prefeitura manifestou seu interesse e sua preocupação em identificar como está o clima organizacional em relação aos funcionários efetivos da Prefeitura de Arroio do Meio, sua satisfação em relação ao trabalho desenvolvido e ao ambiente de trabalho, visto que não se tem conhecimento da realização desse tipo de pesquisa até o momento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão apresentadas considerações a respeito de Gestão Estratégica de Pessoas, Cultura e Clima Organizacional, Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho, fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Muito além de selecionar as pessoas mais preparadas para compor uma equipe de trabalho, é de responsabilidade da gestão estratégica de pessoas identificar e monitorar os fatores essenciais para o sucesso e a permanência dos indivíduos na organização, pois “[...] tão importantes quanto os processos de recrutamento e seleção, são aqueles relacionados a carreira e sucessão, remuneração, motivação, qualidade de vida, clima organizacional, desenvolvimento e liderança.” (FERREIRA, 2013, p. VI).

De acordo com Marras (2011, p. 252), cabe ao gestor de pessoas:

- a) conhecer com profundidade o perfil das pessoas que trabalham na empresa e, baseado nas características da empresa, compor a equipe que melhor se enquadra para atingir os seus objetivos;
- b) apoiar os gestores na tomada de decisões;
- c) intermediar a relação entre as lideranças e os membros da equipe, visando a resolução dos problemas internos.

Nas relações de trabalho, é preciso que a eficiência e a eficácia andem juntas, pois a primeira refere-se aos objetivos individuais - promoção pessoal, prestígio, carreira, maior salário, segurança pessoal, entre outros - e a segunda aos objetivos organizacionais - maior produtividade, redução de custos, lucro e crescimento da organização. Nesse sentido, cabe ao administrador criar e manter condições para incentivar esforços cooperativos, que beneficiem ambas as partes, o indivíduo e a organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 116).

Segundo Carvalho *et al.* (2015), a gestão de pessoas na área pública difere da área privada, visto que nesta o interesse é o da organização, já na área pública, “[...] o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos.” (CARVALHO *et al.*, 2015, p. 4). Os autores defendem ainda que, para

atender a essa demanda, o setor de gestão de pessoas precisa capacitar os funcionários do setor público, proporcionando melhor qualidade no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, no atendimento à população.

Bergue (2010, p. 18) define gestão de pessoas nas organizações públicas como sendo o “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”. O autor esclarece que a gestão estratégica de pessoas no setor público é:

[...] um processo em constante elaboração (e não uma condição a ser alcançada) que contrasta com as práticas convencionais de gestão de recursos humanos com foco estritamente operacional. É algo passível de ser perseguido, observadas as condições de contexto, por qualquer organização pública do nível municipal, estadual ou federal. (BERGUE, 2014, p. 27)

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização possui sua cultura. É a partir dela que se pode conhecer um pouco das suas características e, embora a cultura não seja algo que possa ser identificada claramente, ela se manifesta e se materializa por meio de seu Código de Ética, seus princípios, sua filosofia, sua declaração de missão, visão e valores, ou mesmo pela sua estrutura física (LUZ, 2014).

Luz (2014) define cultura organizacional como o conjunto de princípios e de valores que determinam o seu modo de ser, pois é ela quem molda a identidade de uma organização.

Chiavenato (2004, p. 172), defende que “A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.”. Como o autor esclarece, é a cultura da organização que determina o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, podendo impactar positiva ou negativamente no seu estado de ânimo, ou seja, a cultura influencia o clima da organização. Dessa forma, uma empresa com características culturais muito rígidas pode desmotivar funcionários mais criativos e inovadores. Por outro lado, empresas muito liberais podem afastar funcionários mais comprometidos com os

princípios da empresa (LUZ, 2014). O autor ainda sugere que existem diversos fatores que influenciam a cultura da organização, tais como:

- a) os fundadores;
- b) seu ramo de atividade;
- c) dirigentes atuais;
- d) área geográfica.

Todos esses fatores, além da sociedade na qual a empresa está inserida, contribuem para determinar o perfil da empresa que, por sua vez, influencia o comportamento de todos os indivíduos envolvidos na organização. Se por um lado a cultura pode dificultar possíveis mudanças e transformações de processos, por outro lado ela pode ser a força motora da empresa (MAYO, 2003).

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é o reflexo da cultura organizacional, tanto nos seus pontos positivos, quanto negativos, definido por Chiavenato (2002, p. 42-43) como:

[...] o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. [...] refere-se especialmente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aos aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Marras (2010, p. 143) acrescenta que apenas 30% desempenho humano nas relações de trabalho se dá por meio do conhecimento e a motivação representa 70%. Em outras palavras, o clima organizacional está diretamente ligado à motivação, pois ele “[...] influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação do trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações.” (CHIAVENATO, 2002, p. 43). Clima organizacional, portanto, refere-se à forma como o ambiente de trabalho é percebido pelos funcionários.

Quando o clima organizacional é favorável, os funcionários se sentem satisfeitos, tanto pessoal quanto profissionalmente. Do contrário, quando o clima é desfavorável acarreta na insatisfação, desmotivação e alta rotatividade (*turnover*) dos funcionários, refletindo nos resultados da empresa.

Alguns indicadores são usados para mensurar o clima organizacional e, segundo Luz (2014, p. 32-34), os principais são:

- a) *turnover*: a alta rotatividade, pode indicar que há alguma insatisfação entre os funcionários;
- b) absenteísmo: quando as faltas ou atrasos dos funcionários são recorrentes;
- c) pichações nos banheiros: os funcionários podem se manifestar por meio de mensagens direcionadas aos líderes da empresa indicando alguma insatisfação;
- d) programas de sugestões: quando são malsucedidos, podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, como forma de reação a alguma insatisfação;
- e) avaliação de desempenho: uma alternativa mais formal de avaliar o desempenho de seus empregados que pode revelar que o baixo desempenho está relacionado, muitas vezes, com seu estado de ânimo, sua apatia em relação à empresa ou com problemas pessoais;
- f) greves: podem revelar o descontentamento dos funcionários em relação à empresa;
- g) conflitos interpessoais e interdepartamentais: considerada pelo autor a forma mais aparente do clima da empresa;
- h) desperdícios de materiais: uma forma que o trabalhador encontra para expressar a sua insatisfação com as condições de trabalho;
- i) queixas no serviço médico: muitas vezes os funcionários acabam confessando suas angústias, insatisfação ou sobrecarga de trabalho, humilhações, constrangimentos e discriminações, problemas esses que podem se transformar em distúrbios emocionais.

Por isso, estudar o clima organizacional proporciona subsídios para os gestores identificarem e entenderem se as atitudes e as características da empresa favorecem o rendimento dos funcionários. Além disso, identifica oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho, buscando explicações para o desempenho do trabalhador, por meio de relações entre o clima organizacional e outros aspectos relevantes do cotidiano, como liderança, satisfação, ética, motivação, rotatividade, entre outros. É por meio dele que se pode mapear o ambiente interno, medindo o nível de relacionamento entre os funcionários e a organização.

A pesquisa de clima organizacional é uma das ferramentas mais eficazes no diagnóstico de problemas e se faz necessária para mapear e diagnosticar a percepção dos funcionários acerca das práticas adotadas pela empresa. A partir dela, busca-se minimizar os conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as necessidades da organização, melhorando, assim, o ambiente de trabalho, bem como o desempenho dos funcionários.

Luz (2014) defende que avaliar o clima organizacional da empresa pode ser considerada uma ação estratégica, visto que, segundo o autor, ela possibilita a identificação dos fatores que estão prejudicando o desenvolvimento das atividades e assim, criar estratégias para corrigi-las e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Por isso, um clima organizacional bem trabalhado traz muitos benefícios à organização, como aumento da produtividade e do comprometimento dos funcionários com a empresa, integração da equipe e diminuição de doenças psicossomáticas.

O estudo do clima organizacional está relacionado à motivação dos funcionários em relação ao trabalho que desenvolvem na empresa, tornando-se importante para identificar oportunidades de melhorias no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, nos resultados pretendidos pela empresa.

Vários autores apresentam modelos de pesquisa de clima organizacional para que a pesquisa alcance resultados eficazes. Por isso é importante que algumas etapas sejam seguidas (FERREIRA, 2013; LUZ, 2014):

- a) obtenção da aprovação e do apoio da direção;
- b) planejamento da pesquisa;
- c) definição dos objetivos;
- d) definição das variáveis a serem pesquisadas;
- e) montagem e validação dos cadernos de pesquisa;
- f) parametrização para tabulação das opções de respostas;
- g) divulgação/comunicação sobre a pesquisa;
- h) aplicação da pesquisa (coleta de dados);
- i) tabulação e análise dos resultados;
- j) divulgação de resultados;
- k) retorno aos envolvidos;
- l) definição de plano de ação.

Luz (2014) e Ferreira (2013) advertem que a primeira medida a ser tomada é buscar a aprovação, o apoio e o comprometimento da direção da empresa para,

posteriormente, implementar as mudanças necessárias para solucionar os problemas identificados a partir da pesquisa. Outro ponto importante é a definição das variáveis que indicam a satisfação no trabalho e que afetam diretamente no clima de uma empresa.

No momento que antecede a aplicação da pesquisa, é fundamental a preparação dos gestores, bem como de todos os colaboradores que estarão envolvidos nela, principalmente quando se trata de uma primeira pesquisa, para deixar claro que “Não se trata de uma caça aos culpados, [...] o objetivo é identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho.”, garante Luz (2014, p. 52).

Uma vez realizada a pesquisa e identificados pontos negativos da organização e/ou oportunidades de melhorias é necessário divulgar os resultados por meio de relatórios e, após a análise da chefia, utilizar os canais de comunicação para divulgar aos colaboradores.

Por fim, é importante que a equipe de gestão de pessoas, juntamente com a direção da empresa, defina um plano de ação priorizando a correção dos pontos negativos que foram levantados na pesquisa e melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e também para potencializar os pontos fortes da empresa (LUZ, 2014).

A seguir são elencadas algumas das variáveis identificadas por Luz (2014, p. 42-49) e que estão relacionadas à satisfação no trabalho.

2.3.1 Trabalho realizado pelos funcionários

Esta variável avalia a adaptação dos funcionários em relação ao trabalho que desenvolvem e, no setor público, Bergue (2014, p.169) esclarece que “As pessoas são, na grande maioria dos processos de trabalho, o componente essencial no processo de criação de valor público (valor para a sociedade).”.

Chiavenato (2016) explica que cada organização possui suas características em relação ao modo de desenvolvimento do trabalho e que, diante dessas características, há três princípios psicológicos básicos no processo de aplicação dos recursos humanos e de melhoria do desempenho:

- 1) A pessoa pode melhorar seu desempenho no cargo se conhecer o que dela se espera. Deve receber informação adequada sobre prioridades, resultados esperados, avaliação dos resultados e recursos disponíveis.

- 2) Para melhorar seu desempenho, a pessoa precisa de retroação (*feedback*) sobre o que faz. O conhecimento dos resultados (*feedback*) é essencial para a correção e a melhoria do desempenho no cargo.
- 3) Seu desempenho no cargo. O clima existente deve favorecer uma atitude do superior em atuar junto à pessoa em vez de simplesmente julgá-la. (CHIAVENATO, 2016, p. 60)

2.3.2 Salário

A variável que mais influencia na satisfação dos funcionários, segundo estudos é a remuneração. Os incentivos financeiros são utilizados, não só como contrapartida pelo trabalho desenvolvido, mas também como estímulo para o funcionário desenvolver suas tarefas com maior esforço, buscando maior eficiência e proatividade dos funcionários.

Autores afirmam que a remuneração é um fator considerável na manutenção do funcionário na empresa e na sua motivação inicial. Mas com o passar do tempo, ela deixa de ter tamanha importância na motivação quando outros fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho não estão de acordo com o que o funcionário almeja.

Uma forte tendência é a remuneração por competência que, diferente da remuneração tradicional, baseada apenas na avaliação do cargo, ela avalia também o desempenho e a contribuição pessoal do funcionário, como fator adicional para a sua valorização (MAYO, 2003, p. 141-143).

2.3.3 Liderança e gestão

O gestor exerce um papel fundamental sobre o clima e a motivação de sua equipe de trabalho, pois a qualidade da liderança é o maior ativo de uma organização e, segundo Bowditch e Buono (1992, p. 118), liderança “[...] pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e o atingimento de metas.”.

Para Lisboa (2006, p. 171) o líder “[...] necessita ter uma percepção do ambiente em que atua, para que possa tomar suas decisões de forma clara e entendível. Isso só será conseguido pela construção sólida das informações e com a utilização de ferramentas modernas de gestão.”.

2.3.4 Comunicação

A comunicação é um processo importante, pois é a base de todas as atividades nas organizações. Por isso, a variável comunicação busca avaliar o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa.

No passado não se dava tanta importância para a comunicação, mas com o passar do tempo, as empresas foram percebendo que ela tem um papel estratégico na empresa, e passou a ser considerada um importante instrumento para a tomada de decisão e, inclusive, de motivação entre os funcionários (FRANÇA; LEITE, 2007).

O líder precisa ter a sensibilidade de perceber os conflitos decorrentes de um processo de comunicação mal planejado. É por meio da comunicação interna que se busca o entendimento, mas sabe-se que nem sempre esse processo é simples, ou feito de forma correta, acarretando em problemas que refletirão no processo interno da organização.

Muitas são as barreiras para uma comunicação eficaz, entre elas estão a sobrecarga de informação, a motivação, o interesse e o clima organizacional. (LISBOA, 2006).

França e Leite (2007) explicam que uma comunicação é formada por três elementos básicos: um emissor, uma informação e um receptor. Para que o emissor tenha sucesso na comunicação, ele:

não pode esquecer de que o receptor interpreta as mensagens recebidas de acordo com o seu sistema de referências. Ciente disso, o emissor precisa lançar mão de recursos persuasivos, como a assertividade, para chamar a atenção do receptor e ser mais facilmente compreendido por ele. (FRANÇA; LEITE, 2007, p. 52)

Nesse contexto, para melhorar a comunicação, Lisboa (2006, p. 173) recomenda que é preciso desenvolver duas habilidades: de transmissão (que é a capacidade de se fazer entender pelas pessoas); e de escuta (que é a capacidade de entender os outros). Uma comunicação eficaz é a forma mais simples de evitar conflitos que só provocam perda de tempo e desgaste emocional.

2.3.5 Relacionamento interpessoal

Avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, que pode ser harmoniosa e prazerosa, permitindo a execução do trabalho cooperativo e agilizando a resolução de problemas e a conclusão das atividades. Por outro lado, pode se tornar tensa ou conflitante, proporcionando desgaste emocional e diminuindo o rendimento dos funcionários.

No relacionamento interpessoal, o entrosamento entre todos os funcionários é fundamental permitindo que todos influenciam de modo positivo e produtivo, mantendo um ambiente agradável, harmônico e estimulando o desenvolvimento de suas potencialidades criadoras.

O estresse, o medo de mudanças, as falhas na comunicação e as diferenças de personalidade são fatores que podem desencadear conflito no ambiente de trabalho. Sempre que existir uma diferença de objetivos, ou até mesmo de prioridades, existirá um conflito. (LOTZ; GRAMMS, 2012, p. 79)

Para Lotz e Gramms (2012), esses conflitos podem ser desejáveis, pois eles possibilitam a troca de ideias e busca na resolução de problemas concretos, são os chamados conflitos funcionais, promovendo mudanças positivas no grupo. As autoras acreditam que, se não houver conflitos, pode significar que os funcionários estão acomodados ou sem real interesse no desenvolvimento de suas funções.

Cada pessoa tem suas crenças e sua maneira de pensar e agir. É a partir dessas diferenças que surgem os conflitos, podendo conduzir a discussões, tensões, insatisfações e conflitos abertos, transformando o clima emocional do grupo ou, por outro lado, possibilitar a troca de ideias proporcionando grande riqueza.

2.3.6 Condições físicas do trabalho

Knapik (2011, p. 260) garante que:

Proporcionar e manter a segurança e a estabilidade aos empregados é uma tarefa árdua, mas fundamental para assegurar um baixo *turnover* na empresa, comprometimento dos funcionários e estabilidade organizacional mínima, para que, por consequência, a instituição conte com a força de trabalho de seus colaboradores.

O ambiente de trabalho está relacionado à vários fatores que podem influenciar, tanto direta como indiretamente, o ser humano e seu desempenho no trabalho. Um ambiente de trabalho saudável envolve tanto o espaço físico da empresa (controle de iluminação, ergonomia, controle de temperatura e proteção contra ruído) quanto fatores psicológicos.

As iniciativas voltadas para a segurança no trabalho devem ser uma preocupação constante, afirma Knapik (2011), tendo em vista que medidas e atitudes preventivas são importantes para prevenir e/ou diminuir as condições de insegurança no ambiente de trabalho.

2.3.7 Ética

Nas organizações, a ética compreende os princípios e os padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios e possuem responsabilidade social diante da sociedade (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Segundo Schubert (2014) fofoca, inveja, egocentrismo, procrastinação, reuniões dispersas e assuntos paralelos, o “rádio corredor”, e as lamentações inúteis são alguns dos vícios que prejudicam o desempenho profissional e, em contrapartida, flexibilidade, comprometimento, confiança profissional, credibilidade entre outros são, segundo o autor, valores éticos que qualificam o profissional e “[...] dependendo de como nos comportamos ou reagimos, ela [a ética] pode interferir no clima organizacional, nas relações de trabalho, na reputação da empresa e no sucesso dos negócios.” (ORLICKAS, 2011, p. 220).

Barros Neto (2006, p. 196) lembra que a ética está atrelada à liderança, pois como o autor afirma, “[...] bons exemplos geram boas consequências, ou respostas positivas.”.

Já a responsabilidade social é definida por Orlickas (2011, p. 223) como um “[...] modelo de gestão no qual prevalece a ética e a transparência nas relações da empresa com o mercado em geral, alinhadas às suas metas empresariais e ao desenvolvimento sustentável da sociedade [...]”.

2.3.8 Valorização dos funcionários

Esta variável avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e de reconhecimento para seus funcionários.

Com relação às pessoas e aos sistemas de gestão nas organizações, Bergue (2014, p. 139) conclui que:

[...] as organizações são produtos da racionalidade das pessoas, moldadas e constantemente remodeladas pelo comportamento dos atores. A compreensão desses mecanismos de racionalidade é, portanto, fundamental para a compreensão da dinâmica das pessoas na organização e da gestão.

Bergue (2014, p. 170) lembra que “As pessoas produzem valor ao transformar seu conhecimento em ação”. Para que o funcionário sinta vontade de compartilhar seu conhecimento com a empresa, ele precisa ser valorizado e, de acordo com Knapik (2011, p. 259), “A valorização é uma questão estratégica na gestão de pessoas e está atrelada aos processos de motivação, retenção e desenvolvimento de talentos.”. Ou seja, o reconhecimento tem o objetivo de aumentar a autoestima e está ligado diretamente à motivação e ao desejo do funcionário em fazer parte da organização.

2.3.9 Fatores motivacionais e desmotivacionais

Procuram identificar os fatores que contribuem para a motivação ou desmotivação dos funcionários e, por sua importância no clima organizacional, será abordado na próxima sessão.

2.4 MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conjunto de ações estratégicas que buscam melhorar as condições de trabalho e/ou manter os ambientes de trabalho saudáveis, visando a satisfação do trabalhador e o consequente aumento da produtividade e dos resultados (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Borges (2017), especialista em saúde coletiva e medicina da família, alerta para os problemas relacionados ao trabalho. Tão preocupantes quanto às doenças relacionadas às lesões por esforço repetitivo, por exemplo, estão aquelas

relacionadas aos problemas psicológicos e mentais, como ansiedade, insônia e Síndrome de *Burnout*. De acordo com a especialista, a Síndrome de *Burnout* – caracterizada pelo estado de tensão emocional e estresse crônico provocado por condições de trabalho desgastantes, que tem por consequência o esgotamento físico e mental do profissional – “[...] é mais comum entre profissionais que lidam com grande sobrecarga de estresse por longo período de tempo [...]” (BORGES, 2017, p. 7), como é o caso dos profissionais da saúde, segurança pública e educação.

Souza (2014, p. 103) destaca que “[...] o clima organizacional é um dos principais fatores na determinação da qualidade de vida no trabalho.”. Já a motivação nas organizações, por sua vez, está relacionada à QVT. Como explica Chiavenato (2010, p. 116, grifo nosso), “É necessário conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações.”. O trabalho se torna satisfatório para o colaborador quando ele tem a oportunidade de testar as suas capacidades, estimulando suas necessidades de crescimento pessoal, bem como o senso de responsabilidade, melhorando a QVT (WOOD JR., 2005).

Maslow¹ (1974 *apud* CHIAVENATO, 2010, p. 117) estudou o comportamento humano nas organizações e concluiu que a motivação é o reflexo das suas necessidades, definindo-as como “Hierarquia das Necessidades Humanas”, do qual dividiu-as em cinco níveis:

- a) necessidades fisiológicas: na base da pirâmide estão as necessidades elementares como fome, sede, sono, sexo, excreção e abrigo;
- b) necessidades de segurança: relacionam-se à segurança física, estabilidade no emprego, plano de saúde ou seguro de vida;
- c) necessidades sociais: envolve, entre outros, a necessidade de aceitação em determinado grupo;
- d) necessidades de estima: refere-se ao reconhecimento das capacidades pessoais e de adequação às funções que a pessoa desempenha;
- e) necessidades de autorrealização: relacionam-se à realização do próprio potencial e do desenvolvimento contínuo e de novos desafios.

¹ MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: Balcão, Y.F.; Cordeiro, L.L. (Orgs.) **○ comportamento humano na empresa**: uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

Bergue (2014) explica que, no entendimento de Maslow, o que motiva as pessoas são as suas necessidades, sendo que o surgimento de uma nova depende da satisfação prévia da necessidade anterior.

A QVT assume, portanto, duas posições: “[...] de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e à satisfação no trabalho; de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos positivos e potenciadores sobre a produtividade e a qualidade no trabalho.” (CHIAVENATO, 2014, p. 419).

Em relação ao setor público, para Bergue (2014), a gestão de pessoas deve ser orientada para o desenvolvimento e a manutenção das pessoas, observando sempre as necessidades e o local em que elas estão inseridas. O autor afirma ainda que a satisfação com o trabalho no ambiente público é mais complexa em relação aos organismos da esfera privada, pois “[...] decorre de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica, legal etc., que particularizam esse setor.” (BERGUE, 2014, p. 111).

O que motiva as pessoas a ingressarem no setor público, normalmente, são fatores tais como remuneração, estabilidade e *status*. Da mesma forma, o que as pesquisas apontam como fator motivador para que os funcionários públicos produzam mais, apontam como resultado mais recorrente a remuneração (BERGUE, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos consistem em um conjunto de métodos e técnicas que servem para elucidar o problema e alcançar as finalidades da pesquisa, que é um procedimento científico cujo objetivo é obter as respostas aos problemas formulados. Abaixo são apresentadas as características e os instrumentos necessários para a coleta e a análise dos dados da pesquisa.

3.1 TIPO E ABORDAGEM DE PESQUISA

A presente pesquisa é de natureza aplicada, visto que pretendeu gerar conhecimentos para auxiliar na solução de problemas concretos. Com relação aos seus objetivos, é caracterizada como descritiva e quanto aos procedimentos técnicos, pode ser enquadrada como levantamento, visto que envolveu a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se desejou conhecer (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Quanto à forma de abordagem do problema, essa foi caracterizada como quantitativa, apontando por meio de resultados estatísticos a frequência numérica e a intensidade dos comportamentos dos indivíduos que foram estudados.

3.2 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para fins desta pesquisa, considerou-se população os funcionários efetivos da Prefeitura de Arroio do Meio, lotados no prédio administrativo, ou seja, os que trabalham nas secretarias da Administração, da Fazenda e Planejamento e da Indústria e Comércio, totalizando 27 funcionários.

Tendo em vista que, segundo Marconi e Lakatos (2017), em média, apenas 25% dos questionários são respondidos e pensando em obter um resultado mais representativo, foi analisada toda a população.

3.3 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizado como instrumento um questionário (Apêndice B), elaborado com base nas sugestões apresentadas por Luz (2014),

contendo 36 questões fechadas e uma aberta, de acordo com as variáveis selecionadas para a pesquisa, cada qual contendo o número de questões que se considerou necessário para responder aos objetivos da pesquisa.

Antes da aplicação do questionário, foi solicitada à administração da prefeitura autorização para a realização da pesquisa, conforme Apêndice A.

Marconi e Lakatos (2017) orientam para que o questionário seja respondido por escrito e sem a presença do entrevistador. Em vista disso, o questionário foi aplicado pela pesquisadora que se dirigiu a cada funcionário, explicando os objetivos da pesquisa e pedindo a sua colaboração para que o respondessem e colocando-se à disposição para possíveis dúvidas. Foi utilizado como instrumento os formulários do Google e cada funcionário recebeu uma folha com a indicação do link que daria acesso ao questionário.

Em nenhum momento os respondentes foram identificados, sendo que a única identificação foi em relação à secretaria em que o respondente está lotado, possibilitando a diferenciação e a comparação do clima em cada unidade.

Para garantir o sucesso da pesquisa, foi importante definir as variáveis que melhor iriam responder à realidade da prefeitura. Sendo assim, foram selecionadas as seguintes variáveis, os seja, os assuntos a serem pesquisados e respectivas questões abordadas no questionário (as questões de 1 a 4 tinham por objetivo à identificação perfil do funcionário):

Quadro 1 – Variáveis e questões

Variáveis	Questões
O trabalho realizado pelos funcionários	5 a 10
Salário	11 a 13
Liderança e Gestão	14 a 17
Comunicação	18 a 21
Relacionamento interpessoal	22 a 26
Condições físicas de trabalho	27
Ética	28 a 29
Valorização dos funcionários	30 a 32
Fatores motivacionais e desmotivacionais	33 e 36

Fonte: dados da pesquisa.

O questionário foi aplicado entre os dias 12 e 15 de junho de 2017 e 16 pessoas responderam, correspondendo a 60% da população da pesquisa.

3.4 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para validar o instrumento de coleta de dados, verificar se ele iria alcançar os objetivos pretendidos e garantir que as questões fossem compreendidas pelos respondentes, ele foi aplicado a um grupo piloto de funcionários, que não fizeram parte da pesquisa, além de ser avaliado pela administração da prefeitura, que sugeriram algumas alterações.

3.5 ORGANIZAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS

Para a organização e o tratamento dos dados coletados, foi utilizado o *software Microsoft Excel 2016*.

Na primeira etapa foi analisado o perfil dos respondentes, cujos dados foram submetidos ao tratamento estatístico para melhor análise dos resultados.

Para a análise dos dados referente às variáveis, também foi utilizado o método estatístico, por meio do cálculo das variáveis. Realizou-se também o cruzamento de dados avaliando a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional da prefeitura.

Na questão aberta, na qual solicitava sugestões, críticas ou comentários para melhorar a qualidade no ambiente de trabalho não foram registradas respostas relevantes, ou seja, relacionadas aos objetivos da pesquisa, por isso elas não foram consideradas.

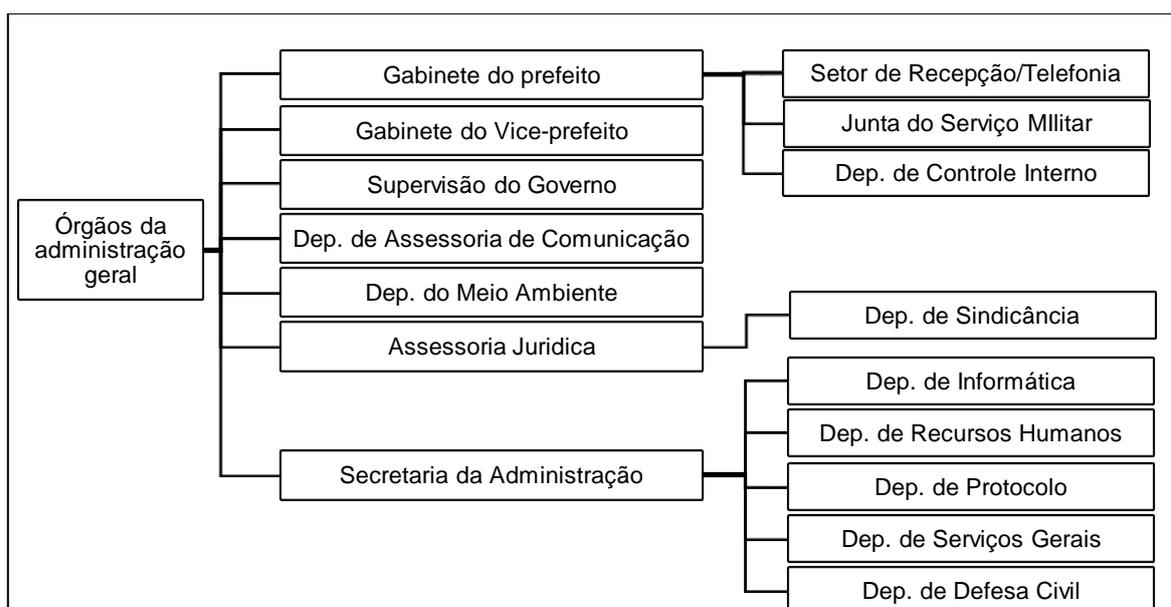
4 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ARROIO DO MEIO

O município de Arroio do Meio, emancipado de Lajeado em 1934, localiza-se no Vale do Taquari, cerca de 120 km distante da capital, Porto Alegre. A população do município, segundo estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para 2016, era de 20.162 habitantes e sua composição étnica é, em sua maioria, de origem alemã. Sua área total é de 157.957 Km², fazendo divisa com outros sete municípios. Além da zona urbana, que abriga a maior parte da população, seu território é constituído pela zona rural, e composto por três distritos: Arroio Grande, Forqueta e Palmas. (INSTITUTO..., c2016, *online*).

A economia do município, segundo Kreutz *et al.* (2011) é baseada na agropecuária (constituída por pequenas propriedades), na indústria (destacando-se o setor coureiro-calçadista e alimentício) e no comércio e prestação de serviços, marcantes para a economia do município.

A estrutura organizacional é composta por sete secretarias: Administração; Agricultura; Educação e Cultura; Fazenda e Planejamento; Indústria e Comércio; Obras; e Saúde e Assistência Social. A seguir serão apresentados apenas os organogramas referentes às secretarias que fizeram parte da população da pesquisa:

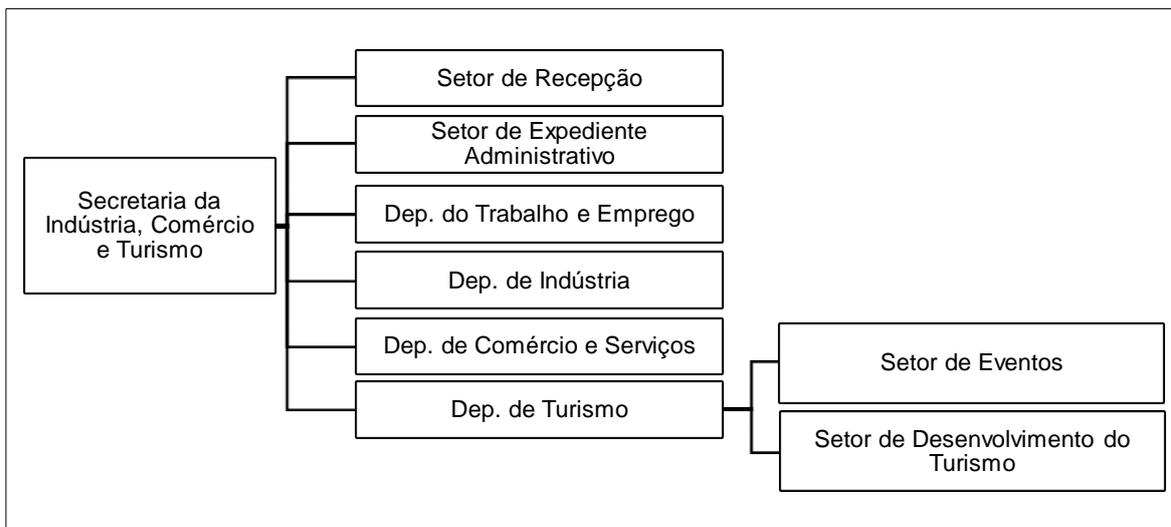
Organograma 1 – Órgãos da Administração Geral



Fonte: PREFEITURA DE ARROIO DO MEIO. **Lei Municipal nº 3.320, de 7 de agosto de 2014**. Disponível em:

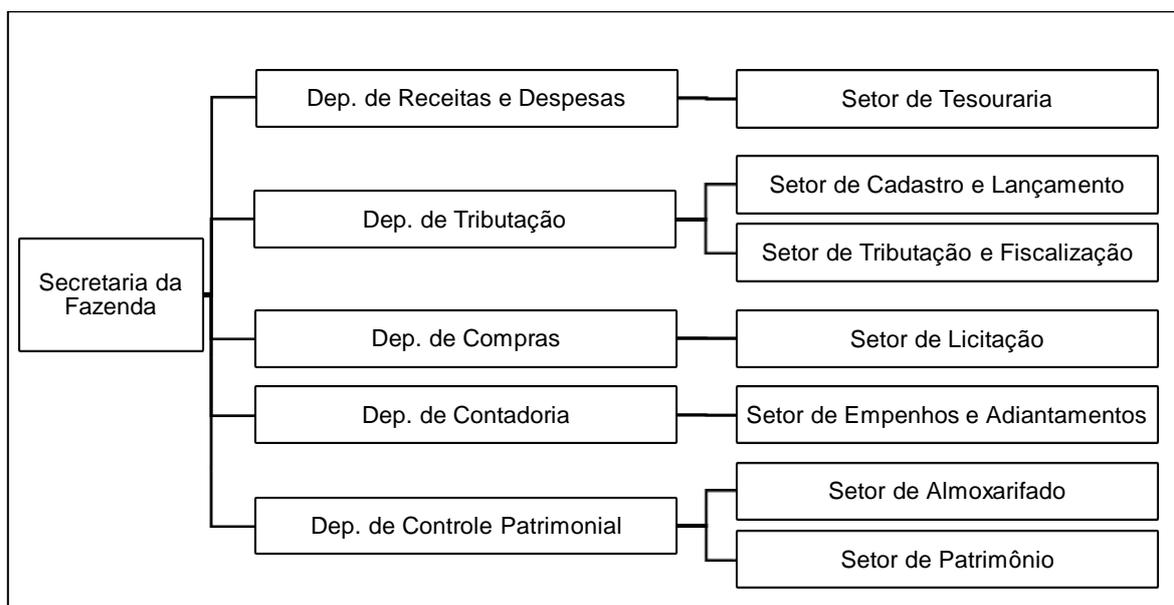
<<http://portal.arroiodomeiors.com.br:8083/?secao=download&sub=menu&id=2157>>. Acesso em: 10. maio. 2017.

Organograma 2 – Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo



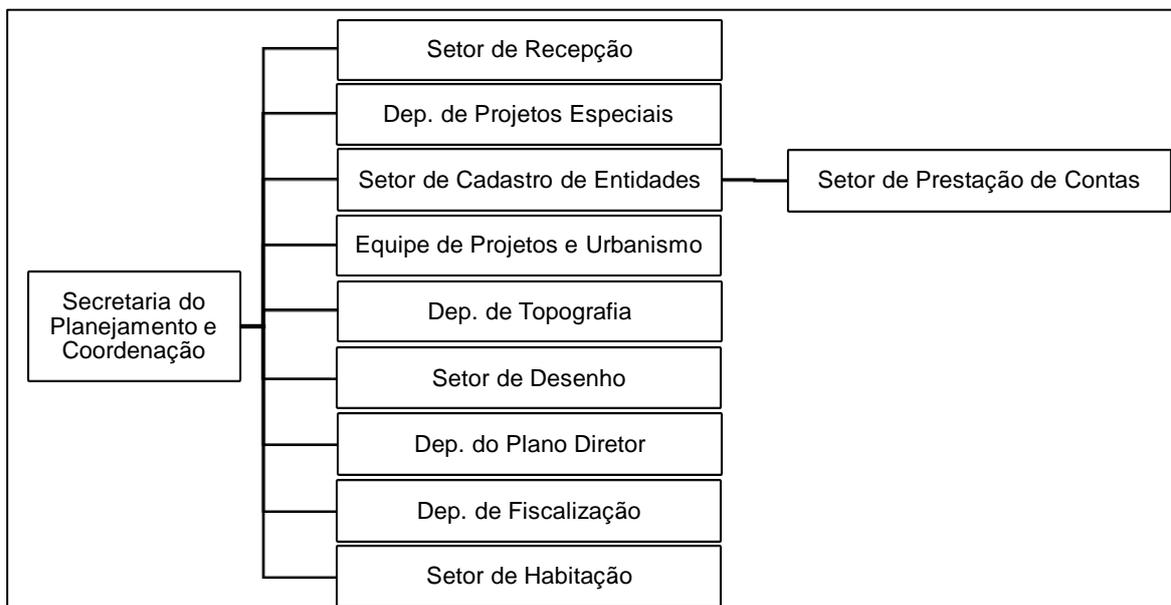
Fonte: PREFEITURA DE ARROIO DO MEIO. **Lei Municipal nº 3.320, de 7 de agosto de 2014**. Disponível em: <<http://portal.arroiodomeiors.com.br:8083/?secao=download&sub=menu&id=2157>>. Acesso em: 10. maio. 2017.

Organograma 3 – Secretaria da Fazenda



Fonte: PREFEITURA DE ARROIO DO MEIO. **Lei Municipal nº 3.320, de 7 de agosto de 2014**. Disponível em: <<http://portal.arroiodomeiors.com.br:8083/?secao=download&sub=menu&id=2157>>. Acesso em: 10. maio. 2017.

Organograma 4 – Secretaria do Planejamento e Coordenação



Fonte: PREFEITURA DE ARROIO DO MEIO. **Lei Municipal nº 3.320, de 7 de agosto de 2014**. Disponível em:

<<http://portal.arroiodomeiors.com.br:8083/?secao=download&sub=menu&id=2157>>. Acesso em: 10. maio. 2017.

A atual gestão da prefeitura, que iniciou seus trabalhos neste ano (2017), optou por unificar as Secretarias da Fazenda e do Planejamento e Coordenação (O ALTO..., 2016).

De acordo com os dados extraídos na tabela de Relação de Cargos vigentes², publicada em 31 de março de 2017, atualmente são 460 funcionários, sendo que 380 ocupam cargos efetivos e 80 cargos em comissão (PREFEITURA..., 2017 *online*), e distribuídos da seguinte forma, de acordo com o levantamento realizado pelas secretarias e disponibilizados para a pesquisa:

- a) Administração: compõem seu quadro funcional oito funcionários concursados e quatro cargos em comissão;
- b) Agricultura: compõem seu quadro funcional sete funcionários concursados e seis cargos em comissão;
- c) Educação e Cultura: compõem seu quadro funcional 18 funcionários concursados e sete cargos em comissão (aqui não estão incluídos os professores e demais funcionários lotados nas escolas);

² PREFEITURA DE ARROIO DO MEIO. **Relação de cargos/empregos públicos**. Arroio do Meio, mar. 2017. Disponível em: <<http://portal.arroiodomeiors.com.br:8083/index?secao=dinamico&id=2859>>. acesso em: 02 abr. 2017.

- d) Fazenda e Planejamento: compõem seu quadro funcional 18 funcionários concursados e 11 cargos em comissão;
- e) Indústria e Comércio: compõem seu quadro funcional dois funcionários concursados e um cargo em comissão;
- f) Obras: compõem seu quadro funcional 33 funcionários concursados e cinco cargos em comissão;
- g) Saúde e Assistência Social: compõem seu quadro funcional 63 funcionários concursados e 23 cargos em comissão.

Em relação aos regimes jurídicos, tem-se três situações distintas:

- a) estatutários, com Regime Próprio de Previdência Social (RPPS);
- b) estatutários, com Regime Geral de Previdência Social (RGPS);
- c) celetistas, com Regime Geral de Previdência Social (RGPS).

Recentemente foi constituída uma comissão cujo objetivo é discutir e definir um regime único para o município.

Como benefícios, os servidores recebem vale-alimentação, instituído pela Lei nº 3.430, de 08/10/2015. Além disso, possuem plano de carreira, aprovado pela Lei nº 3.028, de 23/12/2011 e o Plano de Carreira do Magistério (Lei 2.376, de 09/12/2005), este último exclusivo para professores.

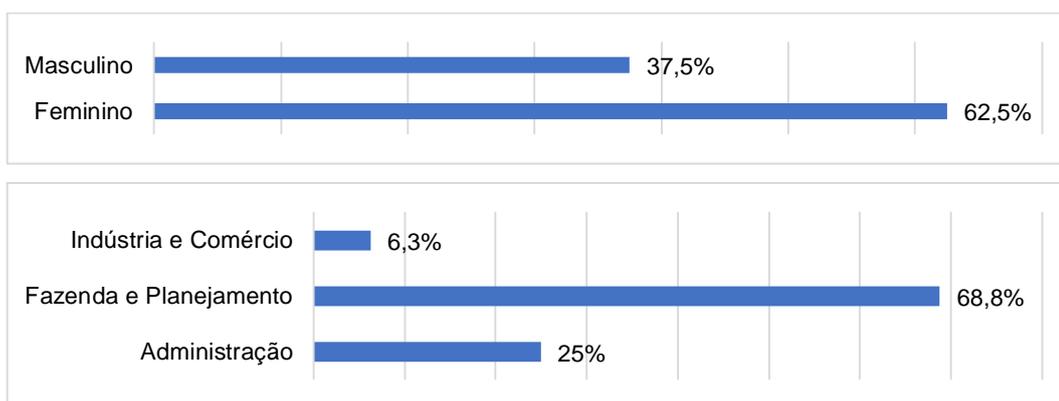
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os dados e a interpretação dos resultados da pesquisa realizada com os funcionários da Prefeitura de Arroio do Meio, buscando identificar o nível de satisfação com o clima organizacional.

A primeira etapa do questionário identificou o perfil dos respondentes no que diz respeito à lotação, escolaridade, gênero e tempo de serviço na prefeitura.

No quesito gênero (Gráfico 1), 62,5% dos funcionários são do sexo feminino e quanto à lotação dos respondentes (Gráfico 2), quase 70% estão lotados na Secretaria da Fazenda e Planejamento. Cabe ressaltar que esta é a secretaria que concentra mais funcionários efetivos.

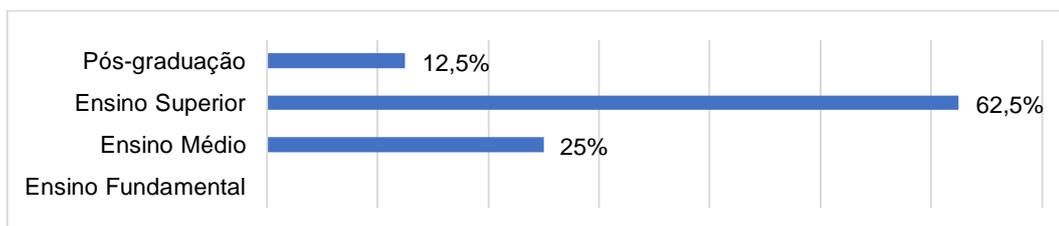
Gráfico 1 e 2 – Gênero e Lotação dos funcionários respectivamente



Fonte: dados da pesquisa

A pesquisa identificou também a escolaridade dos funcionários (Gráfico 3), e 62,5% deles possuem formação de Ensino Superior, sendo que toda a população analisada possui, pelo menos, Ensino Médio, que é a formação mínima para preencher os cargos nas secretarias pesquisadas é Ensino Médio.

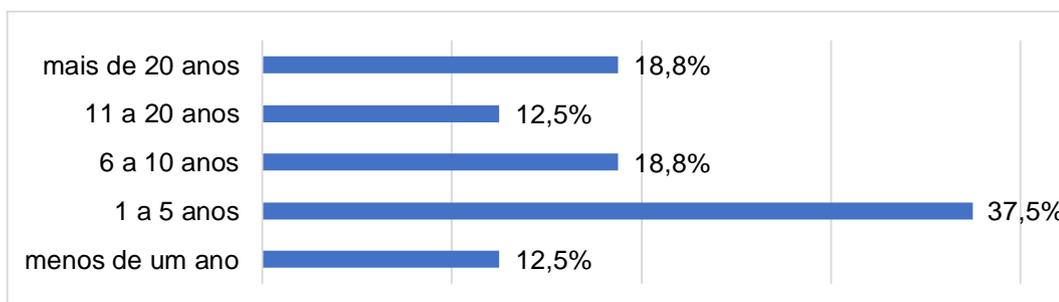
Gráfico 3 – Escolaridade



Fonte: dados da pesquisa

Um dos motivos para o percentual de funcionários com Pós-graduação (12,5%) pode ser atribuído aos incentivos dos Planos de Carreira, tanto dos funcionários em geral, quanto dos professores, que possuem Plano de Carreira próprio.

Gráfico 4 – Tempo de serviço na prefeitura



Fonte: dados da pesquisa

A partir do gráfico acima, observa-se que metade dos funcionários (50%) trabalham na prefeitura a menos de 6 anos, o que indica que há renovação do quadro de funcionários. Entretanto, a questão 10 apontou que, desse índice, mais da metade dos funcionários não pretende permanecer na prefeitura nos próximos 5 anos, como pode ser observado na tabela 1.

Tabela 1 – Relação entre tempo de serviço e a pretensão de continuar trabalhando na prefeitura no período de 5 anos

Pretensão de continuar na prefeitura / Tempo de serviço	Menos de 1 ano	1 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 20 anos	Mais de 20 anos	Total
Sim	6,3%	12,5%	12,5%	6,3%	6,3%	43,8%
Não	6,3%	18,8%	6,3%	6,3%	12,5%	50%
Não tenho opinião		6,3%				6,3%
Total	12,5%	37,5%	18,8%	12,5%	18,8%	

Fonte: dados da pesquisa

Considerando que, de acordo com o que foi apurado na pesquisa, os principais motivos que levam o funcionário a buscar outras empresas para trabalhar são a falta de reconhecimento, a sobrecarga de trabalho e a impossibilidade de crescimento profissional, nota-se que a implementação do Plano de Carreira não é o suficiente para reter os funcionários na empresa.

5.1 O TRABALHO REALIZADO PELOS FUNCIONÁRIOS

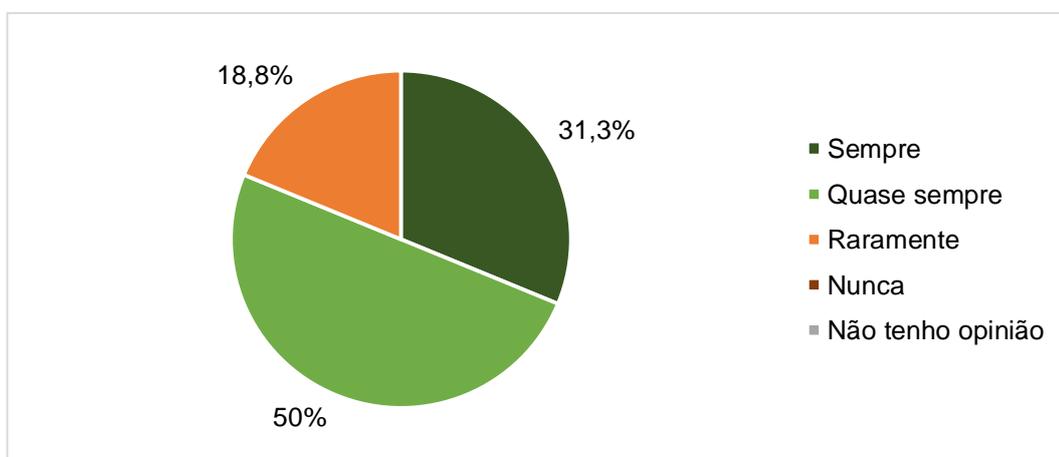
Esta variável buscou avaliar a adaptação dos funcionários em relação ao trabalho realizado.

Quanto à organização da rotina de trabalho para melhor aproveitamento das atividades, os resultados mostraram que para 56% dos respondentes sempre ou quase sempre (44%) a rotina de trabalho é definida pelo funcionário.

Em relação ao número de funcionários por setor (questão 6), mais de 80% consideram que é o suficiente para suprir a demanda de trabalho e quase 20% consideram que o quadro de funcionários não é o suficiente.

Já a questão 7 indagava se o funcionário tinha uma ideia clara sobre a expectativa dos secretários em relação ao trabalho desenvolvido por seus subordinados.

Gráfico 5 – O resultado esperado pelo secretário



Fonte: dados da pesquisa

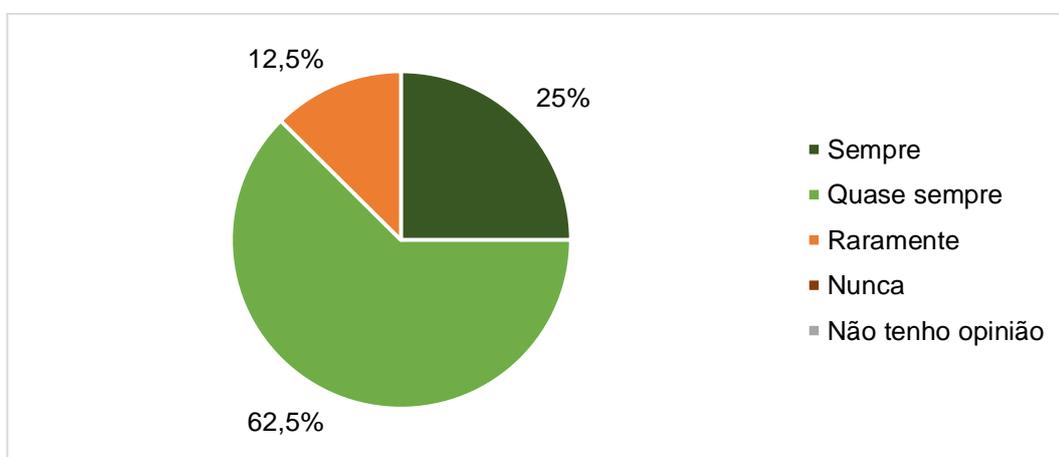
A partir dos resultados, observa-se que mais de 80% dos funcionários consideram que, normalmente, seus secretários são claros em relação aos resultados pretendidos. E na percepção de 18,8% dos funcionários, os gestores deveriam ser mais claros quanto aos resultados esperados por eles. Observa-se que esses funcionários que manifestaram insatisfação estão lotados na Secretaria da Fazenda e Planejamento.

Outra questão referente à esta variável foi sobre o comprometimento com o trabalho. Nesta questão, todos se consideram comprometidos com o seu trabalho e

as atividades propostas, ou seja, 68,8% dos respondentes garantem que sempre são comprometidos e dos demais (31,3%) afirmam que quase sempre são comprometidos com o trabalho.

Um indicador de satisfação com o trabalho é quando o profissional gosta do trabalho que faz. Questionado sobre isso, apenas 12,5% dos funcionários manifestaram insatisfação com o trabalho, afirmando que raramente gostam do trabalho que realizam. A maior parte deles garante que normalmente gostam do trabalho que realizam, como pode ser observado no gráfico a seguir.

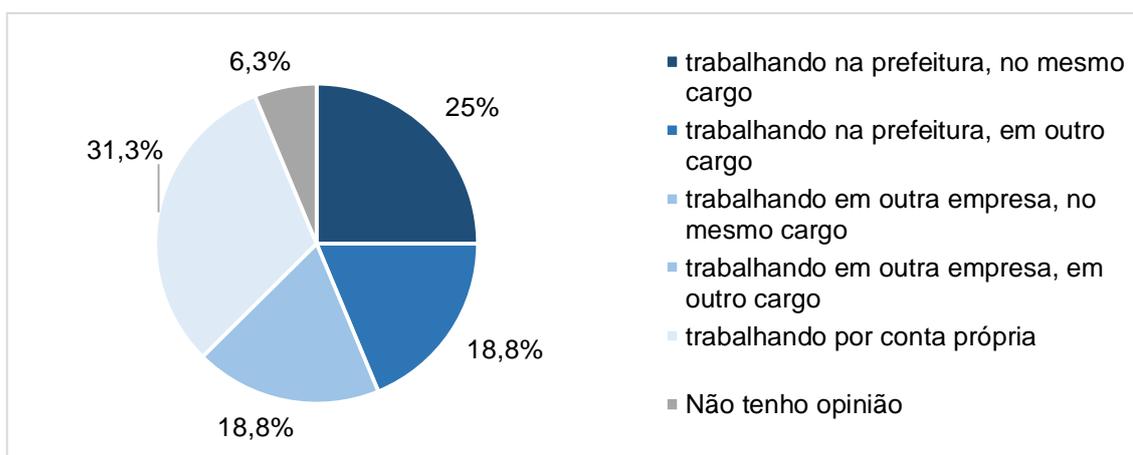
Gráfico 6 – Satisfação com o trabalho



Fonte: dados da pesquisa

Na última questão desta variável os funcionários deveriam indicar onde pretendem estar trabalhando em cinco anos, e tinham as seguintes opções: na prefeitura, no mesmo cargo; na prefeitura, em outro cargo; em outra empresa, no mesmo cargo; ou em outra empresa com outro cargo.

Gráfico 7 – Onde o funcionário imagina estar trabalhando em cinco anos



Fonte: dados da pesquisa

Nessa questão foram apresentadas respostas bastante variadas e, de acordo com os resultados, apesar da maioria afirmar que gosta do trabalho que faz (Gráfico 7), apenas 43,8% pretendem continuar na prefeitura dentro do prazo estipulado na questão.

5.2 SALÁRIO

Esta variável buscou identificar a satisfação dos funcionários em relação ao salário recebido, visto que, segundo Luz (2014), a remuneração é uma das variáveis com maior impacto sobre a satisfação dos funcionários.

Tabela 2 – Satisfação com o salário

	Sim	Parcialmente	Não
Você está satisfeito com o seu salário atual?	25%	56,3%	18,8%
Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?	31,3%	43,8%	25%
Você considera sua remuneração adequada, comparando com a remuneração praticada por outras organizações para a mesma atividade?	43,8%	25,0%	31,3%
Média da variável	33,3%	41,7%	25%

Fonte: dados da pesquisa

A pesquisa identificou que 56,3% dos funcionários estão parcialmente satisfeitos com a remuneração recebida e apenas 25% se consideram totalmente satisfeitos com o salário atual.

Quanto à compatibilização dos salários praticados pela prefeitura, e em relação à outras empresas, os resultados mostram que a opinião dos funcionários está bastante dividida, o que mostra que não há uma opinião clara sobre a questão do salário.

Autores afirmam que, com o passar do tempo, a remuneração deixa de ter tamanha importância sobre a motivação quando outros fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho não estão de acordo com o que o funcionário espera. Ainda assim, esta variável (salário) ainda é determinante na manutenção dos funcionários na prefeitura, conforme apontou a questão 35, que vai ser melhor abordada na última variável que aborda os fatores motivacionais e desmotivacionais.

A média final desta variável indica que apenas 33,3% dos funcionários estão totalmente satisfeitos com o salário, e 41,7% estão parcialmente insatisfeitos.

5.3 LIDERANÇA E GESTÃO

Esta variável, composta por quatro questões, buscou avaliar como os funcionários se sentem em relação ao tratamento dispensado pelos gestores, pois como foi visto na revisão de literatura, o gestor exerce um papel fundamental sobre o clima e a motivação de sua equipe de trabalho, visto que a qualidade da liderança é o maior ativo de uma organização.

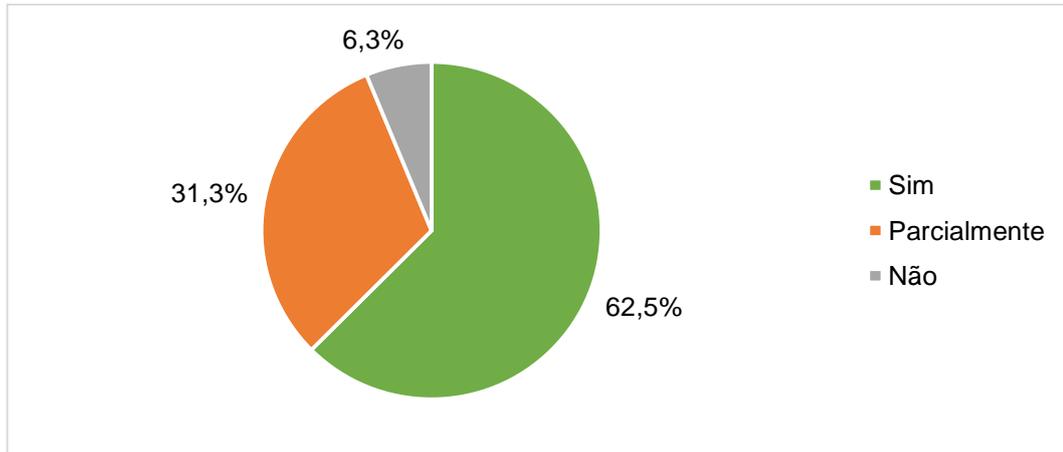
Quadro 2 – Respeito entre gestores e funcionários

	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
Você se sente respeitado pelos seus gestores?	50%	44%	6%	-	-
Você respeita seus gestores?	81%	19%	-	-	-

Fonte: dados da pesquisa

O resultado dessas questões foi bastante positivo, sendo que quase em sua totalidade, os funcionários se sentem respeitados pelos gestores e, da mesma forma, respeitam seus gestores.

Gráfico 8 – Avaliação dos funcionários em relação aos gestores

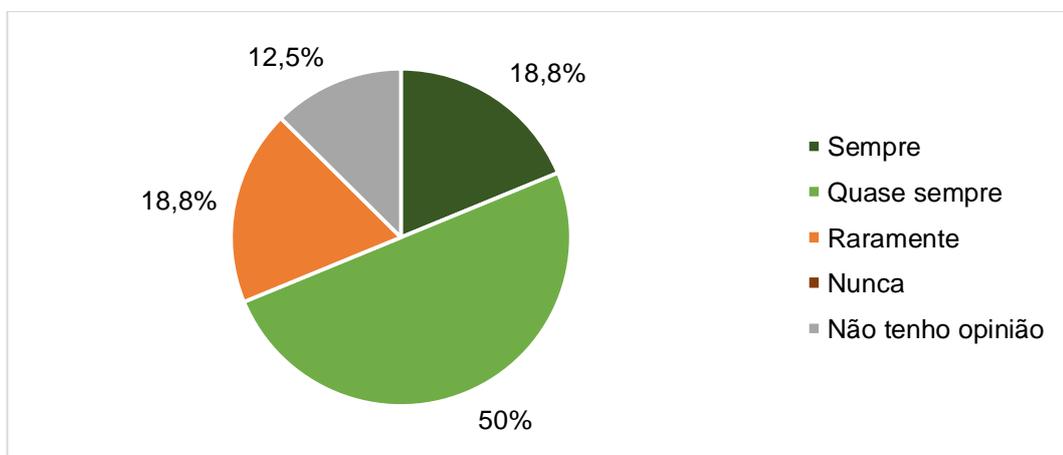


Fonte: dados da pesquisa

A questão 16 indagava o funcionário se ele considera seus gestores bons profissionais. Como resultado (Gráfico 8), um número pouco representativo de funcionários considera que seus gestores não são bons profissionais.

Outro questionamento sobre liderança foi sobre a receptividade dos gestores em relação às sugestões de mudanças e de melhorias propostas pelos funcionários.

Gráfico 9 – Receptividade às sugestões dos funcionários



Fonte: dados da pesquisa

Como pode ser observado no gráfico 9, 18,8% dos funcionários garantem que os gestores sempre são receptivos às sugestões propostas por eles, e 50% afirmam que quase sempre as sugestões são bem recebidas.

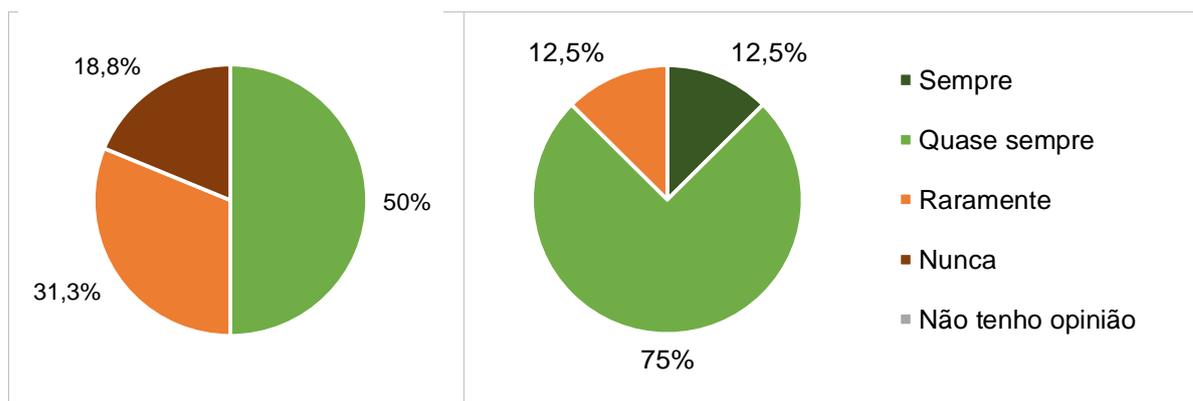
Lisboa (2006, p. 171) afirma que o líder “[...] necessita ter uma percepção do ambiente em que atua, para que possa tomar suas decisões de forma clara e entendível. Isso só será conseguido pela construção sólida das informações e com a utilização de ferramentas modernas de gestão.”.

5.4 COMUNICAÇÃO

Essa variável é vista por muitas empresas como prioridade estratégica para o sucesso da organização. Dada a sua importância, foram formuladas quatro questões para identificar a percepção dos funcionários quanto à clareza na comunicação entre gestores e funcionários, e no processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa.

As questões 18 e 21 (gráficos 10 e 11 respectivamente) interrogaram os funcionários sobre a sua avaliação em relação à comunicação entre os gestores e os funcionários.

Gráfico 10 e 11 – Comunicação com os gestores



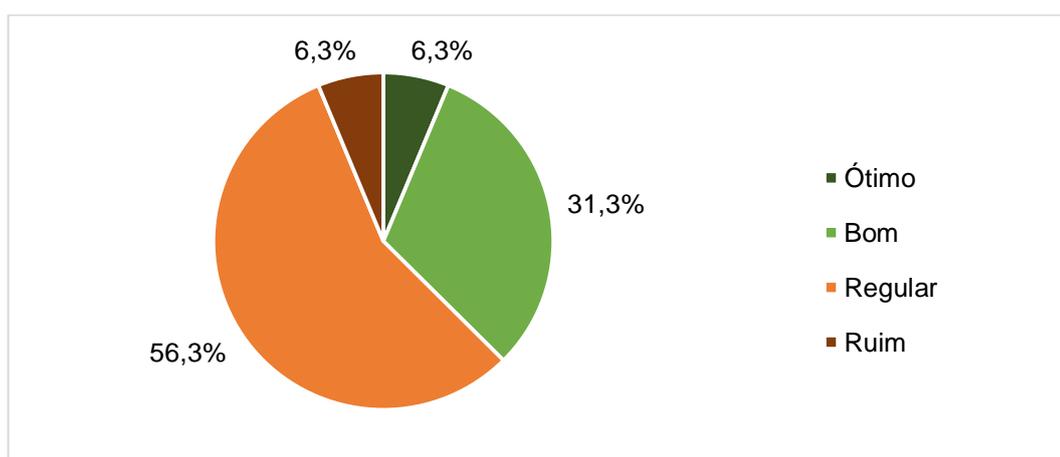
Fonte: dados da pesquisa

Na questão 18, metade dos funcionários (50%) avaliaram que seus gestores não explicam adequadamente suas decisões. Por outro lado, os gestores receberam avaliação positiva de 87,5% dos respondentes na questão 21, sobre clareza e objetividade nas orientações para o desenvolvimento do trabalho dos funcionários.

Como foi visto na literatura, processo de comunicação mal executado, pode acarretar em problemas que refletirão nos objetivos da organização e no cumprimento correto e eficaz de tarefas, prejudicando a organização. Para Lisboa (2006), é dever do líder perceber os conflitos decorrentes de um processo de comunicação mal planejado.

A cultura da organização é determinante no comportamento dos funcionários, inclusive no que tange à comunicação, ou seja, se há falhas de comunicação entre gestores e seus subordinados, conseqüentemente haverá problemas na comunicação entre funcionários. É o que aponta o Gráfico 12 referente indagação sobre a comunicação entre colegas de trabalho, cujos funcionários que avaliaram como regular ou ruim somam 62,3%.

Gráfico 12 – Comunicação entre os funcionários da prefeitura



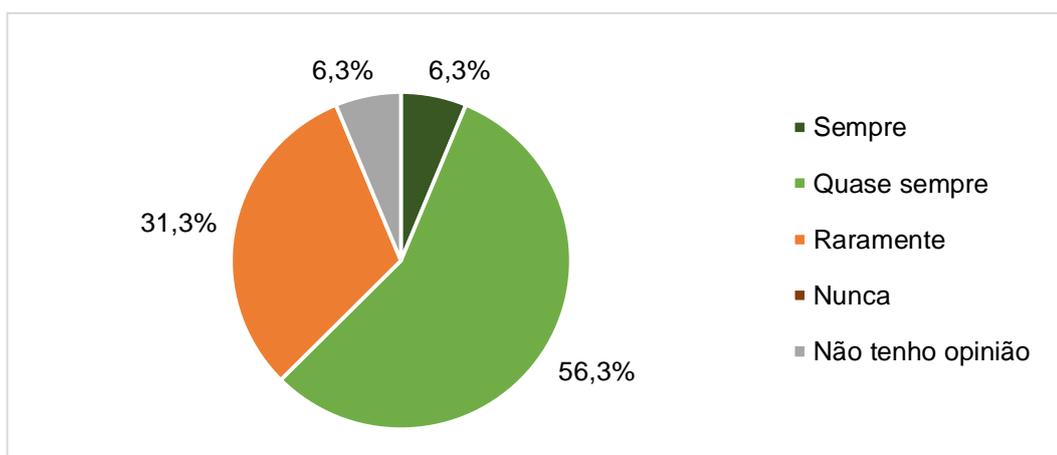
Fonte: dados da pesquisa

Uma comunicação ineficaz provoca perda de tempo e desgaste emocional, prejudicando o clima organizacional. Por isso, esta variável obteve um resultado que requer uma reavaliação no processo de comunicação.

Nesse contexto, para melhorar a comunicação, Lisboa (2006, p. 173) recomenda que é preciso desenvolver duas habilidades: de transmissão (que é a capacidade de se fazer entender pelas pessoas); e de escuta (que é a capacidade de entender os outros).

Outra questão (20) desta variável interrogava os funcionários se a administração da prefeitura é aberta a receber críticas, opiniões e contribuições.

Gráfico 13 – Críticas, opiniões e contribuições dos funcionários



Fonte: dados da pesquisa

O resultado desta questão foi bastante positivo, indicando que, para 62,6% dos respondentes, os gestores são abertos para receber a opinião dos funcionários. Entretanto, observou-se a Secretaria da Administração apresentou resultado menos satisfatório, ou seja, para mais de 60% dos respondentes deste setor, os gestores raramente são abertos a receber crítica, opiniões e contribuições.

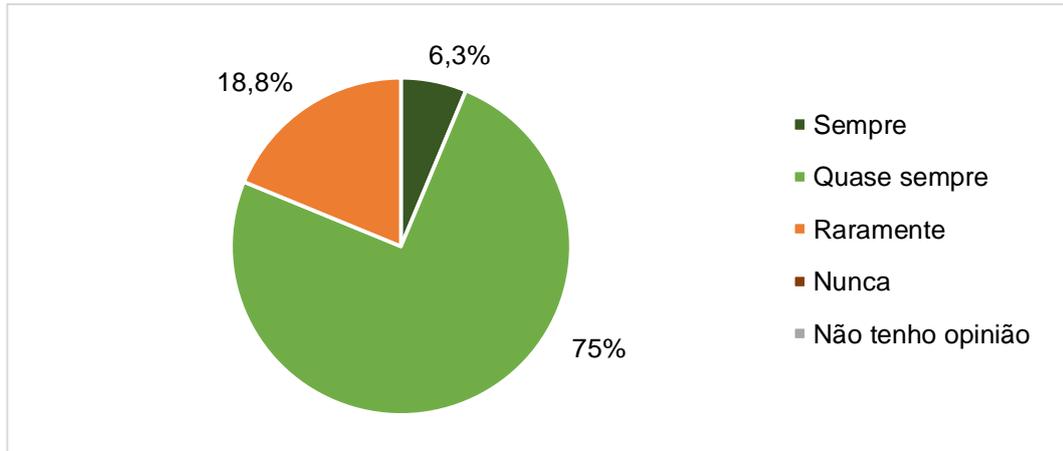
Na literatura viu-se que, quando o funcionário tem a liberdade de fazer contribuições e essas são aceitas pelos gestores, indica que a empresa valoriza seus funcionários que, por sua vez, sentem-se motivados.

5.5 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Esta variável é formada por cinco questões e buscou identificar o grau de satisfação dos funcionários em relação ao relacionamento entre os colegas de trabalho, os departamentos e os gestores.

Na primeira questão, mais de 80% dos funcionários afirmaram que sempre, ou quase sempre há um relacionamento de cooperação entre os departamentos da prefeitura, como pode ser observado no Gráfico 14.

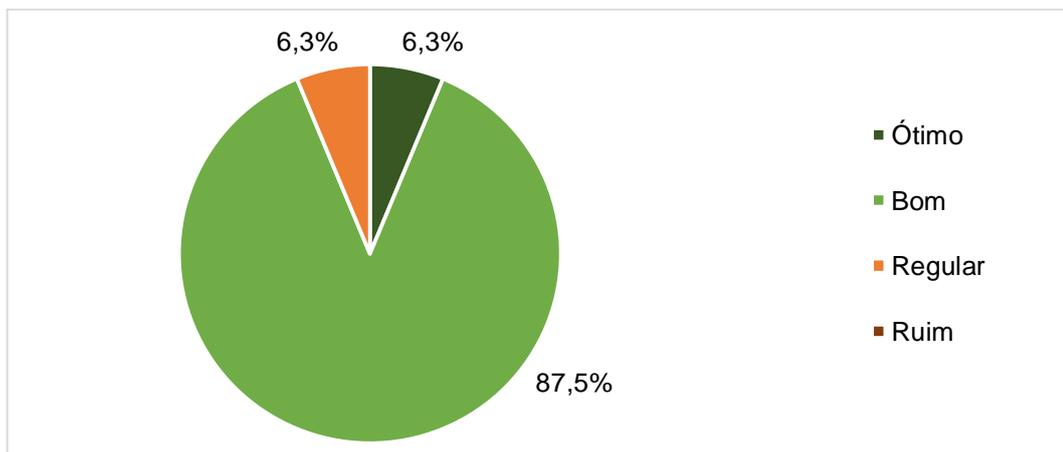
Gráfico 14 – Cooperação entre os departamentos da prefeitura



Fonte: dados da pesquisa

Entretanto, os 19% dos funcionários que afirmam que raramente há cooperação são lotados na Secretaria da Fazenda e Planejamento. Quando não há cooperação no trabalho, o clima organizacional pode se tornar tenso ou conflitante, resultando em estresse, desgaste emocional e diminuição no rendimento dos funcionários (LOTZ; GRAMMS, 2012).

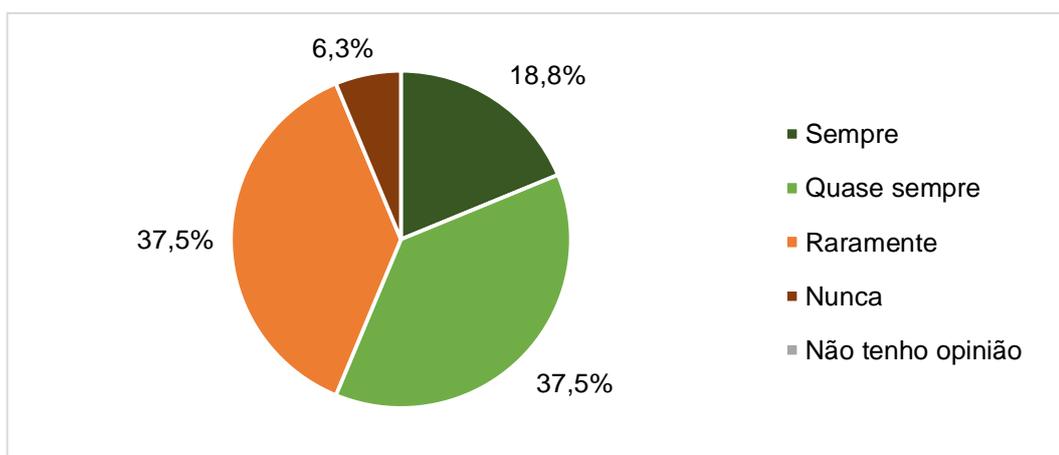
Gráfico 15 – Relacionamento entre os funcionários da prefeitura



Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 15 mostra que o relacionamento entre os funcionários, de um modo geral, é bom para 87,5% dos respondentes. No relacionamento interpessoal é fundamental o entrosamento entre todos os funcionários a fim de manter um ambiente de trabalho agradável e harmônico, estimulando o desenvolvimento das potencialidades de cada um.

Gráfico 16 – Participação dos funcionários nas decisões que afetam seu trabalho



Fonte: dados da pesquisa

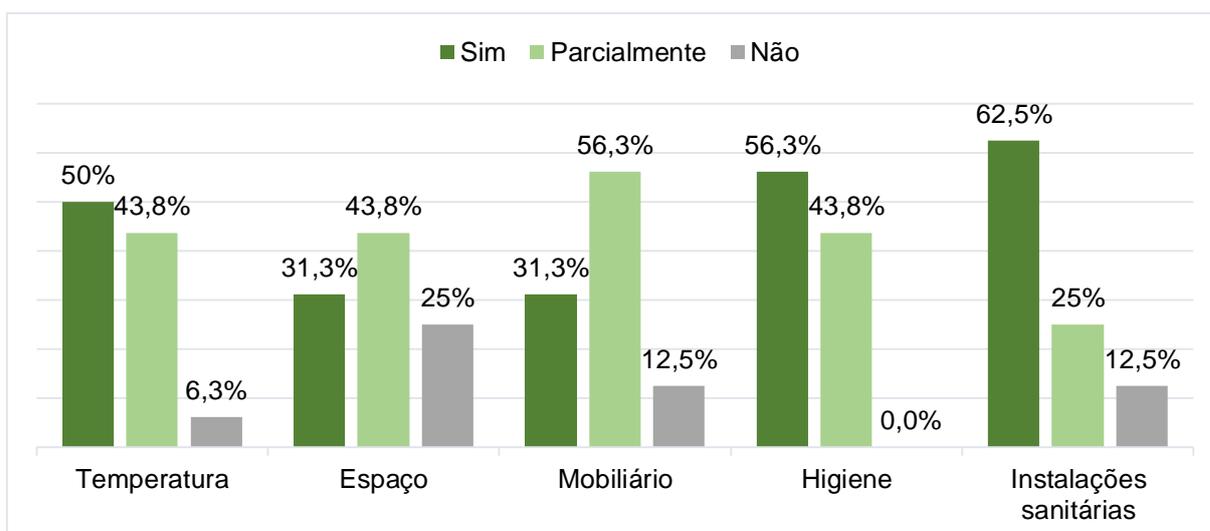
Esta última questão, por sua vez, indica que, 56,3% dos funcionários concordam que participam das decisões que afetam o seu trabalho. Não obstante, os demais afirmam que poucas vezes são consultados para a tomada de decisão no que envolve o seu trabalho. Sabe-se que “A comunicação é uma necessidade básica do ser humano.” (FRANÇA; LEITE, 2007, p. 51) e que, embora os conflitos gerem discussões, tensões, insatisfações, por outro lado, eles podem ser promotores de mudanças positivas, pois possibilitam a troca de ideias e a busca na resolução de problemas concretos, e os gestores precisam estar atentos para saber conduzir de forma mais construtiva tais situações (LOTZ; GRAMMS (2012).

5.6 CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

O ambiente de trabalho é outro tema que influencia na qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, na satisfação dos funcionários.

Nesta variável os entrevistados deveriam indicar se as condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias em relação aos cinco itens apresentados no gráfico 17.

Gráfico 17 – Condições físicas de trabalho



Fonte: dados da Pesquisa

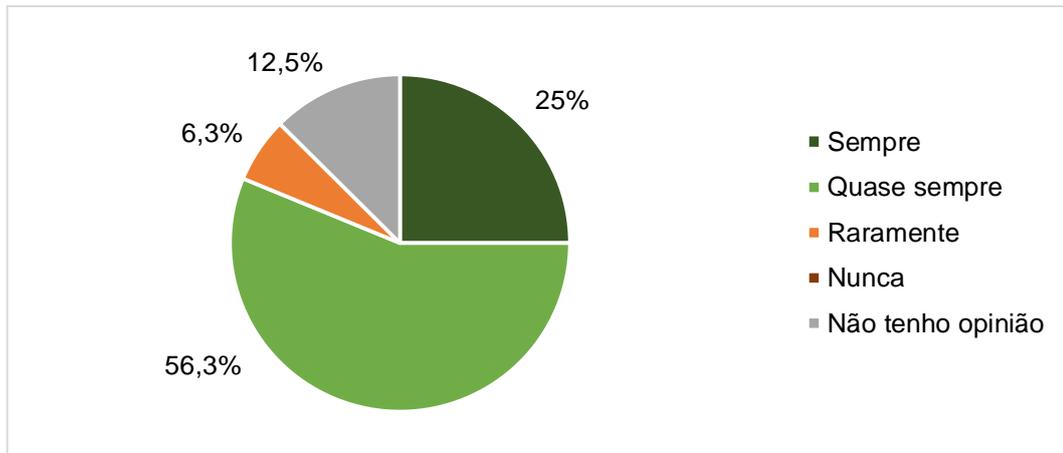
Como pode ser observado, o espaço físico e o mobiliário foram os itens cujos funcionários consideram mais insatisfatórios. Os resultados foram mais satisfatórios em relação à higiene e às instalações sanitárias.

Oferecer boas condições físicas de trabalho, segundo Knapik (2011, p. 260) é “[...] fundamental para assegurar um baixo turnover na empresa, comprometimento dos funcionários e estabilidade organizacional mínima, para que, por consequência, a instituição conte com a força de trabalho de seus colaboradores.”.

5.7 ÉTICA

A administração pública em geral presta serviços à sociedade, sendo fundamental a manutenção de um comportamento ético, dando exemplo à sociedade na qual está inserida. Por isso, os funcionários foram questionados se consideram a prefeitura ética com seus funcionários, parceiros e com a comunidade.

Gráfico 18 – Ética na prefeitura



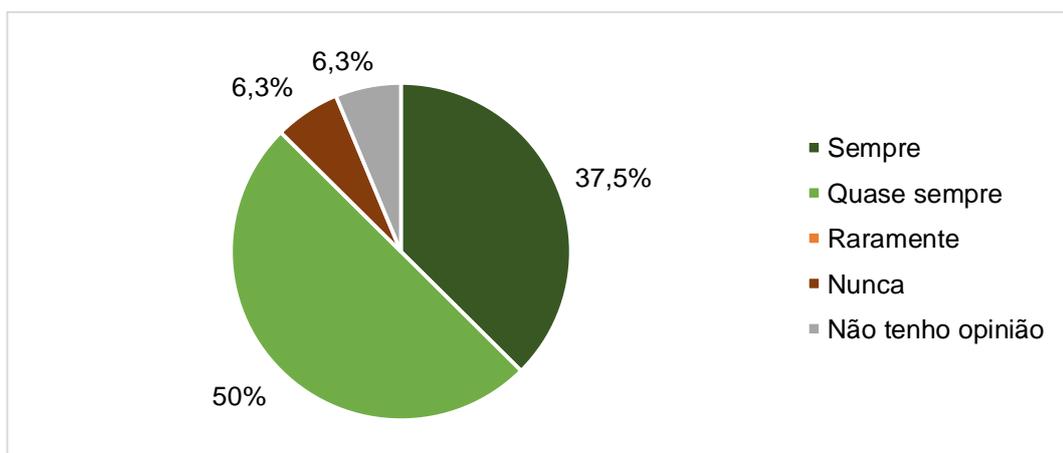
Fonte: dados da Pesquisa

Nessa questão, 25% dos funcionários garante que a prefeitura é ética e para 56,3% dos funcionários ela normalmente mantém um comportamento ético.

Orlickas (2011, p. 222) observa que “[...] empresas éticas constroem um ambiente organizacional mais satisfatório, que conta com maior motivação dos colaboradores em relação a instituições que não se importam com o tema.”. Consequência disso é a melhoria na qualidade de vida no trabalho, conclui o autor.

Outra questão sobre ética indagava os funcionários se os gestores da secretaria onde trabalham dão bons exemplos aos funcionários.

Gráfico 19 – Postura dos gestores em relação à ética



Fonte: dados da Pesquisa

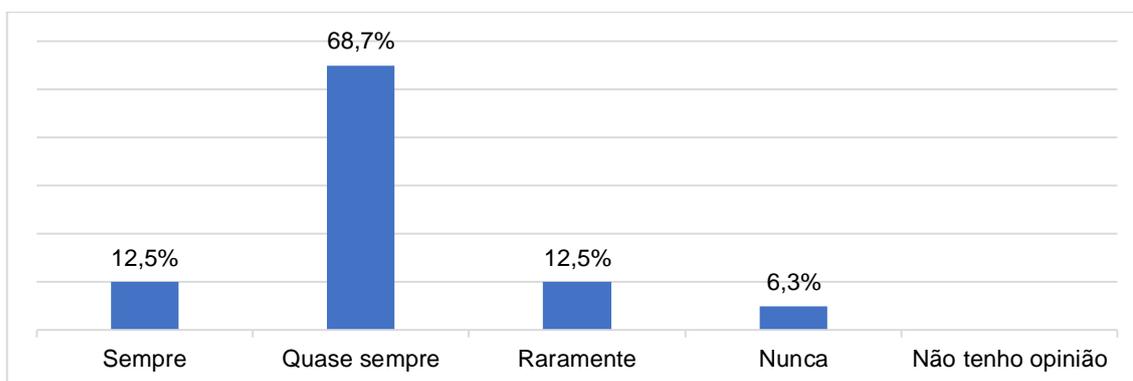
O posicionamento dos funcionários nesta questão foi bastante positivo, tendo em vista que para apenas 6,3% dos funcionários os gestores não dão bons exemplos

aos funcionários. Barros Neto (2006, p. 196) lembra que a ética está atrelada à liderança, e afirma ainda que, “[...] bons exemplos geram boas consequências, ou respostas positivas.”.

5.8 VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Esta variável contou com três questões que visou identificar a satisfação do funcionário quanto ao reconhecimento, que “[...] é uma questão estratégica na gestão de pessoas e está atrelada aos processos de motivação, retenção e desenvolvimento de talentos.” (KNAPIK, 2011, p. 259).

Gráfico 20 – Aproveitamento do potencial do funcionário

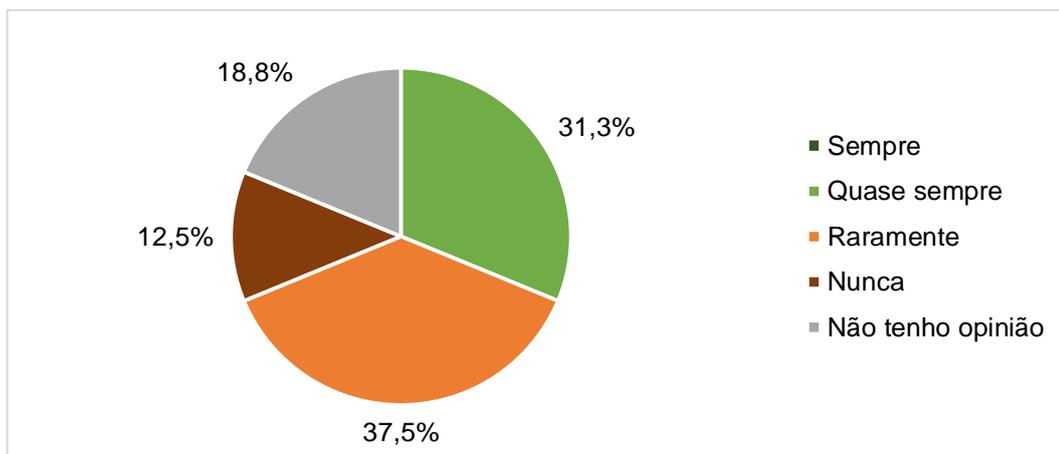


Fonte: dados da Pesquisa

A primeira questão desta variável, que questionava os funcionários se consideram que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado, obteve o resultado mais positivo, mostrando que a grande maioria dos funcionários entrevistados estão satisfeitos com o aproveitamento de seu potencial.

Entretanto, de acordo com os resultados apresentado nos gráficos 21 e 22, referente às questões 31 e 32 respectivamente, o fator reconhecimento, propriamente dito, indica que há insatisfação entre os funcionários. Além disso, a falta de reconhecimento foi um dos principais fatores indicados na questão 36, pelos respondentes, como gerador de insatisfação no trabalho.

Gráfico 21 – Reconhecimento

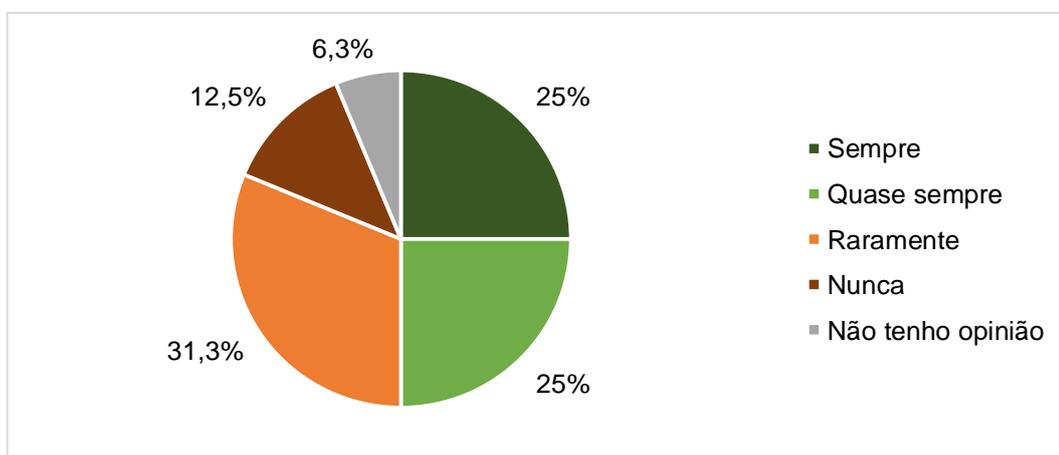


Fonte: dados da Pesquisa

Os resultados mostram o reconhecimento é uma variável que deve ser reavaliada pelos gestores, uma vez que se identificou insatisfação dos funcionários, pois metade deles se sentem pouco reconhecidos pelo seu trabalho. Apenas 31,3% dos respondentes se consideram satisfeitos, ou seja, há reconhecimento pelo trabalho realizado e a Administração foi a secretaria que apresentou resultado mais positivo.

Na última questão desta variável, identificou-se resultados distintos em cada secretaria. Na Secretaria da Administração todos os funcionários afirmam que seus gestores costumam incentivar seus funcionários. Na Secretaria da Fazenda, o resultado foi parcialmente favorável, ou seja, parte dos funcionários se consideram incentivados pelo seu secretário, outros apresentam insatisfação, mesmo resultado da Secretaria de Indústria e Comércio.

Gráfico 22 – Incentivo aos funcionários



Fonte: dados da Pesquisa

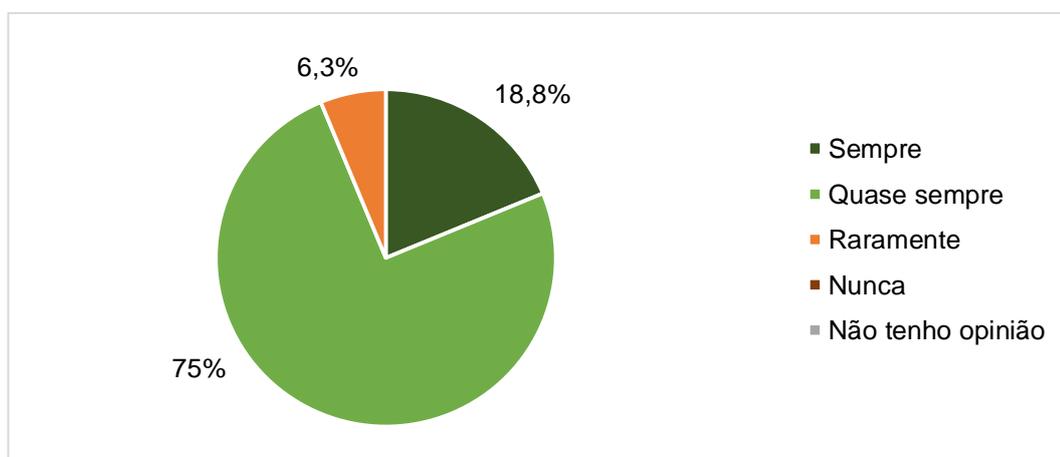
Como foi visto na literatura, “As pessoas produzem valor ao transformar seu conhecimento em ação”. (BERGUE, 2014, p. 170). O reconhecimento tem o objetivo de aumentar a autoestima, que também está ligado à motivação e o desejo do funcionário em fazer parte da organização.

5.9 FATORES MOTIVACIONAIS E DESMOTIVACIONAIS

Esta variável foi composta por quatro questões a fim de identificar indicadores positivos e negativos que influenciam na motivação dos funcionários da prefeitura de Arroio do Meio.

Para isso, os funcionários foram questionados sobre o clima organizacional no ambiente de trabalho (Gráfico 21).

Gráfico 23 – Clima no ambiente de trabalho

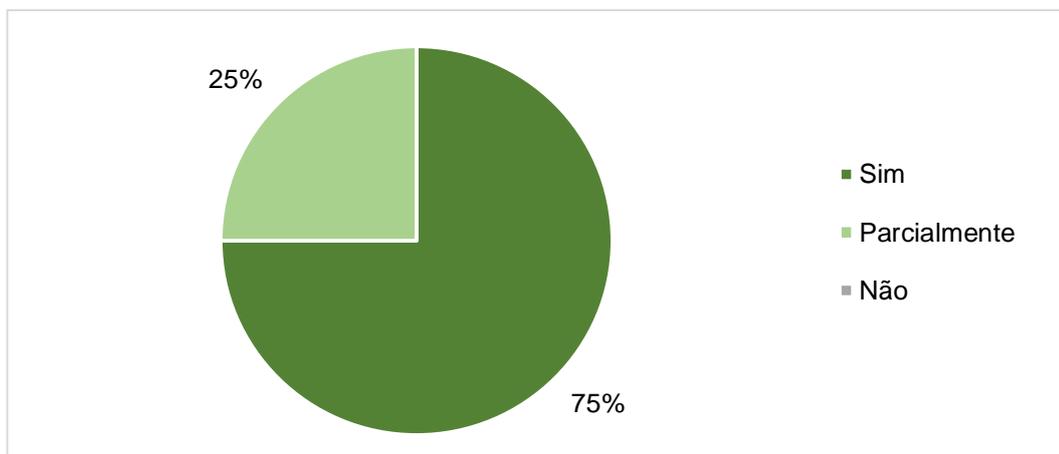


Fonte: dados da pesquisa

Para 93,8% dos funcionários entrevistados, o clima de trabalho quase sempre é bom e apenas 6,3% dos funcionários consideram o clima de trabalho na prefeitura ruim.

Na revisão de literatura, viu-se que o clima organizacional está diretamente ligado à motivação, pois é ele quem influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação do trabalho.

Gráfico 24 – Indicador de satisfação com o trabalho



Fonte: dados da Pesquisa

Outra questão, que questionava o funcionário se ele indicaria um amigo para trabalhar na prefeitura (representada pelo gráfico 24), também obteve resultado positivo, sendo que 25% dos funcionários afirmaram que indicariam um amigo para trabalhar na prefeitura, e consideram um bom local para trabalhar e 75% indicariam parcialmente, ou seja, que indicariam um amigo para trabalhar na prefeitura, mas com ressalvas.

Na revisão de literatura, identificou-se que apenas 30% do desempenho humano nas relações de trabalho se dá por meio do conhecimento e que a motivação representa 70% (MARRAS, 2010, p. 143).

Na questão 35, cada funcionário deveria indicar os três itens principais pelos quais trabalha na prefeitura.

Gráfico 25 – Satisfação no trabalho



Fonte: dados da Pesquisa

A estabilidade no emprego foi o fator considerado por 94% dos funcionários como principal ponto positivo para permanecer na prefeitura, comprovando o que Maslow³ (1974 apud CHIAVENATO, 2010, p. 117) identificou ao estudar o comportamento humano nas organizações, cuja estabilidade faz parte do segundo grupo da “Hierarquia das Necessidades Humanas”, que são as necessidades de segurança.

Embora a avaliação da variável “salário” não tenha sido tão positiva, ainda assim é determinante na manutenção dos funcionários na prefeitura, visto que, com 69% dos votos, foi a segunda opção mais indicada pelos respondentes como principal motivo para permanecer na prefeitura. Segundo Bergue (2014) pesquisas apontam que a remuneração é o fator motivador para o aumento do rendimento dos funcionários públicos.

Por outro lado, na questão 36, os funcionários deveriam indicar os três principais motivos que geram insatisfação no trabalho.

³ MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: Balcão, Y.F.; Cordeiro, L.L. (Orgs.) **comportamento humano na empresa: uma antologia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

Gráfico 26 – Insatisfação no trabalho



Fonte: dados da Pesquisa

A impossibilidade de crescimento foi apontada como principal fator que gera insatisfação no trabalho. Sobrecarga de trabalho e falta de reconhecimento aparecem na segunda e terceira posição, com 44% dos votos cada.

Chiavenato (2004) acredita que um dos maiores desafios dos gestores está em saber motivar as pessoas para alcançar os objetivos almejados. O autor diz ainda que a motivação da equipe de trabalho corresponde a um fator de influência na excelência da qualidade de vida. Consequência disso é o estabelecimento de uma relação interpessoal forte, indispensável para o desenvolvimento do trabalho.

Por fim, a última questão reservava espaço para os funcionários apresentarem sugestões, críticas ou comentários que pudessem contribuir para melhorar a qualidade no ambiente de trabalho. Entretanto, não houveram manifestações nesse sentido ou que pudessem ser avaliadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da interpretação dos dados e considerando os objetivos propostos no estudo, este capítulo apresenta a síntese dos resultados obtidos, bem como sugestões de ações para melhorar e/ou manter um clima organizacional saudável.

A primeira variável, que avaliou o trabalho realizado pelos funcionários, obteve, de um modo geral, uma avaliação positiva, visto que a maioria dos respondentes consideraram que estão satisfeitos com o trabalho que realizam, com a autonomia para desenvolver as atividades e com o número de funcionários por setor para suprir a demanda de trabalho – apesar da sobrecarga de trabalho ter sido o segundo motivo mais citado como gerador de insatisfação no trabalho. Entretanto, chama-se a atenção para a Secretaria da Fazenda e Planejamento, visto que um número considerável de funcionários afirmou que seus gestores deveriam ser mais claros quanto aos resultados esperados por eles.

Na análise dos resultados, observou-se que a maior parte dos funcionários possuem ensino superior e que o índice de pessoas que não pretendem permanecer na prefeitura nos próximos cinco anos representa metade da população analisada. Por isso, recomenda-se aos gestores buscar meios de renovação para reter o conhecimento gerado e de retenção de mão de obra, uma vez que a sobrecarga de trabalho e a falta de reconhecimento foram os principais motivos indicados como geradores de insatisfação.

A pesquisa apurou também que apenas um quarto dos funcionários estão totalmente satisfeitos com o salário e a média final desta variável indicou que apenas um terço dos funcionários estão totalmente satisfeitos com a remuneração, ainda assim, é o segundo item motivador para a permanência do funcionário na prefeitura.

Uma variável com resultado positivo foi a que avaliava os líderes e gestores, cujos funcionários consideraram que predomina um relacionamento respeitoso de ambas as partes, o que é muito importante para o equilíbrio do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho. Da mesma forma, o relacionamento entre os funcionários mostrou-se bastante positivo. No entanto, sugere-se maior participação dos funcionários nas decisões que afetam seu trabalho.

Considerando a importância de uma boa comunicação, cabe uma revisão nos processos de comunicação entre os funcionários, visto que essa questão obteve um resultado pouco satisfatório e, principalmente na Administração, visto que foi a

secretaria que apresentou maior insatisfação dos funcionários quanto às críticas, opiniões e contribuições que os funcionários dão aos seus gestores.

É natural que, com o passar do tempo as empresas vão crescendo e com isso aumenta a necessidade de ampliar o número de funcionários. Por isso, surge a necessidade de rever a disposição dos ambientes de trabalho e o mobiliário, uma vez que foram os dois itens que apresentaram maior insatisfação dos funcionários na variável que avaliou as condições físicas de trabalho.

A valorização dos funcionários é outra variável que requer bastante atenção dos gestores, pois boa parte dos funcionários sentem-se pouco reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem. Uma estratégia de gestão de pessoas é dar feedback periodicamente aos funcionários sobre o seu trabalho e sua postura profissional, o que estão fazendo bem, ou os pontos que podem melhorar.

A estabilidade no emprego e o salário, apontados por Bergue (2014) como principais fatores que motivam as pessoas a ingressarem no setor público, também foram apontados pelos funcionários como principais fatores motivacionais para a permanência na prefeitura. Por fim, a visão geral quanto ao clima organizacional na prefeitura mostrou que os funcionários estão satisfeitos.

Em suma, as pessoas, de modo geral, buscam o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e um meio de se satisfazer pessoalmente, pois o ele pode ser visto como um elemento de grande influência nas suas vidas, uma vez que boa parte do dia é dedicado ao trabalho.

A partir das informações apuradas, recomenda-se aos gestores a ampliação da pesquisa para as demais secretarias da prefeitura a fim de fazer um diagnóstico completo do clima organizacional. Portanto, caberá aos gestores, conscientes de suas responsabilidades, dos direitos e dos deveres dos funcionários, criar estratégias de gestão de pessoas para melhorar os pontos críticos identificados na pesquisa, visando a satisfação dos funcionários e a qualidade de vida no trabalho. Consequentemente irá refletir na qualidade do atendimento prestado à população, que é o objetivo final da gestão pública municipal.

REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. Ética: competência que faz a diferença. In.: Sugo, Alberto Issao et al. **Liderança: uma questão de competência**. Oliveira Jayr Figueiredo de; Marinho, Robson M. (Orgs.). São Paulo: Saraiva, 2006. P. 193-214.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

_____. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BORGES, Daniela Teixeira. O sofrimento que vem do trabalho. **O informativo do Vale**, Lajeado, ano 47, n. 11328, p. 7. (Caderno Lazer: não dá para viver sem), 29 abr. 2017.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva et al. Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12., 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, 2015. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2017.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

_____. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016

_____. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. Ed. Barueri: Manole, 2014.

_____. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri: Manole, 2010.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**: Rio Grande do Sul: Arroio do Meio. c2016. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=4301008>>. Acesso em: 15 maio 2017.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2011.

KOPS, Lúcia Maria; SILVA, Selma Franca da Costa; ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas**: conceitos e estratégias. Curitiba: InterSaberes, 2013.

KREUTZ, Marcos Rogério et al. **Arroio do Meio**: entre rios e povos. Lajeado: Univates, 2011.

LISBOA, Teresinha Covas. Pessoas: a razão de ser da liderança. In.: Sugo, Alberto Issao et al. **Liderança**: uma questão de competência. Oliveira Jayr Figueiredo de; Marinho, Robson M. (Orgs.). São Paulo: Saraiva, 2006. P. 159-175.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Gestão de talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 7. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____. A gestão de pessoas na era do conhecimento. In: MARRAS, Jean Pierre (Org.) **Gestão estratégica de pessoas**: conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. Tradução Julia Maria Pereira Torres. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. 2. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2011.

PREFEITURA DE ARROIO DO MEIO. Portal da Transparência. **Tabela Padrão remuneratório dos cargos e funções**: ano 2017. 2017. Disponível em: <<http://portal.arroiodomeiours.com.br:8083/?secao=download&sub=menu&id=2860>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

SCHNACK e Eluise: cortes são necessários para reestruturação dos serviços. **O Alto Taquari**. Arroio do Meio, dez. 2016. Disponível em: <<http://www.oaltotaquari.com.br/portal/2016/12/schnack-e-eluise-cortes-sao-necessarios-para-reestruturacao-dos-servicos/>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

SCHUBERT, Claudio. **Ética profissional**: caminho para a excelência. Canoas: ULBRA, 2014

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

WOOD JR., Thomas. **Gestão empresarial**: comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DA PREFEITURA

A Prefeitura Municipal

Eu, Dinara Alba, desejo desenvolver uma pesquisa para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, do Centro Universitário UNIVATES, com orientação da professora Evania Schneider. Para tanto, solicito autorização para desenvolver esse estudo junto a essa Prefeitura Municipal. O principal objetivo é avaliar o nível de satisfação com o clima organizacional dos funcionários efetivos da Prefeitura de Arroio do Meio.

Para isso será aplicado, aos funcionários, um questionário estruturado que abordará o tema “Clima Organizacional”. Comprometo-me em manter o anonimato dos participantes, garantindo que serão mantidos todos os preceitos éticos e legais estabelecidos pela Resolução 196/96 que regulamenta a pesquisa com pessoas, respeitando os valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos, bem como hábitos e costumes.

Assim, após seu consentimento formal, pretendo realizar a coleta de dados.
Desde já, agradeço.

Dinara Alba – Pós-Graduanda

Evania Schneider – Professora orientadora

Klaus Werner Schnack – Prefeito Municipal

Arroio do Meio, 06 de junho de 2017.

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado(a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa sobre Clima Organizacional, para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, do Centro Universitário UNIVATES.

O estudo do clima organizacional está relacionado à qualidade de vida no trabalho e à motivação dos funcionários em relação ao trabalho que desenvolvem em uma empresa, seja ela pública ou privada, tornando-se importante para identificar oportunidades de melhorias no ambiente de trabalho.

Instruções de preenchimento do questionário:

- a) leia com atenção cada questão e use de toda a sinceridade ao responder;
- b) em nenhum momento você será identificado, por isso não escreva seu nome ou algo que possa identificá-lo;
- c) para cada questão, selecione uma alternativa, ou de acordo com a instrução.

Identificação da unidade do respondente

1. Qual é o seu setor de trabalho (Lotação):

- Secretaria da Administração
- Secretaria da Fazenda e Planejamento
- Secretaria da Indústria e Comércio

2. Há quanto tempo você trabalha na prefeitura:

- menos de um ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- mais de 20 anos

3. Sexo:

- feminino
- masculino

4. Escolaridade:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-graduação

Variável 1 – O trabalho realizado pelos funcionários

5. Você é quem organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

6. O número de funcionários do seu setor de trabalho é o suficiente para suprir a demanda de trabalho?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

7. Você tem uma ideia clara sobre o resultado que o seu secretário espera do seu trabalho?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

8. Você se considera comprometido com suas atividades?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

9. Você gosta do trabalho que faz?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

10. Como você se imagina daqui a cinco anos?

- trabalhando na prefeitura, no mesmo cargo
- trabalhando na prefeitura, em outro cargo
- trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo
- trabalhando em outra empresa, em outro cargo
- trabalhando por conta própria
- Não tenho opinião

Variável 2 – salário

11. Você está satisfeito com o seu salário atual?

Sim Não parcialmente

12. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

Sim Não parcialmente

13. Você considera sua remuneração adequada comparando com a remuneração praticada por outras organizações para a mesma atividade?

Sim Não parcialmente

Variável 3 – Liderança e Gestão

14. Você se sente respeitado pelos seus gestores?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

15. Você respeita seus gestores?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

16. Você considera seus gestores bons profissionais?

Sim Não parcialmente

17. Seus gestores são receptivos às sugestões de mudanças e melhorias?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Variável 4 – Comunicação

18. Os gestores explicam adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que tomam?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

19. Como você avalia a comunicação entre os funcionários?

Ótima Boa Regular Ruim

20. A prefeitura é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

21. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Variável 5 – Relacionamento interpessoal

22. Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da prefeitura?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

23. Como você considera o relacionamento entre os funcionários da prefeitura?

Adequado Razoável Inadequado

24. Você participa das decisões que afetam seu trabalho?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

25. Os assuntos importantes são debatidos em equipe?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

26. Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Variável 6 – Condições físicas de trabalho

27. As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias em relação a:

Temperatura Sim Não parcialmente

Espaço Sim Não parcialmente

Mobiliário Sim Não parcialmente

Higiene Sim Não parcialmente

Instalações sanitárias Sim Não parcialmente

Variável 7 – Ética

28. Você considera a prefeitura ética com seus funcionários, parceiros e com a comunidade?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

29. Os gestores da secretaria onde você trabalha dão bons exemplos aos seus funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Variável 8 – Valorização dos funcionários

30. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

31. A administração da prefeitura reconhece os bons funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

32. Seu secretário costuma incentivar seus funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Variável 9 – Fatores motivacionais/desmotivacionais

33. O clima de trabalho na prefeitura é bom?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

34. Você indicaria um amigo para trabalhar na prefeitura?

Sim Não parcialmente

35. Indique os três principais fatores pelos quais você trabalha na prefeitura:

Salário

Benefícios oferecidos pela prefeitura

- () Estabilidade no emprego
- () Relacionamento com os gestores
- () O trabalho que realizo
- () A falta de opção de outro emprego
- () Ambiente de trabalho
- () Prestígio da prefeitura
- () Autonomia no trabalho
- () Possibilidade de treinamento
- () Reconhecimento
- () As chances de progresso profissional
- () Outros: _____

36. Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho:

- () Falta de reconhecimento
- () Falta de segurança no emprego
- () Impossibilidade de crescimento profissional
- () Falta de autonomia
- () Ambiente de trabalho ruim
- () O trabalho que realizo
- () Relacionamento com os gestores
- () Falta de treinamento
- () Sobrecarga de trabalho
- () Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)
- () Salário
- () Outros: _____

37. Espaço reservado para a apresentação de sugestões, críticas ou comentários para melhorar a qualidade no ambiente de trabalho.



UNIVATES

R. Avelino Tallini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil
CEP 95900.000 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000
www.univates.br | 0800 7 07 08 09