

---

# ESTUDO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL NA AUTARQUIA DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS – PR (PREV SÃO JOSÉ)

**Claudete de Oliveira**

Graduada em Administração – PUCPR

Servidora efetiva da Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais

**Nayara Guetten Ribaski**

Eng. Florestal – UFPR

MBA em Negócios Internacionais – UNINORTE

É colaboradora do SENAI São José dos Pinhais

Professora da FAMEC

[nayribaski@hotmail.com](mailto:nayribaski@hotmail.com)

## RESUMO

Com o intuito de enfatizar a relevância da pesquisa de clima organizacional dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas, foi realizada a pesquisa de clima organizacional em uma instituição pública, a qual proporcionou verificar na prática como a pesquisa de clima é capaz de promover mudanças organizacionais consistentes em uma empresa. Foram aplicados questionários para 55% dos servidores da instituição e de acordo com a tabulação dos resultados foi constatado um índice satisfatório, onde os colaboradores demonstram que, apesar dos fatores a desenvolver, as equipes estão entrosadas e conseguem realizar seus trabalhos com responsabilidade e comprometimento. Muito embora a instituição possua algumas limitações no que diz respeito a políticas de recursos humanos - RH, os gestores conseguem manter a equipe motivada, concluindo-se que valores monetários não são o principal fator de motivação para uma equipe e, como um ambiente de trabalho saudável, amigável e acolhedor podem transformar o dia a dia de uma organização.

**Palavras-chave:** Colaborador. Ambiente organizacional. Gestor.

## 1 INTRODUÇÃO

Devido às constantes mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, é de suma importância que as organizações conheçam bem o seu ambiente interno, dando especial atenção para seus recursos humanos.

Com o aumento da competitividade entre as empresas, acaba gerando pressões internas que acabam afetando a relação dos colaboradores com a organização. E uma das ferramentas utilizadas pelos gestores para administrar e gerenciar buscando a otimização de sua empresa é conhecer o clima organizacional da instituição. E para iniciar o processo é

necessário saber exatamente quais as expectativas de seus funcionários, o que pensam, o que esperam da organização, qual o grau de satisfação, motivação e comprometimento.

Uma vez que o ambiente de trabalho e o bem estar do colaborador são fatores importantes que devem ser levados em consideração, para que a organização tenha funcionários satisfeitos e bem relacionados entre si e com a própria empresa.

De acordo com Lima e Albano (2002), as empresas realizam a pesquisa de clima organizacional para avaliar como está o relacionamento das equipes, buscarem sugestões de melhoria e até mesmo o grau de satisfação com a direção da organização. Ter em mãos essas informações fortalece os gestores no que diz respeito ao conhecimento das reais necessidades de suas equipes, possibilitando uma melhor convivência.

Por entender que um ambiente saudável proporciona maior grau de satisfação e em consequência maior motivação, foi desenvolvida a pesquisa de clima organizacional na Autarquia de Previdência Social dos Servidores Públicos do Município de São José dos Pinhais - Paraná (Prev São José). Servindo como uma ferramenta para que os diretores possam avaliar sua gestão tendo em mãos informações concretas para execução de plano de ação e melhorar cada vez mais o ambiente organizacional mantendo a cooperação de seus colaboradores.

## 1.1 OBJETIVO

Identificar as variáveis que influenciam o nível de satisfação e motivação dos empregados da Prev São José.

- Analisá-las e mensurá-las visando conciliar com os interesses da instituição;
- Propor melhorias para preparar um ambiente de trabalho agradável para seus funcionários.

## 2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Grande parte das organizações buscam a pesquisa de clima organizacional como ferramenta de apoio para resolução dos problemas de convivência e desenvolvimento profissional (BARONI; NICOLETI, 2007), propiciando aos chefes uma melhor relação com

---

seus subordinados, conhecendo suas necessidades, o que eles pensam e esperam da instituição e de seus gestores.

A pesquisa pode proporcionar amplos benefícios para o colaborador no exercício de suas atividades, e também para a instituição que contará com uma equipe motivada e comprometida com seus objetivos.

O clima organizacional é uma ferramenta fundamental para a área de administração de recursos humanos e para a empresa que deseja conhecer seus colaboradores e comunicar-se bem com eles.

Para Chiavenato (2010, p.11) “As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários”.

Desta forma, é visível a importância da atenção dos gestores às necessidades de seus colaboradores, valorizando-os, ouvindo-os e dando oportunidades para que expressem suas opiniões, críticas e sugestões.

Luz (1995, p.111) ressalta que “a Administração de Recursos Humanos deve ficar atenta às mudanças que afetam a dimensão social do trabalho. É preciso que se interesse mais pela atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresas e os empregados”.

Não há como exigir bons resultados de uma equipe se ela não tiver um mínimo de condições para realizar suas atividades, ou seja, estar bem instalada e podendo contar com uma liderança estruturada. Como vivemos em uma época em que as mudanças ocorrem rapidamente há que se levar em consideração que estas mudanças de ambiente externo refletem significativamente no ambiente interno das organizações.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 ÁREA DE ESTUDO**

A Prev São José é uma Autarquia da Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais, Paraná, que administra o regime próprio de previdência dos servidores públicos do Município desde 2005.

A Autarquia é administrada por uma diretoria executiva, um conselho de administração e um conselho fiscal e está vinculada à Secretaria Municipal de Administração.

Conta com dezoito funcionários e é fiscalizada pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná e pelo Ministério da Previdência Social.

Todos os antigos e novos servidores municipais efetivos, que trabalham na Prefeitura, Câmara municipal e demais Autarquias e Fundações Municipais são segurados da Previdência Social São José, assim como os seus dependentes previdenciários (maridos, esposas, filhos menores ou inválidos entre outros).

### 3.2 ELABORAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

Para a pesquisa de clima organizacional na Previdência Social São José, foi feita a coleta de dados através da aplicação de um questionário contendo quarenta perguntas fechadas utilizando a escala de Likert para a tabulação das opções de resposta, sendo elas:

- Concordo totalmente (CT);
- Concordo parcialmente (CP);
- Discordo totalmente (DT) e
- Discordo parcialmente (DP).

Onde, CT+CP indicam satisfação e DT+DP indicam insatisfação. Ainda como parte da tabulação dos resultados foram considerados os seguintes índices:

- Igual ou superior a 90% - totalmente satisfatório;
- Entre 70% e 89% - satisfatório;
- Entre 30% e 69% - insatisfatório;
- Entre 0% e 29% - totalmente insatisfatório.

As perguntas foram distribuídas em oito grupos de concentração, tais como: ambiente e condições de trabalho, políticas de RH, objetivos e participação, comunicação e relacionamento, preparo das equipes, perfil de liderança, satisfação do cliente, motivação e reconhecimento.

---

### 3.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A coleta de dados para a pesquisa de clima organizacional na Previsão São José foi aplicada no mês de maio de 2011, abrangendo 55% dos servidores da instituição. Sendo uma amostragem significativa representando o comportamento de todos os colaboradores.

No questionário não foi solicitada identificação do respondente para evitar constrangimentos, e também para deixar o colaborador a vontade em responder as questões com maior sinceridade.

## 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

### 4.1 AMBIENTE E CONDIÇÕES DE TRABALHO

Um ambiente de trabalho agradável se dá a partir de uma estrutura com itens que dêem condições para que o colaborador realize suas atividades com qualidade. O ambiente de trabalho quando bem arejado, limpo, espaçoso e com boa iluminação faz uma grande diferença para o bom desempenho dos funcionários, influenciando também em seu comportamento e nas relações interpessoais.

O resultado geral deste fator demonstra através da tabela 1, que os servidores da Previsão São José estão 70% satisfeitos, identificando que a maioria dos colaboradores aprova as condições do ambiente de trabalho em que estão inseridos.

TABELA 1 – AMBIENTE E CONDIÇÕES DE TRABALHO

Percentual (%)	Descrição
32 %	Concordo
38%	Concordo Totalmente
22%	Discordo
08%	Discordo Totalmente

FONTE: Autora, 2011.

A partir deste resultado foi constatado que o percentual de 30% de insatisfação se deu, pelo fato da Autarquia não possuir até o momento um refeitório adequado para satisfazer as necessidades dos colaboradores.

## 4.2 POLÍTICAS DE RH

Para se obter um bom resultado em tudo que a empresa for executar é muito importante que ela tenha uma política de recursos humanos bem desenvolvida. Através das políticas de recursos humanos serão elaborados os procedimentos de trabalho, como serão solicitados os resultados, quais os critérios de avaliação dos colaboradores, quais os métodos de comunicação utilizados pelos gestores para transmitir aos subordinados quais são as prioridades e os resultados esperados pela empresa.

Segundo Lacombe (2005, p.14),

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores.

Neste fator observa-se um alto grau de insatisfação dos servidores, o que leva a salientar a importância das empresas terem políticas de RH bem estruturadas, adequando-se as necessidades dos funcionários (tabela 2).

TABELA 2 – POLÍTICAS DE RH

Percentual (%)	Descrição
26 %	Concordo
04%	Concordo totalmente
42%	Discordo
28%	Discordo totalmente

FONTE: Autora, 2011.

Por ser a Prev São José uma instituição pública, deve-se levar em consideração neste fator que, alguns pontos de insatisfação observados não se tratam de um problema somente na Autarquia e sim, uma limitação que a instituição possui devido a gestão municipal, suas leis próprias, plano de cargos e salários, que amarram as ações da Prev São José com a administração geral da Prefeitura.

---

### 4.3 PREPARO DAS EQUIPES

Quando se fala em equipe, pressupõe que seja um grupo de pessoas com habilidades distintas, porém trabalhando em busca de um objetivo comum, compartilhando responsabilidades.

Na análise geral do fator preparo das equipes (tabela 3), é possível observar que os servidores da Previdência São José estão satisfeitos com os treinamentos para a execução de suas atividades e também com a comunicação do gestor. Demonstrando que se sentem motivados para continuar contribuindo para o alcance dos objetivos e metas da instituição.

TABELA 3 – PREPARO DAS EQUIPES

Percentual (%)	Descrição
46 %	Concordo
24%	Concordo totalmente
22%	Discordo
24%	Discordo totalmente

FONTE: Autora, 2011.

Considerando que as equipes mostraram-se satisfeitas com os programas de treinamentos oferecidos, há que se desenvolver mais a questão de criação de programas de workshop de treinamento, com o intuito de reduzir o índice de insatisfação apresentado por 46% dos colaboradores.

### 4.4 OBJETIVOS E PARTICIPAÇÃO

Ter clareza quanto aos objetivos que a empresa almeja é um ponto muito importante para que tais objetivos sejam compreendidos e aceitos por toda a equipe.

Possibilitar a integração do colaborador nas tomadas de decisão propicia um ambiente organizacional mais democrático, reforçando o comprometimento do colaborador para com a empresa em busca do sucesso pessoal e profissional.

O resultado do presente fator mostra que 80% dos servidores estão satisfeitos com a instituição (tabela 4).

TABELA 4 – OBJETIVOS E PARTICIPAÇÃO

Percentual (%)	Descrição
48 %	Concordo
32%	Concordo totalmente
14%	Discordo
06%	Discordo totalmente

FONTE: Autora, 2011.

Na análise geral dos quesitos envolvidos neste fator, observou-se que o percentual de insatisfação se deu pelo fato dos diretores não oferecerem às suas equipes reuniões periódicas de *feedback* com referência a objetivos e metas.

#### 4.5 Comunicação e relacionamento

Quando se fala em comunicação há que se levar em conta um grande canal de troca de informações que deve ser muito bem monitorado para não ocasionar má interpretação e interferências negativas.

A boa comunicação é um item fundamental dentro de qualquer tipo de empresa, para se manter o bom relacionamento entre o transmissor e o receptor contribuindo assim para o alcance dos objetivos almejados.

Para este fator observa-se na tabela 5 um alto grau de satisfação dos servidores, demonstrando um ótimo resultado para a pesquisa.

TABELA 5 – COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

Percentual (%)	Descrição
52 %	Concordo
36%	Concordo totalmente
06%	Discordo
06%	Discordo totalmente

FONTE: Autora, 2011.

Em se tratando de comunicação e relacionamento observou-se que as equipes são bem entrosadas e a comunicação dentro da instituição funciona adequadamente.

---

#### 4.6 PERFIL DA LIDERANÇA

O líder é o espelho de sua equipe. Existem diversos tipos de líderes com características próprias, que levam sua equipe ao sucesso ou não. Para desenvolver bem equipes com diversidades de talentos, é necessário encontrar um líder com perfil adequado para determinadas tarefas, pois líder além de motivar sua equipe para alcançar os objetivos da empresa, também deve ter conhecimento de como lidar com pessoas e desenvolver relacionamentos saudáveis.

Analisando o resultado geral do fator observa-se que 80% dos servidores mostram-se satisfeitos com o trabalho dos seus líderes (tabela 6).

TABELA 6 – PERFIL DA LIDERANÇA

Percentual (%)	Descrição
48 %	Concordo
32%	Concordo totalmente
18%	Discordo
02%	Discordo totalmente

FONTE: Autora, 2011.

Com base nos quesitos apontados para avaliação deste fator, conclui-se que os 20% de insatisfação se dá pelo fato dos líderes, apesar de terem uma boa comunicação e bom relacionamento com as equipes deixam a desejar no que diz respeito a atividades motivacionais adequadas à equipe.

#### 4.7 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Atender o cliente com qualidade e satisfação é o objetivo principal das organizações em geral. No Caso da Previdência São José este fator é de suma importância haja vista que a instituição presta serviço de atendimento direto com os segurados que buscam informações e orientações sobre aposentadorias e pensões.

De acordo com os dados da tabela 7, o resultado do fator apontou 94% de satisfação, conclui-se que os servidores da Previdência São José acreditam que estejam desenvolvendo um

ótimo trabalho com os clientes, porém, seria interessante uma pesquisa com os clientes para verificar se esse índice é recíproco.

TABELA 7 – SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Percentual (%)	Descrição
42 %	Concordo
52%	Concordo totalmente
04%	Discordo
02%	Discordo totalmente

FONTE: Autora, 2011.

Com a pesquisa foi possível perceber que os colaboradores da Prev São José são comprometidos com seus clientes e prezam pelo bom atendimento.

#### 4.8 MOTIVAÇÃO E RECONHECIMENTO

Sabemos que o ser humano é fruto do meio em que vive gerido pelas necessidades básicas que podem motivar ou não, como por exemplo, as necessidades de se alimentar, de vestir-se, de se realizar profissionalmente e socialmente. Quando não satisfeitas, estas necessidades podem ser causadoras de comportamentos inadequados como falta de organização, desânimo, agressividade, entre outras reações emocionais. Em contrapartida, um funcionário reconhecido pelo seu trabalho, sente-se estimulado a realizar suas tarefas da melhor forma possível, trazendo excelentes resultados para a empresa.

Marras (2011, p.27) discorre sobre o assunto da seguinte forma “A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação”. Destaca-se aqui o reconhecimento como uma base forte de motivação, onde o colaborador sente-se valorizado pelo seu esforço, talento, dedicação e comprometimento.

Com o resultado de 64% de satisfação contra 36% de insatisfação (tabela 8), verifica-se um equilíbrio de opiniões no que diz respeito a motivação e reconhecimento, sendo prudente analisar mais a fundo as questões apontadas, para uma avaliação mais pontual do fator.

TABELA 8 – MOTIVAÇÃO E RECONHECIMENTO

Percentual (%)	Descrição
40 %	Concordo

24%	Concordo totalmente
30%	Discordo
06%	Discordo totalmente

FONTE: Autora, 2011.

Verificou-se que o percentual de insatisfação se deu em decorrência da necessidade dos colaboradores de receberem de seus gestores programas motivacionais e de reconhecimento adequados para as equipes.

Após avaliar os oito grupos mencionados, os seus resultados foram agrupados gerando a tabela 9, podendo desse modo, visualizar o desempenho de clima organizacional geral analisado.

TABELA 9 – RESULTADO FINAL DA PESQUISA

Percentual (%)	Descrição
42%	Concordo
30%	Concordo totalmente
20%	Discordo
08%	Discordo totalmente

FONTE: Autora, 2011.

A pesquisa realizada indicou que a Prev São José obteve um excelente índice de satisfação e no geral, a Autarquia está desenvolvendo um ótimo trabalho com as equipes, porém, deve estar sempre atenta para o fato de que alguns itens fizeram com que o nível de insatisfação chegasse a 28%.

Com o resultado da pesquisa, os gestores poderão mensurar as maiores necessidades de seus colaboradores, buscando junto a administração municipal incentivos como gratificações, treinamentos e demais possibilidades que possam agregar aos servidores da Prev São José, na busca contínua de manter no quadro de pessoal da instituição colaboradores competentes e comprometidos com uma administração transparente e de qualidade, que se sintam valorizados por serem reconhecidos pelos seus esforços e satisfeitos com o ambiente organizacional no qual estão inseridos.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa abordou oito temas envolvidos com clima organizacional da Previsão São José, sendo que destes apenas dois se mostraram com índice abaixo de 70% de satisfação. Sendo políticas de RH com apenas 30% e motivação e reconhecimento do colaborador, 64% de satisfação.

O elevado índice de insatisfação dos servidores com as políticas de RH e a motivação e reconhecimento podem vir a gerar problemas futuros no desempenho das atividades dentro da instituição. Sendo os dois principais itens a serem melhorados, evitando assim problemas como baixa qualidade nos serviços, ausências e pedidos de exoneração, problemas estes que ainda não estão sendo percebidos, mas que podem vir a ocorrer.

No entanto por se tratar de instituição pública, com seis anos de existência e com algumas particularidades e limitações inerentes do setor público, ao analisar os resultados de todos os temas agrupados é possível verificar um índice de satisfação dentro da média desejada, ou seja, 72% de aceitação.

Considerando que esta foi a primeira pesquisa de clima organizacional realizada na Previsão São José, e que o clima organizacional é passível de mudanças constantes, sugere-se que sejam realizadas outras pesquisas com frequência, para que os gestores possam acompanhar continuamente o comportamento de seus colaboradores, afim de perceberem quais as ações a serem adotadas para manter a satisfação apresentada neste estudo, bem como buscar melhoraria contínua para os índices de insatisfação.

## 6 RECOMENDAÇÕES

Partindo do princípio de que a pesquisa de clima organizacional na Previsão São José obteve um ótimo índice de satisfação, seria prudente que os gestores, mesmo dentro de suas limitações, busquem analisar os seguintes pontos de oportunidades a serem desenvolvidas:

- Quanto ao fator ambiente e condições de trabalho sugere-se que a diretoria tome providências no sentido de ampliar o refeitório ou desenvolver escalas para o uso do local, que segundo a pesquisa apontou, é um dos principais motivos de insatisfação neste quesito;

- 
- No fator perfil de liderança, a questão que ocasionou o índice de insatisfação dos servidores foi a falta de atividades motivacionais apresentadas pelos gestores, desta forma seria coerente que os líderes busquem treinamentos para se atualizarem na área de motivação, a fim de desenvolver melhor suas equipes. Este desenvolvimento melhoraria também as questões sobre motivação e reconhecimento e objetivos de participação;
  - As equipes de trabalho da instituição são bem entrosadas e, para que isso permaneça e fique ainda melhor é recomendável que seja feita com mais frequência workshop de treinamentos;
  - O resultado da pesquisa demonstra que os colaboradores acreditam que estão desenvolvendo um excelente trabalho de atendimento ao cliente, recomenda-se que seja feita uma pesquisa de opinião com os clientes para saber se os colaboradores estão realmente atendendo suas necessidades com qualidade e presteza;
  - o fator que mais ocasionou insatisfação nos colaboradores foi políticas de RH, e como encontrado nos resultados, este fator está relacionado com a administração municipal e suas limitações, que impedem a Autarquia de ter sua própria política de RH, desta forma, os gestores da Prev São José devem estar sempre atentos ao seu clima organizacional, desenvolvendo maneiras de proporcionar sempre um ambiente agradável e motivador para seus colaboradores, com o intuito de minimizar a insatisfação apresentada no que diz respeito a salários, benefícios e demais situações inerentes as políticas de RH.

## REFERÊNCIAS

BARONI, C.; NICOLETI, G. G. Pesquisa de clima organizacional: consórcio nacional Sudamérica Ltda, filial Blumenau – SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.2, p.01-14, Sem I. Edição Temática TCC's – I, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1995.

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

## **A STUDY ON THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT IN A PUBLIC WELFARE INSTITUTION OF THE CITY OF SAO JOSE DOS PINHAIS**

### **ABSTRACT**

In order to emphasize the importance of organizational environment within organizations, whether public or private, this study carried on a research of organizational environment in a public welfare institution, and this made it possible for this research to verify practically how any environment research is capable of suggesting concrete organizational changes that are consistent with and that make sense to any company. Questionnaires were applied to 55% of public institution employees in accordance with the table of results and this study found a satisfactory rate due to the fact that employees behave in such a way that, despite the factors which are still to be developed, the teams are interlocked and can do their jobs with responsibility and commitment. Although the institution has some limitations with regard to human resources policies - HR, managers can keep the team motivated. Therefore, this study concludes that monetary values are not the primary motivator for a team. Moreover, this study observed how a healthy work environment, that is, friendly and welcoming can transform the daily life of an organization.

**Keywords:** Employee. Organizational environment. Manager.