

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MONICK AMORIM CIMAS

**A PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES DO SETOR
ADMINISTRATIVO DA CÂMARA MUNICIPAL DE NOVA ALVORADA DO SUL -
MS**

DOURADOS/MS
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MONICK AMORIM CIMAS

**A PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES DO SETOR
ADMINISTRATIVO DA CÂMARA MUNICIPAL DE NOVA ALVORADA DO SUL -
MS**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Narciso Bastos Gomes.

DOURADOS/MS
2018

PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES DO SETOR
ADMINISTRATIVO DA CÂMARA MUNICIPAL DE NOVA ALVORADA DO SUL – MS

MONICK AMORIM CIMAS

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Narciso Bastos Gomes, Dr (UFGD)

Presidente

Prof. Antônio Carlos Vaz Lopes, Dr (UFGD)

Avaliador

Prof^a. Jane Correa Alves Mendonça, Dr^a (UFGD)

Avaliadora

DEDICATÓRIA

À toda a minha família, em especial à minha mãe Luceimar Amorim Santos Prado.

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus por tudo que me proporcionou ao longo dos meus estudos e pela oportunidade de concluí-los.

À minha família, carnal e espiritual, sou imensamente grata pelo apoio dedicado a minha pessoa em minha jornada acadêmica.

Aos professores da Face, dedico meus agradecimentos pelos conhecimentos transmitidos e pelas possibilidades de convivência acadêmica.

Ao professor Dr. Narciso Bastos Gomes, meu orientador, pela paciência e colaboração ao longo do desenvolvimento deste estudo.

Agradeço a Direção da Câmara Municipal de Nova Alvorada do Sul – MS, pela oportunidade da realização da pesquisa em seu ambiente. Estendo meus agradecimentos também a todos os servidores, que se disponibilizaram a responder o questionário de pesquisa.

RESUMO

As situações sentidas e percebidas no ambiente organizacional pelas pessoas são norteadoras do clima organizacional existente no ambiente. Se a percepção deste for permeada por aspectos desfavoráveis ocorrerá desmotivação, atritos e desinteresse, assim como, se ao contrário, nele ocorrer aspectos favoráveis, haverá motivação e interesse pelo trabalho. O objetivo do estudo foi analisar a percepção do clima organizacional dos servidores da Câmara Municipal de Nova Alvorada do Sul – MS. O estudo caracteriza-se como exploratório e de caráter quantitativo. Trata-se de um estudo de caso realizado junto à Câmara Municipal de Nova Alvorada do Sul, no Mato Grosso do Sul. A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de um questionário estruturado, baseado nos vinte fatores de clima organizacional de Sbragia (1983), que somam vinte categorias de análise. O estudo mostrou que nem todos os fatores previstos no modelo de Sbragia estão presentes na Câmara. Quanto à percepção dos servidores, o estudo mostrou que, a qualidade do clima organizacional, de maneira geral, é boa, apesar de, em alguns pontos, necessitar de melhorias.

Palavras-Chave: Clima Organizacional; Percepção; Ambiente de Trabalho; Serviços Públicos.

ABSTRACT

The situations felt and perceived in the organizational environment by the people are guiding the organizational climate existing in the environment. If the perception of this is permeated by unfavorable aspects, there will be demotivation, friction and disinterest, just as if, on the contrary, favorable aspects occur in it there will be motivation and interest in the work. The objective of the study was to analyze the perception of the organizational climate of the servers of the City Council of Nova Alvorada do Sul - MS. The study is characterized as exploratory and quantitative. This is a case study carried out at the City Council of Nova Alvorada do Sul, in Mato Grosso do Sul. The data collection was performed through the application of a structured questionnaire, based on the twenty organizational climate factors of Sbragia (1983), which add up to twenty categories of analysis. The study showed that not all the factors predicted in the Sbragia model are present in the Council. As for the perception of the servers, the study showed that, in general, the quality of the organizational climate is good, although in some points it needs improvement.

Key Words: Organizational Climate; Perception; Working Environment; Public Services.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de Clima Organizacional.....	16
Quadro 2: Fatores de Clima Organizacional.....	21
Quadro 3: Fatores de Análise de Clima Organizacional e Perguntas Correspondentes.....	23
Quadro 4: Variáveis do Perfil Sócio Profissional dos Servidores.....	31

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A: Fator Estrutura.....	50
APÊNDICE B: Fator Estrutura.....	51
APÊNDICE C: Fator Estrutura.....	52
APÊNDICE D: Fator Conformidade.....	53
APÊNDICE E: Fator Conformidade.....	54
APÊNDICE F: Fator Padrões.....	55
APÊNDICE G: Fator Padrões.....	56
APÊNDICE H: Fator Clareza Percebida.....	57
APÊNDICE I: Fator Clareza Percebida.....	58
APÊNDICE J: Fator Reconhecimento Proporcionado.....	59
APÊNDICE K: Fator Recompensa.....	60
APÊNDICE L: Fator Condições de Progresso.....	61
APÊNDICE M: Fator Cooperação.....	62
APÊNDICE N: Fator Conflito.....	63
APÊNDICE O: Fator Identidade.....	64
APÊNDICE P: Fator Estado de Tensão.....	65
APÊNDICE Q: Fator Estado de Tensão.....	66
APÊNDICE R: Fator Ênfase na Participação.....	67
APÊNDICE S: Fator Proximidade da Supervisão.....	68
APÊNDICE T: Fator Autonomia Presente.....	69
APÊNDICE U: Fator Consideração Humana.....	70
APÊNDICE V: Fator Consideração Humana.....	71
APÊNDICE W: Fator Prestígio Obtido.....	72
APÊNDICE X: Fator Tolerância Existente.....	73
APÊNDICE Y: Fator Justiça Predominante.....	74
APÊNDICE Z: Fator Justiça Predominante.....	75
APÊNDICE AA: Fator Apoio Logístico Proporcionado.....	76
APÊNDICE AB: Fator Forma de Controle.....	77
APÊNDICE AC: Fator Forma de Controle.....	78
APÊNDICE AD: Entrevista.....	79
APÊNDICE AE: Questionário.....	82

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. PROBLEMÁTICA.....	14
1.2. OBJETIVOS.....	15
1.2.1. Objetivo Geral.....	15
1.2.2. Objetivos Específicos.....	15
1.3. JUSTIFICATIVA.....	15
2. REVISÃO TEÓRICA.....	17
2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
2.2. SERVIÇOS PÚBLICOS.....	19
2.3. METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
3. METODOLOGIA.....	22
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	23
3.2. TIPO DE PESQUISA.....	24
3.3. ABORDAGEM DA PESQUISA.....	25
3.4. MÉTODO DA PESQUISA.....	25
3.5. UNIVERSO DA PESQUISA.....	25
3.6. AMOSTRA.....	25
3.7. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	26
3.7.1. Tipologia do Questionário de Pesquisa.....	26
4. RESULTADOS.....	27
4.1. HISTÓRICO DA CÂMARA MUNICIPAL DE NOVA ALVORADA DO SUL.....	27
4.2. PERFIL SÓCIO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES.....	29
4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
4.3.1. Fator Estrutura.....	31
4.3.2. Fator Conformidade.....	32
4.3.3. Fator Padrões.....	33
4.3.4. Fator Clareza Percebida.....	34
4.3.5. Fator Reconhecimento Proporcionado.....	35
4.3.6. Fator Recompensa.....	35
4.3.7. Fator Condições de Progresso.....	36
4.3.8. Fator Cooperação.....	36

4.3.9. Fator Conflito.....	37
4.3.10. Fator Identidade.....	37
4.3.11. Fator Estado de Tensão.....	38
4.3.12. Fator Ênfase na Participação.....	38
4.3.13. Fator Proximidade da Supervisão.....	39
4.3.14. Fator Autonomia Presente.....	39
4.3.15. Fator Consideração Humana.....	39
4.3.16. Fator Prestígio Obtido.....	40
4.3.17. Fator Tolerância Existente.....	40
4.3.18. Fator Justiça Predominante.....	41
4.3.19. Fator Apoio Logístico Proporcionado.....	42
4.3.20. Fator Forma de Controle.....	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
6. REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICES.....	50

1. INTRODUÇÃO

As organizações sejam industriais, de serviços, públicas, privadas, ou não governamentais, são criadas por objetivos das mais variadas naturezas. Em busca dos objetivos empresariais, o trabalho e a participação efetiva do trabalhador têm impacto direto nos resultados e nos objetivos propostos pelas organizações (GAMA, 2007). Resultados estes, que podem ter influências decorrentes da qualidade do ambiente que predomina na organização.

Ao se referir aos objetivos organizacionais, se valoriza a importância das pessoas nas empresas para o alcance dos resultados pretendidos. Segundo Vaterkemper (2007) as organizações não existem sem que haja o trabalho humano, assim o capital humano deve ser valorizado. Para o autor, os resultados a serem alcançados entre empresa e empregado resultam das condições que são oferecidas para as partes. Assim sendo, os recursos, políticas e ambientes internos, para que o homem possa produzir deve ser o melhor possível para que os resultados alcançados estejam próximos ao planejado e desejado pelas organizações.

Os estudos sobre clima organizacional datam-se ao período posterior à Segunda Guerra Mundial, quando de fato passou-se a se preocupar com questões voltadas ao bem-estar psicológico no ambiente de trabalho. De acordo com Menezes e Gomes (2010), os estudos de Lewin, Lippitt e White (1939) no campo da Psicologia social, já abrangiam conceitos de clima social e atmosfera social, os quais começaram a ser amplamente divulgados após a Segunda Guerra Mundial, com a Escola ou Movimento das Relações Humanas. A Teoria Behaviorista (ou Comportamentalista, em português) da Administração, que teve como precursor Herbert Alexander Simon (1947), e desenvolvida por seus teóricos como um aprimoramento da Teoria das Relações Humanas, igualmente contemplava questões comportamentais e ambientais do trabalho.

Na Teoria Behaviorista, o psicólogo e estudioso David McClelland (1961) é considerado o teórico pioneiro em explicar sobre o clima organizacional, interligando essa variável com a motivação e outros fatores humanos no ambiente de trabalho, percebendo sua importância. Neste contexto, afirmava que além da motivação humana, o clima organizacional poderia impactar no comportamento dos indivíduos para a afiliação, poder ou realização na organização e em suas atividades. A teoria da Motivação de McClelland é utilizada atualmente como instrumento de medição do clima organizacional pelas empresas.

Dentro do mesmo Movimento do Comportamentalismo, Rizzatti (2002) cita como trabalhos iniciais sobre clima organizacional os estudos de Forehand e Gilmer, no início dos

anos 60, nos Estados Unidos. Estudos estes que, realizados à luz da Psicologia, deixaram como contribuição, a origem dos primeiros conceitos e indicadores de clima organizacional.

Tendo como base os estudos de Forehand e Gilmer, também nos Estados Unidos, Litwin e Stringer (1968) detectaram, através de pesquisa realizada em três organizações diferentes, para analisar o grau de satisfação e desempenho no trabalho dos funcionários, enorme disparidade de resultados, trazendo à tona a necessidade da pesquisa de clima organizacional por parte das empresas e impulsionando outros estudos pertencentes ao movimento do comportamentalismo.

De acordo com Machado e Goulart (2014), no Brasil, a difusão e aplicação da pesquisa de clima organizacional se deu através dos trabalhos de Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983). Se utilizando de adaptações feitas no modelo de Litwin e Stringer (1968), e tendo como objeto de estudo uma empresa privada, um órgão público e uma universidade, foram feitas comparações entre os climas destes três órgãos, objetivando enfatizar a importância do diagnóstico do clima pelas organizações. A primeira obra sobre clima organizacional no Brasil é creditada a Edela Lanzer Pereira de Souza (1978), psicóloga organizacional e professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

As situações sentidas e percebidas no ambiente organizacional pelas pessoas são norteadoras do clima organizacional existente no ambiente. Se a percepção deste for permeada por aspectos desfavoráveis, ocorrerá desmotivação, atritos e desinteresse, assim como, se ao contrário, nele ocorrer aspectos favoráveis, haverá motivação e interesse pelo trabalho. Postula-se que, se as pessoas percebem os fatores predominantes na empresa de forma positiva, é possível deduzir que o clima dessa empresa tende a ser bom; pelo contrário, se as pessoas percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim (LUZ, 2003).

Pesquisas de percepção do clima organizacional realizadas em organizações públicas reforçam esta afirmação. Em um estudo realizado no Juizado Especial Cível no Município de Brumado, no Estado da Bahia, Nunes (2015) verificou que, um ambiente harmonioso, com servidores bem entrosados, gera satisfação no cumprimento das funções, e conseqüentemente, uma prestação de serviço mais satisfatória aos cidadãos. Em contrapartida, Teixeira (2015), em sua análise de percepção do clima organizacional na Empresa Municipal de Informática, na Cidade do Rio de Janeiro, concluiu que, há insatisfação, falta de comprometimento e desinteresse por parte dos funcionários deste órgão, com o trabalho realizado, sendo necessárias medidas tomadas por parte dos superiores para tentar sanar esses problemas.

Esta monografia apresenta-se em três seções, sendo que na primeira seção apresenta-se a introdução, a problemática, a justificativa e os objetivos. Na segunda apresenta-se: revisão

teórica, com os principais conceitos de clima organizacional e serviço público. Na terceira parte apresenta-se a metodologia para o desenvolvimento da pesquisa até que seja possível quantificar a percepção do clima predominante na Câmara Municipal de Nova Alvorada do Sul. E na quarta parte estão presentes os resultados auferidos no estudo.

1.1. Problemática

O funcionalismo público municipal, caracterizado pelo emprego de servidores em instituições de serviços públicos dos municípios, é atrativo para as pessoas por uma série de vantagens, dentre essas vantagens, a estabilidade. “O instituto da estabilidade destaca-se como um dos principais elementos (senão o principal, especialmente no âmbito da Administração Pública Municipal) aspirados por aqueles com pretensão de ingresso no setor público” (DINIZ; CRUZ; SILVA; FONTANILLAS, 2012, p. 02).

Porém, se por um lado a estabilidade é atrativa, por outro lado, pode ser também não atrativa, no momento em que existem queixas de servidores, decorrentes da falta de uma política de cargos e carreiras (não há possibilidade de promoção), más condições de trabalho, e em muitos casos, salários defasados, relacionamento com os líderes, assédio moral, corrupção, falta de ética. Do outro lado, está a população, usuária dos serviços públicos, e por vezes, queixosa em relação à qualidade dos serviços prestados por parte desses servidores (CARMO, 2004).

Para Brunelli (2008, p.15) falta um objetivo de longo prazo, de profissionalização da máquina pública, necessária para aumentar sua produtividade e qualidade. Afirma ainda, que os municípios deveriam levar em consideração ter uma estrutura profissional melhor preparada, e que este fato é importante em todos os tipos de organização.

“Considerando que o serviço público é, de maneira geral, aquele que a administração pública presta à sociedade - uma vez que o reconhece como essencial para a convivência do grupo social e do próprio Estado pode-se afirmar que o servidor público é o mediador entre a administração pública e a sociedade” (AQUINO, 2010, p.10).

Essa conceituação torna perceptível a importância da prestação dos serviços públicos para a comunidade, sobretudo do desempenho dos profissionais da área, pois a maneira como estes atuam é responsável pela opinião que o cidadão, tomador do serviço, terá a respeito do atendimento recebido.

Desta forma, se faz interessante a pesquisa de clima organizacional percebido no ambiente de trabalho por quem está atuando em uma vaga na área pública do município, tornando-se relevante obter a visão interna dos servidores a respeito de seu trabalho.

Assim, se estabelece a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a percepção que os servidores do setor administrativo da Câmara Municipal do município de Nova Alvorada do Sul/MS têm sobre o clima organizacional presente em seu ambiente de trabalho?

1.2. Objetivos de Pesquisa:

Este item refere-se aos objetivos deste estudo, tanto geral como específicos.

1.2.1. Objetivo Geral:

Analisar a percepção do clima organizacional dos servidores do setor administrativo da Câmara Municipal de Nova Alvorada do Sul/MS.

1.2.2. Objetivos específicos:

- 1 - Identificar o perfil socioeconômico do servidor do setor administrativo.
- 2 - Identificar, à luz do Modelo de Sbragia (1983), os elementos internos presentes na determinação do clima organizacional no setor administrativo.
- 3 - Medir o grau da percepção do clima organizacional com o uso da Escala Likert.

1.3. Justificativa

Em relação à percepção do clima organizacional e a avaliação que os trabalhadores podem fazer sobre uma determinada organização, Lauschner, Meurer e Hinterholz (2009, p.8) nos fala que:

“Não é correto acreditar que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira, tenham os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal”.

Frente ao que acreditam Lauschner, Meurer e Hinterholz (2009, p.8) uma pesquisa de clima organizacional poderá se fazer importante para, além do conhecimento, também o aprimoramento e a melhoria das questões organizacionais, em todos os âmbitos que se fizerem necessário.

O estudo também se justifica para que possa apresentar novos elementos sobre a percepção do clima organizacional em instituições públicas, principalmente o que se vincula ao poder legislativo municipal.

Além disso, pode apresentar elementos que possam contribuir para um resultado das fragilidades no ambiente estudado.

2. REVISÃO TEÓRICA

Este item apresenta alguns dos principais conceitos relacionados ao clima organizacional e seus respectivos autores.

2.1. Clima Organizacional

Estudos relacionados ao bem estar do ser humano em seu ambiente de trabalho têm se tornado cada vez mais frequentes. Embora de acordo com Luz (2003) os estudos sobre clima organizacional, principalmente no Brasil, em termos numéricos, não tenham uma literatura considerável, é possível encontrar alguns teóricos que deixaram sua contribuição sobre o tema.

O clima organizacional é o reflexo do modo como pessoas participantes de uma organização interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca na organização (CHIAVENATO, 1999). Champion, Barçante e Castro (1999) o descrevem como resultante das percepções que os funcionários têm do seu ambiente de trabalho. Acrescenta Champion ainda que, mesmo os indivíduos não possuindo opiniões e percepções iguais, o comportamento organizacional acaba por influenciar os relacionamentos no ambiente de trabalho, e o clima organizacional, como um espelho, acaba por refleti-lo.

Além de seus recursos financeiros, materiais e tecnológicos, também as organizações tem como recurso o capital humano. As pessoas que integram as organizações e os tipos de relações que estas pessoas possuem, desempenham um papel vital na formação do ambiente e consequentemente, do clima organizacional. “As organizações são conjuntos de pessoas [...] ao falarmos em organizações, inevitavelmente falamos em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria.” (VIEIRA, 2003, p.3).

O clima organizacional decorre no ambiente de trabalho, como resultante das sensações e percepções, satisfações e insatisfações, advindas das relações entre funcionários, e destes para com a organização em si. Sendo assim, é composto por fatores positivos e negativos, que podem causar respectivamente, tanto o interesse como o desinteresse nos trabalhadores.

A cultura organizacional é por vezes confundida com o clima, porém ambos são diferentes, e ao mesmo tempo complementos uma da outra. Toro (2001) o vê como consequência da ação da cultura sobre os indivíduos da organização, pois a cultura permeia as práticas e políticas de gestão, e o clima se resulta dessas mesmas práticas e políticas exercidas

pela organização. Minimizando a semelhança entre clima e cultura organizacional, Tachizawa (2001) define o primeiro como o ambiente interno em que convivem os membros da organização, sendo influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é bom ou ruim para elas e para a organização como um todo.

Ainda em relação ao que se conceitua por clima organizacional, Chiavenato (1999) entende que este é o resultado de um somatório de fatores, pertencentes ao cotidiano das organizações, dividindo-se, portanto, em categorias. Estas categorias podem ser estudadas, conforme afirma Pinto Júnior (2005, p. 51-53), em suas respectivas definições, a seguir:

- Categoria da Estrutural: a abordagem estrutural explica o clima como consequência da estrutura organizacional em termos de cadeia de comando, tecnologia, artefatos de ambiente, tipo e tamanho da estrutura, etc.
- Categoria da Psicológica: a abordagem psicológica defende que o clima é dirigido pela percepção dos colaboradores a respeito da estrutura, do tipo de liderança e tarefas, e das influências da cultura, entre outras coisas.
- Categoria da Interativa: a abordagem interativa, de forma bem simplória, justifica o clima organizacional por meio do resultado das interações entre as pessoas, de maneira que diferentes grupos de funcionários, ao possuírem percepções diferentes sobre os acontecimentos da organização, tenderiam a produzir climas organizacionais também diferenciados.
- Categoria da Cultural: a abordagem cultural define o clima como consequência da cultura organizacional.

Elementos e condições ambientais, sociais e demais variáveis que possam predominar na organização têm por resultante o clima organizacional. Para Ribeiro (1996, p. 45) o clima é visto como “o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana visualizada dentro de um sistema”. É também, ainda segundo Ribeiro (1996), uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais.

Teórico	Conceito
Champion (1999)	São as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho.
Bennis (1996)	É um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.

Continua

Continuação

Teórico	Conceito
Barçante e Castro (1999)	É a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho.
Souza (1978)	É um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais [...] percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles.
Schneider (1985)	Clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes, o que é considerado importante para a eficácia organizacional.
Luz(2003)	Clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários.

Quadro 01 – Conceitos de Clima Organizacional**Fonte: Elaborado pela autora**

Diante dos conceitos explanados, serão utilizadas neste estudo as definições de clima organizacional de Barçante e Castro (1999) e de Chiavenato (1999), de modo que se demonstram como as mais apropriadas para a proposta de pesquisa em questão.

2.2. Serviços Públicos

Serviços advindos das esferas do Governo Federal, Estadual e Municipal, prestados à população, são denominados de serviços públicos. “São aqueles de competência e responsabilidade do Poder Público (União, Estados e Municípios) visando atender às necessidades coletivas da população” (CARMO, 2004, p. 1). São serviços presentes, sobretudo, na área da saúde, educação e segurança, que atendem diretamente aos cidadãos. Mas há também os serviços dos setores administrativos destes órgãos, voltados principalmente para questões burocráticas destes órgãos. Na visão de Meirelles (2009, p. 332) o serviço público é “todo aquele serviço prestado pela Administração ou por seus delegados, sob as normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniências do Estado”.

2.3. Metodologia Para Elaboração do Estudo de Clima Organizacional

Para a medição do clima organizacional do estudo será usado o modelo dos vinte fatores de Sbragia (1983). Autor de várias publicações na área organizacional, no Brasil e no exterior, Roberto Sbragia é Mestre e Doutor em Administração, sendo atualmente, professor

titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

Sbragia desenvolveu em 1983, um modelo de pesquisa de clima organizacional que se utiliza de vinte fatores. Esses fatores ele denominou de dimensões/variáveis de clima organizacional, a seguir: estado de tensão; conformidade exigida; ênfase na participação; proximidade da supervisão; consideração humana; adequação da estrutura; autonomia presente; recompensas proporcionais; prestígio obtido; cooperação existente; padrões enfatizados; atitudes frente a conflitos; sentimento de identidade; tolerância existente; clareza percebida; justiça predominante; condições de progresso; apoio logístico proporcionado; reconhecimento proporcionado; forma de controle.

Fatores de Clima Organizacional de Sbragia	Significado
Estado de Tensão	Descreve o quanto às ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.
Conformidade Exigida	Sentimento que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
Ênfase na Participação	Descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitos.
Proximidade da Supervisão	Descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercer a iniciativa.
Consideração Humana	Descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.
Adequação da Estrutura	Sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no trabalho.
Autonomia Presente	Descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; até que ponto não precisa ter suas decisões verificadas.
Recompensas Proporcionais	Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.
Prestígio Obtido	Descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização.
Cooperação Existente	Percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de gestores e de subordinados.
Padrões Enfatizados	É o grau em que a organização enfatiza normas e processos.
Atitudes Frente a Conflitos	Sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.
Sentimento de Identidade	Sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho. Em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

Continua

Continuação

Fatores de Clima Organizacional de Sbragia	Significado
Tolerância Existente	Descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
Clareza Percebida	Descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhe dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.
Justiça Predominante	Descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
Condições de Progresso	Descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
Apoio Logístico Proporcionado	Descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho. O quanto a organização facilita seus trabalhos principais.
Reconhecimento Proporcionado	Descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte dos seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
Forma de Controle	Descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

Quadro 02 – Fatores de Clima Organizacional**Fonte: Elaborado pela autora - Adaptado de Jaroszewski, 2008, p. 18**

3. METODOLOGIA

Esta seção apresenta os métodos utilizados para realização do estudo. Silveira e Gerhardt (2009, p. 13) expressam que “A metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa [...] a metodologia vai além da descrição dos procedimentos, indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo”.

Fatores de Análise do Clima Organizacional	Perguntas
Estrutura	<p>1- Em relação à estrutura da organização (instalações físicas e disposição dos maquinários, equipamentos e setores da empresa), me sinto plenamente satisfeito.</p> <p>2- A organização e a quantidade de materiais e ferramentas, além da quantidade de pessoas disponibilizadas para realização do trabalho é suficiente.</p> <p>3- Sinto-me confortável em relação à adoção de novas tecnologias para a realização do meu trabalho.</p>
Conformidade	<p>4- Em relação às regras, regulamentos e procedimentos formais da organização, considero que é necessário que existam, para manter a ordem na empresa.</p> <p>5- Existem normas e regras informais não escritas em documentos, e em relação a isto, não vejo problemas em segui-las.</p>
Padrões	<p>6- As normas, regulamentos e processos na empresa são cumpridos parcialmente pelos colegas de trabalho. Não há supervisão permanente em relação ao cumprimento dessas regras, normas e processos.</p> <p>7- A liderança é formal e é desenvolvida com base nas normas e regras da empresa. Os superiores fazem questão que normas e processos sejam seguidos à risca.</p>
Clareza Percebida	<p>8- Os objetivos, políticas e regras da empresa são conhecidos pelos seus servidores.</p> <p>9- Quando ocorrem mudanças em alguma regra ou política da empresa, os superiores informam essas mudanças aos subordinados.</p>
Reconhecimento Proporcionado	<p>10- Os superiores sempre reconhecem e elogiam o desempenho de um servidor, quando este demonstra um desempenho acima da média no trabalho.</p>
Recompensa	<p>11- As políticas e formas de recompensa diferem do desempenho individual para o grupal. O sistema de recompensa é regulamentado.</p>
Condições de Progresso	<p>12- Nesta empresa há possibilidade de promoção.</p>
Cooperação	<p>13- Sempre que necessito de ajuda, meus colegas de trabalho estão disponíveis para me auxiliar.</p>
Conflito	<p>14- É comum ocorrerem conflitos internos, decorrentes de divergências de opiniões, no cotidiano do trabalho.</p>

Continua

Fatores de Análise do Clima Organizacional	Perguntas
Identidade	15- Vejo meu trabalho como um fator imprescindível para a realização dos objetivos da empresa.
Estado de Tensão	16- Nesta empresa, as atividades desenvolvidas têm por natureza, um alto nível de racionalidade (burocracia). 17- Nesta empresa é comum, em algumas situações, a emoção pessoal falar mais alto que a razão.
Ênfase na Participação	18- Os servidores têm liberdade para opinar em relação às decisões que serão tomadas. Todas as opiniões e sugestões são ouvidas pelos superiores, porém nem todas são aceitas.
Proximidade da Supervisão	19- Em tarefas mais complexas, se torna viável o aval dos superiores.
Autonomia presente	20- Não há regras pré-fixadas de como o trabalho deve ser executado. Sinto-me com total autonomia na realização de minhas tarefas.
Consideração humana	21- Me sinto plenamente respeitado em meu ambiente de trabalho. 22- Meu trabalho permite que minhas necessidades (fisiológicas, de alimentação, de descanso e lazer) sejam atendidas.
Prestígio obtido	23- Sinto orgulho de pertencer ao quadro de servidores da empresa.
Tolerância existente	24- A chefia tolera erros, que não são considerados graves. Quando ocorre um erro considerado grave, os superiores costumam advertir os errantes verbalmente.
Justiça predominante	25- A delegação de autoridade e responsabilidade da empresa é justa. 26- A política de salários da empresa é justa.
Apoio logístico proporcionado	27- Não há política de treinamento e aperfeiçoamento nesta empresa. O nível de conhecimento dos servidores é adquirido de acordo com o tempo de experiência que possuem neste cargo.
Forma de controle	28- Os servidores são aconselhados em relação ao uso de materiais para evitar desperdícios. 29- Os índices de produtividade dos servidores são constantemente monitorados pelos superiores.

Quadro 03 – Fatores de Análise do Clima Organizacional e Perguntas Correspondentes

Fonte: Elaborado pela autora - Adaptado de Sbragia, 1983

3.1. Delineamento da Pesquisa

A pesquisa foi delineada partindo-se da inquietação sobre as realidades dos órgãos públicos de pequenos municípios. Em seguida fez-se a busca e leitura de trabalhos já realizados sobre a temática do clima organizacional e seu impacto na motivação das pessoas em órgãos do setor público. O passo seguinte foi estabelecer o problema de pesquisa, os objetivos, gerais e

específicos e os métodos de pesquisa possíveis para um estudo na Câmara Municipal de Nova Alvorada do Sul.

Para o suporte teórico da problematização, justificativa e dos fenômenos de clima organizacional e motivação a serem estudados, foram identificados os autores, conceitos e modelos que explicam e orientam estudos sobre clima organizacional. Neste momento, identificou-se o modelo de Sbragia, que apresenta 20 elementos que compõem seu estudo sobre clima organizacional.

Para Kerlinger (1980, p. 94) “a palavra delineamento focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise”.

O delineamento da pesquisa apresenta caráter quantitativo, com a utilização, para a coleta de dados, de questionário, baseado no modelo de pesquisa de Sbragia (1983), para fins de apuração da percepção do clima organizacional dos servidores e conhecimento do nível de motivação dos mesmos.

3.2. Tipo de Pesquisa

Conforme Gil (1991, p. 46) “embora as pesquisas geralmente apontem para objetivos específicos, estas podem ser classificadas em três grupos: estudos exploratórios, descritivos e explicativos”.

Quanto aos objetivos propostos pelo estudo, a pesquisa se caracteriza como exploratória. “Um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, e entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão” (GIL, 1999, p. 43).

O estudo também se caracteriza como descritivo. Segundo Barros e Lehfel (2007) a pesquisa descritiva se caracteriza pela não interferência do pesquisador nas etapas do estudo. Assim, o pesquisador analisa, registra e interpreta os fatos de maneira imparcial, sem julgamentos pessoais a respeito do conteúdo da pesquisa.

O levantamento bibliográfico também se faz presente no estudo, de modo que foram realizadas pesquisas acerca do tema de clima organizacional, a fim de buscar um entendimento amplo sobre o assunto. “Entende-se por pesquisa bibliográfica a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico [...] a qual pode ser

realizada em livros, periódicos, artigos de jornais, sites da internet, entre outras coisas” (PIZZANI; SILVA; BELLO; HAYASHI, 2012, p. 2).

3.2.1. Abordagem da Pesquisa

A abordagem do estudo é quantitativa. O estudo quantitativo tem o objetivo de quantificar, medir numericamente o objeto estudado. Esse tipo de pesquisa busca traduzir em números, as opiniões e informações dos indivíduos que compõem o objeto do estudo, classificando-as e analisando-as.

Richardson (1989) menciona que a quantificação está presente tanto na coleta, como na mensuração dos dados da pesquisa quantitativa, mensuração esta, que deve ser realizada pelo uso de técnicas estatísticas.

3.3. Método de Pesquisa

O estudo se caracteriza como um estudo de caso, na perspectiva do que orienta Yin (2010) que orienta que “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (2010, p. 39). Nesta orientação de Yin o estudo foi realizado na Câmara de Nova Alvorada do Sul de forma que exigiu vários momentos de investigação, seja pessoalmente por meio de visitas a organização para conhecer sua estrutura física, sessões e departamento, pesquisa documental para identificar seu histórico e os dados secundários, e com aplicação de questionário juntos aos servidores para coletar os dados primários do estudo.

3.4. Universo da Pesquisa

O universo da pesquisa é a Câmara Municipal da cidade de Nova Alvorada do Sul/MS.

3.5. Amostra

A amostra é constituída por 18 servidores lotados no setor administrativo da Câmara Municipal de Nova Alvorada do Sul. A amostra foi selecionada pelo método do censo onde todos os servidores do setor foram selecionados para responder o questionário. Todos os 18

servidores todos responderam e devolveram o questionário. O questionário foi aplicado na primeira quinzena do mês de dezembro de 2017.

3.6. Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi aplicação de um questionário, elaborado com base nos 20 fatores de clima organizacional de Sbragia (1983), explicitados no quadro 02 do item 2.5. O questionário é composto por 29 questões fechadas, onde os respondentes assinalam opções a respeito da concordância ou discordância em relação às questões propostas, em uma escala de peso 1,0 a 5,0.

O questionário é definido por Marconi e Lakatos (1999, p. 100) como “um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador”. Ainda segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 100) a aplicação de questionários apresenta como vantagens “economia de tempo, eliminação de deslocamentos, obtém um grande número de dados, atinge um determinado grupo de maneira simultânea, abrange uma grande área geográfica, não necessita do pesquisador no campo”.

Para a identificação dos elementos internos existentes na Câmara Municipal, foi elaborada uma entrevista face a face, onde foram feitas perguntas envolvendo os fatores do clima organizacional, segundo perspectiva dos fatores de Sbragia. Essa entrevista possibilitou a enumeração dos elementos de Sbragia presentes na organização.

3.6.1. Tipologia do Formulário de Pesquisa

Em relação à tipologia, o questionário é composto por questões fechadas de múltipla escolha. Para HAIR (2004, p. 218) “a pesquisa fechada é mais difícil de ser elaborada, pois o pesquisador também tem que elaborar as possíveis respostas, além disso, força o respondente a escolher uma das respostas apresentadas”.

As questões estão ordenadas através do método da Escala de Lickert. Nesta escala “são definidas cinco possibilidades de resposta que vai da ‘completa aprovação’ até a ‘completa desaprovação’ sobre uma determinada assertiva” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 117).

4. RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados e discussões acerca dos dados obtidos na pesquisa, incluindo o perfil sócio profissional dos servidores da Câmara Municipal e suas concepções sobre o clima organizacional e à motivação existentes no ambiente de trabalho.

4.1. Histórico da Câmara Municipal de Nova Alvorada do Sul

A história da Câmara Municipal de Nova Alvorada do Sul está localizada no município de Nova Alvorada do Sul – MS. Sua história está estritamente ligada à do município e sua emancipação política. Nova Alvorada do Sul era um Distrito com a denominação de Nova Alvorada e subordinado ao município de Rio Brillhante. Foi elevado à categoria de município em 27 de outubro de 1991, através de um plebiscito para consultar a opinião da população sobre a emancipação. A lei assinada pelo então governador Pedro Pedrossian ocorreu no dia 18 de dezembro de 1991. Em 1992 ocorreu a primeira eleição para eleger o primeiro prefeito e vereadores da cidade, assim sendo construída a sede administrativa dos poderes executivo e legislativo do município.

O município de Nova Alvorada do Sul possui poucos anos de criação, com vinte e seis anos de emancipação política. Seu ramo industrial se apresenta em relativo desenvolvimento no setor privado. É um município de porte pequeno, com população estimada, segundo o IBGE (2017), em 20.772 habitantes.

Os fatores do clima organizacional predominantes na Câmara Municipal são estrutura, conformidade, padrões, clareza percebida, reconhecimento proporcionado, cooperação, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, autonomia presente, consideração humana, tolerância existente, justiça predominante, forma de controle.

A estrutura é constituída de tecnologias e mobiliários.

A conformidade em relação ao cumprimento de regras é considerada informal. As políticas, processos e ética são formais, norteados pelos princípios que regem a administração pública.

Os padrões apontam que os servidores procuram sempre seguir as regras, devido ao fato, sobretudo, da Câmara se tratar de um órgão público. A liderança é formal, baseada nos critérios do serviço público.

A clareza percebida sobre os objetivos, políticas e regras da Câmara, e também sobre mudanças ocorridas nestes, alcança praticamente todos os servidores.

O reconhecimento proporcionado acontece de maneira singela, dos superiores para com os servidores.

A cooperação entre os servidores ocorre sempre que possível.

A identidade com o trabalho existe, sendo que, de uma maneira geral, há identificação dos servidores para com as tarefas que desempenham.

O estado de tensão se compõe pelo alto nível de racionalidade nas tarefas desenvolvidas, e pela razão, que está sempre sobreposta à emoção.

A ênfase na participação se dá até o nível em que, os servidores podem opinar sobre praticamente tudo, mas em casos específicos, as opiniões nem sempre podem ser acatadas.

A proximidade da supervisão se constitui pela necessidade de supervisão dos superiores na realização de tarefas complexas, evitando o cometimento de erros.

A autonomia presente ocorre na Câmara nos modos de se fazer as atividades, porém, desde que os resultados destas atividades sejam os que já estão estabelecidos.

A consideração humana é vista no tempo suficiente de alimentação, descanso e lazer dos servidores.

A tolerância existente acontece quando os erros cometidos ainda podem ser reparados. Ainda assim, há advertência verbal pelo erro cometido.

A justiça predominante se observa pela delegação de autoridade, responsabilidade, e na política de salários da Câmara.

A forma de controle é tida no cuidado quanto ao desperdício de materiais, e no monitoramento, ainda que informal, por parte dos superiores, sobre a produtividade dos servidores.

Os fatores do clima organizacional ausentes na Câmara Municipal são recompensa, condições de progresso, conflito, prestígio obtido, apoio logístico proporcionado.

A recompensa não é regulamentada na Câmara. Sua existência poderia implicar em problemas em uma organização pública.

As condições de progresso, que se constituem de possibilidades de promoção, inexistem em organizações do poder público.

O conflito é ausente, a relação entre os servidores, em geral é boa.

O prestígio obtido, por pertencer à organização, não é considerado um motivo de orgulho para os servidores.

O apoio logístico proporcionado, que visa à política de treinamento e aperfeiçoamento, se encontra ausente na organização. Os servidores se utilizam dos conhecimentos já possuídos, junto aos que vão adquirindo com o passar do tempo.

4.2. Perfil Sócio Profissional Dos Servidores

A Câmara Municipal de Nova Alvorada do Sul – Casa de Leis Lúdio Martins Coelho possui em seu quadro administrativo dezoito servidores.

Variável	Fr	(%)
Feminino	14	77,78
Masculino	4	22,22
Ensino fundamental	3	16,67
Ensino médio	11	61,11
Superior incompleto	2	5,56
Superior completo	2	5,56
Auxiliar (copeira)	3	16,67
Administrativo	8	44,44
Técnico	2	11,11
Coordenação	4	22,22
Direção	1	5,56
Solteiro (a)	8	44,44
Casado (a)	7	38,89
Divorciados (a)	2	11,11
Separado (a)	0	0,00
Viúvo (a)	1	5,56
Menos de 1 ano de trabalho	2	11,11
1 ano de trabalho	1	5,56
1,1 a 3 anos de trabalho	7	38,89
3,1 a 5 anos de trabalho	6	33,33
5,1 a 10 anos de trabalho	0	0,00
10,1 a 15 anos de trabalho	1	5,56
Acima de 15 anos de trabalho	1	5,56
Remuneração fixa sem adicionais	17	94,44
Remuneração fixa com adicionais	1	5,56

Continua

Continuação

Contratados	0	0,00
Concursados	18	100,00
Total	18	100,00

**Quadro 04 – Variáveis do Perfil Sócio Profissional dos Servidores
Elaborado pela autora - Conforme dados da pesquisa**

O estudo apontou que, em relação ao gênero, a maioria dos servidores é do sexo feminino, representando 77,78%. Apenas quatro servidores são do sexo masculino, representando 22,22%.

Sobre a lotação dos cargos, demonstrou-se que a maioria dos servidores, sendo 44,44%, ocupam os cargos administrativos, administrativos, seguidos dos cargos técnicos, com 22,22%.

Em relação à escolaridade, o estudo demonstrou que, a maioria dos servidores, ou seja, 61,11% possui ensino médio. E apenas 5,56% dos servidores possuem ensino superior completo.

Quanto ao estado civil, demonstrou-se que a maioria dos servidores é solteira, representando estes, 44,44%. Porém também há uma parcela significativa de 38,89% de servidores casados.

Quanto ao tempo de ingresso e permanência na empresa, foi possível perceber que a maioria dos servidores, ou seja, 38,89% possuem de 1,1 a 3 anos de permanência no trabalho, seguidos por 33,33% dos que possuem de 3,1 a 5 anos de trabalho na empresa. Apenas 2 servidores possuem acima de 10 anos de permanência na empresa, sendo que um deles está na organização entre 10,1 a 15 anos, e o outro possui mais de 15 anos de trabalho, representados por 5,56% cada um.

Em relação à remuneração, o estudo demonstrou que grande maioria dos servidores, sendo estes 94,44%, recebe remuneração fixa sem adicionais. Apenas uma servidora, representando 5,56%, recebe remuneração fixa com adicionais, sendo a mesma, ocupante do cargo de Diretora da Câmara.

Todos os servidores são concursados, ou seja, 100,00% do total.

4.3. Análise dos Resultados

Neste item apresentam-se os dados obtidos na pesquisa, através das respostas dadas aos servidores, ao questionário apresentado aos mesmos.

4.3.1. Fator Estrutura

Este fator indica o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho, como muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no trabalho.

O estudo apontou que, em relação à satisfação com a estrutura da organização, há o predomínio dos que não concordam nem discordam, representado por 38,89% dos servidores. Dentre este total, o gênero feminino é a maioria, com 27,78% dos servidores, assim como os que possuem ensino médio e são solteiros, representam 22,22% cada um. Os cargos administrativos totalizam 27,78%.

Porém, há também uma boa parcela de servidores que concordam parcialmente com esta afirmativa, em um total de 33,33%, de modo que, assim como os que não concordam nem discordam, o gênero feminino também é representado por 33,33% dos servidores. Os servidores com ensino médio e ensino superior incompleto representam 11,11% cada um, assim como os casados e divorciados, e os que possuem de 1,1 a 3 anos de permanência na empresa. Os cargos de coordenação são ocupados por 16,67% do total. Recebem remuneração fixa sem adicionais 27,78% e fixa com adicionais uma servidora, que representa 5,56% dos servidores.

O estudo apontou que, entre a grande maioria dos servidores, predomina os que concordam que a quantidade de materiais e pessoas no trabalho é suficiente. Os que concordam parcialmente e plenamente somam 72,23%. A concordância plena é de 61,11%. Desta concordância, o gênero feminino é de 44,44%. Também a maioria possui ensino médio, com 33,34%, casados somam 27,78% e solteiros são 22,22%. E com 1,1 a 3 anos de permanência na empresa, assim como os servidores que ocupam os cargos administrativos são 27,78% cada um. A maioria, 55,56%, recebe remuneração fixa sem adicionais.

A minoria é representada por apenas 16,67% dos servidores, que discordam parcialmente da afirmativa, sendo que o gênero feminino, assim como os que possuem ensino médio e são solteiros representam 11,11% cada um. Todos os 16,67% recebem remuneração fixa sem adicionais.

O estudo demonstrou que, sobre o conforto sentido na adoção de novas tecnologias no trabalho, a maioria dos servidores não concorda nem discorda, pois o índice desta

neutralidade é de 33,33%. No entanto, houve uma pequena diferença entre estes que não concordam nem discordam para com os demais, inclusive havendo empate entre os que discordam parcialmente, os que concordam parcialmente e os que concordam plenamente, com total de 22,22% cada um. A concordância, parcial e plena, se juntas somam 44,44%.

No caso dos que não concordam nem discordam o gênero feminino é a maioria, com 22,22%, Os servidores que possuem ensino fundamental são 16,67%, assim como os solteiros e os que possuem de 3,1 a 5 anos de permanência na empresa, e os que ocupam os cargos de auxiliar (cozinha). Recebem remuneração fixa sem adicionais 27,78% dos servidores, e remuneração fixa com adicionais, 5,56%.

Entre os que discordam parcialmente, se destacam os que possuem ensino médio, com 22,22%, e os solteiros e casados, com 11,11% cada um. E também os que possuem de 1,1 a 3 anos de permanência na empresa, com 16,67% e os ocupantes de cargos administrativos, que correspondem a 22,22% dos servidores.

Entre os que concordam parcialmente, a maioria, 22,22% é do gênero feminino. Os casados representam 11,11% dos servidores. Os solteiros que concordam plenamente totalizam 11,11%. Todos os que discordam e concordam parcialmente, e os que concordam plenamente, representam 22,22% dos que recebem remuneração fixa sem variáveis.

4.3.2. Fator Conformidade:

Este fator indica o sentimento que os membros sentem em relação à inúmeras regras, regulamentos, procedimentos, políticas e práticas, às quais devem se amoldar, ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.

O estudo permitiu analisar que entre os servidores predomina a concordância, parcial e plena, que há necessidades da existência de regras, regulamentos e procedimentos formais dentro da organização.

Os que concordam parcialmente representam 72,22%, onde deste total, a maioria, 66,67%, é do gênero feminino, sendo o gênero masculino de apenas 5,56%. Também a maioria, 38,89%, possui ensino médio, são solteiros, possuem de 1,1 a 3 anos de permanência na empresa e ocupam os cargos administrativos. Todos recebem remuneração fixa sem adicionais.

Entre os que concordam plenamente, que correspondem a 27,78%, a maioria é do gênero masculino, que compreende 16,67%, assim como os que possuem ensino superior incompleto, de 3,1 a 5 anos de trabalho na empresa. A maioria também é dos ocupantes dos

cargos técnicos, com 11,11% do total, além dos divorciados, que também correspondem a 11,11%. Quanto à remuneração, a maioria é de fixas sem adicionais, com 22,22%, e 5,56% é fixa com adicionais.

O estudo apontou que, em relação a não haverem problemas para se seguir as regras informais, houve concordância, parcial e plena, entre os servidores, não havendo nenhuma discordância ou neutralidade. 72,22% concordam parcialmente e 27,78 concordam plenamente.

Dos que concordam parcialmente pode-se destacar a maioria do gênero feminino, 66,67%, em contraposição à apenas 5,56% do gênero masculino. Os que possuem ensino médio, além dos solteiros, dos que possuem 1,1 a 3 anos de permanência na empresa e ocupam cargos administrativos, que são 38,89%. Além do total do total 72,22%, que recebem remuneração fixa sem adicionais.

Dos 27,78% que concordam plenamente, se destacam o gênero masculino, com 16,67% dos servidores, além dos que possuem ensino superior incompleto e de 3,1 a 5 anos de permanência na empresa. Os divorciados e ocupantes dos cargos técnicos se destacam com 11,11% dos servidores. No caso da remuneração, somente 5,56% dos servidores recebe remuneração fixa com variáveis.

4.3.3. Fator Padrões:

Este fator indica o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

O estudo demonstrou que há discordância total por parte da maioria dos servidores, sobre um cumprimento parcial das regras, regulamentos e processos, e a falta de supervisão dos mesmos. Assim, discordam totalmente 55,56% dos servidores. Apenas 5,56% concordam parcialmente, sendo este servidor do gênero feminino, com ensino médio, solteiro, com um ano de trabalho na empresa e ocupante de um cargo do setor administrativo, com remuneração fixa sem adicionais.

Entre a maioria que discorda totalmente, estão os servidores do gênero feminino, com 38,89%, com ensino médio, com 33,33%, casados, com 27,78%, que possuem de 1,1 a 3 anos de permanência na empresa, com 22,22%, seguidos pelos 16,67% que possuem de 3,1 a 5 anos de permanência na empresa. Os ocupantes dos cargos administrativos são 22,22% dos servidores, seguidos pelos 16,67%, que ocupam os cargos de coordenação. 50,00% dos servidores recebem remuneração fixa sem adicionais, e 5,56%, remuneração fixa com adicionais.

O estudo demonstrou que a maioria dos servidores concorda, parcial e plenamente com a existência de formalidade na liderança e a exigência do cumprimento de regras. A maioria concorda parcialmente, o que corresponde a 66,67% dos servidores. Dentre eles, estão 61,11% do gênero feminino, em contraposição a 5,56% dos servidores do gênero masculino. Os que possuem ensino médio coincidem com o total que possui ensino superior incompleto, com 22,22%. Os solteiros correspondem a 38,89% dos servidores, e os que possuem de 1,1 a 3 anos de trabalho na empresa são 22,22%. Os cargos administrativos correspondem a 22,22%, seguidos pelos cargos de auxiliar (cozinha) e de coordenação, com 16,67% do total cada um. A remuneração fixa sem adicionais é de 61,11% e a fixa com adicionais é de 5,56%. 100% dos servidores são concursados.

4.3.4. Fator Clareza Percebida:

Este fator descreve o grau de conhecimento das pessoas, relativamente aos assuntos que lhe dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.

O estudo analisou que, sobre o conhecimento dos objetivos, políticas e regras da empresa pelos seus servidores, há concordância por parte da maioria dos servidores, se sobressaindo a concordância parcial, com 38,89%.

A minoria é representada pelos que discordam parcialmente, sendo 5,56% dos servidores, do gênero masculino, com ensino médio, solteiro, possuindo de 3,1 a 5 anos de permanência na empresa, ocupando um cargo administrativo e com remuneração fixa sem adicionais.

Entre os 38,89% que concordam parcialmente, estão 22,22% do gênero feminino, com ensino médio, casados, e 16,67% com 1,1 a 3 anos de permanência na empresa e ocupantes de cargos administrativos. Todos os 38,89% recebem remuneração fixa sem adicionais. 100% dos servidores são concursados.

O estudo analisou ainda que, a maior parte dos servidores concorda que há conhecimento dos subordinados sobre mudanças de regras e políticas da empresa, sendo que a maioria corresponde aos que concordam parcialmente, que são 38,89%. Destes se destacam a maioria do gênero feminino, com 22,22% do total, assim como os que possuem ensino médio e são casados, e também os que possuem de 1,1 a 3 anos de permanência na empresa e ocupam cargos administrativos, seguidos por 11,11% que ocupam cargos técnicos e de

coordenação. Todos recebem remuneração fixa sem variáveis. 100% dos servidores são concursados.

4.3.5. Fator Reconhecimento Proporcionalizado:

Este fator descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho. O quanto a organização facilita seus trabalhos principais.

O estudo apontou que, quanto ao reconhecimento dos superiores em relação ao desempenho dos subordinados, a maioria dos servidores concorda, ainda que parcialmente, representando 38,89%. Porém, não há uma diferença significativa entre os que concordam, não concordam nem discordam e discordam totalmente, de modo que os que não concordam nem discordam correspondem a 27,78% e os que discordam totalmente correspondem a 33,33% dos servidores. Assim, se observa uma divisão de opiniões por parte dos servidores, pois a diferença dos discordantes para com os concordantes é de apenas 5,56%.

Os que discordam totalmente têm em sua maioria o gênero feminino, com 27,78%, os que possuem ensino fundamental, com 16,67%, os solteiros, com 22,22%, os que possuem de 1,1 a 3 anos de tempo de permanência na empresa, e ocupam cargos do setor administrativo, com 11,11% cada um, além de todos receberem remuneração fixa sem adicionais.

Entre os que concordam parcialmente estão 38,89% do gênero feminino, onde 16,67% possuem ensino médio, ensino superior incompleto e são solteiros cada um. Também com 16,67% estão os que possuem de 1,1 a 3 anos de permanência na empresa, 22,22% ocupam cargos administrativos e 33,33% recebe remuneração fixa sem adicionais. Apenas 5,56% recebe remuneração fixa com adicionais.

4.3.6. Fator Recompensa:

Este fator indica o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos, e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.

O estudo permitiu analisar que, uma maioria significativa dos servidores, sendo 55,56%, ou seja, mais da metade do total, se manteve neutra em relação à existência de formas de recompensa e sua regulamentação, mesmo apesar de, a concordância parcial e plena responder respectivamente, a 27,78% e 16,67%, o que juntas somam 44,45%.

Entre os que concordam plenamente há uma diversificação em relação às variáveis, onde há, por exemplo, ocupantes de cargos administrativo, técnico e de direção, com 5,56% cada um. Há também servidores com ensino médio, superior incompleto e superior completo, sendo solteiro, casado e viúvo, e com tempo de permanência na empresa de 1,1 a 3 anos, de 3,1 a 5 anos e acima de 15 anos, todos correspondendo a 5,56% do total dos servidores. Quanto à remuneração, 11,11% recebem fixa sem adicionais e 5,56% recebem fixa com adicionais.

Sobre os que não concordam nem discordam, há uma totalidade do gênero feminino, com 55,56%, com 27,78% possuindo ensino médio e 33,33% sendo de solteiros. 27,78% possuem de 1,1 a 3 anos de trabalho na empresa, a maioria ocupa cargos administrativos, com 27,78%. Todos recebem remuneração fixa sem adicionais.

4.3.7. Fator Condições de Progresso:

Este fator descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros, oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende a suas aspirações e expectativas de progresso.

O estudo permitiu analisar que a maioria dos servidores, sendo 33,33%, concorda parcialmente que há possibilidade de promoção, seguidos pelos 27,78% que concordam plenamente. Assim, há uma predominância total de 61,11% de concordância entre os servidores.

Apenas 5,56% dos servidores discordam totalmente, sendo este do sexo masculino, com ensino médio, casado, com 3,1 a 5 anos de permanência na empresa, ocupante de um cargo do setor administrativo e com remuneração fixa sem adicionais.

Dos que concordam parcialmente, a maioria é do gênero feminino, com 27,78%. Com ensino fundamental, ensino superior incompleto, nos cargos de auxiliar (cozinha) e de coordenação estão 11,11% cada um dos servidores. 16,67% são casados e possuem de 1,1 a 3 anos de permanência na empresa. Todos recebem remuneração fixa sem adicionais.

4.3.8. Fator Cooperação:

Este fator indica a percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de gestores e subordinados.

O estudo permitiu analisar que há predominância entre as opiniões dos servidores, de que há disposição para ajudar no ambiente de trabalho. A concordância parcial representa 50,00%.

Deste total, 38,89% dos servidores são do gênero feminino, o ensino médio ocupa 22,22% do total, solteiros são 33,33%, com 1,1 a 3 anos e com 3,1 a 5 anos de permanência na empresa estão 22,22% cada um, assim como os ocupantes de cargos administrativos. Todos recebem remuneração fixa sem adicionais.

4.3.9. Fator Conflito:

Este fator indica o sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para a solução de problemas.

O estudo verificou que sobre a afirmação de se ocorrerem conflitos no cotidiano de trabalho, há predominância de discordância entre os servidores, sendo que 61,11% dos servidores discordam totalmente.

Destes, a maioria, ou seja, 44,44% é do gênero feminino, 22,22% possui ensino médio, 27,77% são solteiros, 22,22% possui de 3,1 a 5 anos de permanência na empresa e ocupam cargos administrativos, 55,56% recebem remuneração fixa sem adicionais e 5,56% recebem fixa com adicionais.

Dos que concordam parcialmente estão 5,56% do sexo feminino, com ensino superior incompleto, solteira, com 1,1 a 3 anos de permanência na empresa, ocupando cargo de coordenação e recebe remuneração fixa sem adicionais.

4.3.10. Fator Identidade:

Este fator indica o sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho. Em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

O estudo apontou que, em relação à importância do trabalho para a realização dos objetivos da empresa, a maioria dos servidores se manteve neutra sobre esta afirmativa, de modo que, 66,67% dos servidores não concordam nem discordam com a questão.

Deste total, 55,56% dos servidores são do gênero feminino. Com ensino médio estão 38,89%. Solteiros são 33,33%. Com 1,1 a 3 anos de trabalho na empresa estão 27,78% dos servidores, e nos cargos administrativos estão 33,33%. Todos recebem remuneração fixa sem adicionais.

4.3.11. Fator Estado de Tensão:

Este fator descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade, antes do que por emoções.

O estudo demonstrou que há apenas concordância, parcial e plena, por parte dos servidores, em relação à existência de um alto nível de racionalidade (burocracia) no trabalho.

A grande maioria, 72,22%, concorda parcialmente. Entre estes, se destacam o gênero feminino, com 50,00% dos servidores, os que possuem ensino médio, com 38,89%, os solteiros, casados e ocupantes de cargos administrativos, com 33,33% cada um e os que possuem de 1,1 a 3 anos de permanência na empresa, com 27,78%. O total de 72,22% recebe remuneração fixa sem adicionais.

O estudo demonstrou que entre os servidores há uma significativa discordância sobre a afirmativa de que a emoção se sobreponha à razão no trabalho, onde 83,33% discordam totalmente. Apenas 16,67% dos servidores não concordam nem discordam, se mantendo neutros sobre a questão.

Entre os discordantes estão 66,67% do gênero feminino, 38,89% possuem ensino médio, solteiros são 44,44%, com 1,1 a 3 anos de trabalho na empresa e em cargos administrativos estão 38,89%. Todos recebem remuneração fixa sem adicionais.

4.3.12. Fator Ênfase na Participação:

Este fator descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas.

O estudo apontou que não há discordância por parte dos servidores, sobre a liberdade existente para opinar sobre as questões da organização. Há uma parcela significativa de concordância, parcial e plena, que juntas somam 77,78%. Uma minoria, 22,22% dos servidores, se manteve neutra.

A maioria dos servidores concorda parcialmente com a questão, sendo esta composta por 38,89% de servidores do gênero feminino. Com ensino superior incompleto, ensino superior completo, solteiros e casados, e com 3,1 a 5 anos de permanência na empresa estão 16,67% dos servidores cada um. Também com 16,67% estão os ocupantes dos cargos administrativos. Recebem remuneração fixa sem adicionais 44,44% e fixa sem adicionais 5,56% dos servidores.

4.3.13. Fator Proximidade da Supervisão:

Este fator descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa.

O estudo apontou que a há predomínio de concordância entre os servidores sobre a afirmativa da necessidade de aprovação dos superiores em tarefas complexas. A concordância parcial é de 44,44%. Há um total de 22,22% de servidores que discordam parcialmente com a afirmativa, porém a concordância parcial e plena, juntas, somam 61,11%.

Dentre a maioria, que são de concordantes parciais, estão 22,22% do gênero feminino, e igualmente 22,22% do gênero masculino. Com ensino médio e ensino superior incompleto, com 1,1 a 3 anos de permanência na empresa e nos cargos administrativos e de coordenação estão 16,67% dos servidores. Os casados são a maioria, com 22,22% do total. 44,44% dos servidores recebe remuneração fixa sem adicionais.

4.3.14. Fator Autonomia Presente:

Este fator descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; até que ponto não precisa ter suas decisões verificadas.

O estudo apontou que, a maioria dos servidores, 44,44%, concorda parcialmente que existe autonomia na realização de tarefas. Porém, esta concordância não se demonstra significativa quando comparada com os 33,33% dos servidores que discordam totalmente e os 22,22% que não concordam nem discordam. Ao se realizar esta comparação, nota-se que há uma leve diferença entre as opiniões destes servidores.

Entre os que concordam parcialmente, 22,22% são do gênero feminino, e os outros 22,22% são do gênero masculino. 33,33% possui ensino médio, 22,22% são casados, 16,67% possui entre 3,1 a 5 anos de permanência na empresa. Os cargos do setor administrativo são representados por 27,77% dos servidores. Todos recebem remuneração fixa sem adicionais.

4.3.15. Fator Consideração Humana:

Este fator descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.

O estudo apontou que há entre os servidores significativa concordância em relação à existência de respeito no ambiente de trabalho, de modo que a maioria significativa, 66,67% concorda plenamente com a questão.

Os concordantes plenos são 50,00% do gênero feminino, 27,78% possuem ensino médio, são casados e ocupam cargos do setor administrativo, 11,11% possui de 3,1 a 5 anos de trabalho na empresa, 61,11% recebe remuneração fixa sem adicionais e 5,56% recebe remuneração fixa com adicionais.

O estudo apontou ainda que, há somente concordância em relação à afirmativa da satisfação das necessidades fisiológicas por parte dos servidores, mesmo a maioria de 61,11%, concordando parcialmente com a questão.

Dentre este total, estão 44,44% do gênero feminino, 33,33% possuem ensino médio e são casados. Também com 33,33% estão os que possuem entre 1,1 e 3 anos de permanência na empresa, 27,78% ocupam cargos do setor administrativo, e todos recebem remuneração fixa com adicionais.

4.3.16. Fator Prestígio Obtido:

Este fator descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização.

O estudo demonstrou que a maioria dos servidores se manteve neutra em relação ao sentimento de orgulho em pertencer à organização, sendo que, os que não concordam nem discordam representam 50,00 dos servidores. Ainda que, as concordâncias, parcial e plena, juntas somem também 50,00%, separadas elas correspondem a praticamente metade dos que se mantiveram neutros.

Dentre estes 50,00% que não concordam nem discordam estão 33,33% do gênero feminino, ensino fundamental e médio correspondem a 16,67%, assim como os que estão entre 1,1 a 3 anos e 3,1 a 5 anos na empresa. Os solteiros são a maioria, com 33,33%. Os cargos administrativos somam 22,22% do total. Todos os 50,00% dos servidores recebem remuneração fixa sem adicionais.

4.3.17. Fator Tolerância Existente:

Este fator descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva, antes do que punitiva.

O estudo demonstrou que a maioria dos servidores se manteve neutra sobre a afirmativa de que há tolerância para com os erros cometidos no trabalho, sendo que 44,44% deles não concordam nem discordam com a questão. Também uma parcela significativa, de 38,89% discorda totalmente da afirmativa. A concordância parcial e plena é representada por uma minoria de 5,56% e 11,11%, respectivamente, representando juntas, 16,67% dos servidores concordantes, ou seja, possui pouquíssima relevância diante à maioria representada pela neutralidade.

A minoria, que concorda parcialmente é composta por 5,56% do gênero feminino, com ensino fundamental, solteira, entre 3,1 a 5 anos de permanência no trabalho, no cargo de auxiliar (cozinha). Recebe remuneração fixa sem adicionais.

A maioria, que não concorda nem discorda é composta 22,22% do gênero feminino e 22,22% do gênero masculino. Com ensino fundamental, ensino médio, ensino superior incompleto e ensino superior completo estão 11,11% dos servidores. Os casados representam 22,22%. Os que possuem de 3,1 a 5 anos de trabalho na empresa são 22,22%, e os que possuem cargos administrativos são 16,67%. Todos recebem remuneração fixa sem adicionais.

4.3.18. Fator Justiça Predominante:

Este fator descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais.

O estudo apontou que há total concordância entre os servidores sobre a afirmativa de que há justiça na delegação de autoridade e responsabilidade da empresa, sendo que, 55,56% dos servidores concordam plenamente.

Sendo deste total ,38,89% do gênero feminino, com ensino médio e ensino superior incompleto estão 22,22% dos servidores, assim como os casados, os que possuem entre 1,1 a 3 anos, e 3,1 a 5 anos de tempo de trabalho na empresa, e os que ocupam os cargos de coordenação. Recebem remuneração fixa sem adicionais 50,00%, e fixa com adicionais 5,56% dos servidores.

O estudo apontou também que, há total concordância entre os servidores sobre a existência de justiça na política de salários da empresa. Entre os que concordam parcialmente, está a grande maioria, com 88,89% dos servidores. Os que concordam plenamente representam 11,11%.

Com maior predominância entre os que concordam parcialmente estão o gênero feminino, com 77,78% dos servidores, sendo que o gênero masculino representa apenas 11,11%. A maioria possui ensino médio, com 44,44%, enquanto que os que possuem ensino superior completo são a minoria, com 11,11%. Os casados representam 44,44%, enquanto que os divorciados são 5,56%, assim como os viúvos, que também representam 5,56%. Quanto ao tempo de permanência na empresa, 38,89% possuem de 1,1 a 3 anos de trabalho, enquanto que 5,56% dos servidores possuem um ano de trabalho na empresa. A maioria entre os cargos é do setor administrativo, com 38,89%, e a minoria está nos cargos técnicos e de direção. Recebem remuneração fixa sem adicionais 83,33% dos servidores, enquanto que 5,56% recebe remuneração fixa com adicionais.

4.3.19. Fator Apoio Logístico Proporcionado:

Este fator descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho. O quanto a organização facilita seus trabalhos principais.

O estudo demonstrou que a grande maioria dos servidores se manteve neutra em relação a esta afirmativa de ausência de política de treinamento na empresa. A maioria significativa, ou seja, 83,33%, não concordam nem discordam. As concordâncias parciais e plenas correspondem a 11,11% e 5,56% respectivamente, de modo que juntas, somam 16,67%, representando assim, pouca relevância sobre a neutralidade dos servidores.

Entre esta maioria neutra se destacam o gênero feminino, com 61,11% dos servidores. Os que possuem ensino médio representam 27,78%, e os casados 38,89%. Com 1,1 a 3 anos e 3,1 a 5 anos de permanência na empresa se encontram 33,33% dos servidores. A maioria dos cargos é do setor administrativo, com 33,33%, seguidos pelos cargos de coordenação, com 22,22%. Os que recebem remuneração fixa sem adicionais representam 77,78%, e os que recebem remuneração fixa com adicionais, 5,56%.

4.3.20. Fator Forma de Controle:

Este fator descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle, para efeito de auto orientação e solução de problemas, antes do policiamento e do castigo.

O estudo apontou que existe concordância entre os servidores sobre a afirmativa de que há conselhos sobre o uso de materiais para evitar desperdícios, de modo que todos

concordam, parcial e plenamente, com a questão. Os que concordam parcialmente são 27,78%, e os que concordam plenamente são 72,22% dos servidores.

Dentre os que concordam plenamente, o gênero feminino representa 50,00% dos servidores, enquanto que o gênero masculino é de 22,22%. A maioria possui ensino superior incompleto, com 22,22%. Os solteiros e casados são 27,78% cada um, enquanto que viúvos são 5,56%. Sobre o tempo de permanência na empresa, a maioria possui de 3,1 a 5 anos de trabalho, e os que possuem de 10,1 a 15 anos, e acima de 15 anos, são apenas 5,56% cada um. Os cargos administrativos representam 22,22%, enquanto que o cargo de direção representa 5,56%. Com remuneração fixa sem adicionais estão 16,67%, e remuneração fixa com adicionais, 5,56% dos servidores.

Dentre os que concordam parcialmente, os 27,78% dos servidores são do gênero feminino e possuem ensino médio. Deste total, uma minoria, 5,56%, exerce os cargos de coordenação. Todos recebem remuneração fixa com adicionais.

O estudo apontou ainda que a maioria dos servidores se manteve neutra sobre a existência de medição dos índices de produtividade, pois 66,67% deles concordam parcialmente, enquanto que, os 33,33% restantes concordam parcialmente.

Dentre os que não concordam nem discordam, 50,00% são do gênero feminino. A maioria dos servidores, 22,22% possui ensino superior incompleto, em contraposição à minoria de 11,11% dos que possuem ensino médio. 27,78% são casados, enquanto que 5,56% são viúvos. A maioria possui de 1,1 a 3 anos, e de 3,1 a 5 anos de permanência na empresa, porém, 5,56% possuem entre 10,1 a 15 anos, e acima de 15 anos de trabalho na empresa. Sobre os cargos, auxiliar (cozinha), administrativos e coordenação possuem os mesmos índices, sendo a maioria, com 16,67%. Os cargos técnicos e de direção são a minoria, com 11,11% e 5,56% dos servidores, respectivamente.

Dentre os que concordam parcialmente, o índice dos que possuem ensino médio é de 33,33%, podendo-se verificar que é três vezes superior aos que não concordam nem discordam, que representam 11,11%. A minoria, 5,56% dos servidores, é do gênero masculino. Também são minoria os que possuem 1 ano, e 3,1 a 5 anos de trabalho na empresa, com 5,56% cada um, assim como os cargos de coordenação. Todos recebem remuneração fixa sem adicionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção do clima organizacional dos servidores do setor administrativo da Câmara Municipal de Nova Alvorada do Sul – MS.

Os resultados apontam que na Câmara Municipal predominam os fatores de clima organizacional elencados por Sbragia (1983). Por tratar-se de uma instituição pública municipal, fatores como recompensa, condições de progresso e apoio logístico proporcionado se demonstraram ausentes na organização. Também se demonstraram ausentes os fatores conflito e prestígio obtido.

Os objetivos específicos foram alcançados, de modo que foi possível a identificação do perfil dos servidores, assim como a identificação dos elementos internos, determinantes do clima organizacional, que se encontram presentes e ausentes na organização, além da medição do grau de percepção do clima organizacional por parte dos servidores.

Em relação ao perfil dos servidores, o estudo mostra que a maioria deles possui de 1,1 a 3 anos de trabalho na empresa. Quanto ao gênero, há predominância significativa do sexo feminino, assim como predominam os servidores que possuem ensino médio, os ocupantes dos cargos de setor administrativo e os solteiros. Este perfil possibilita mostrar que na visão destes servidores o clima organizacional é positivo na câmara.

Na definição de Chiavenato (1999), o clima organizacional se resulta de um somatório de fatores, pertencentes ao cotidiano das organizações. Neste sentido, os fatores do clima organizacional de Sbragia (1983), apontados como presentes na organização são: estrutura, conformidade, padrões, clareza percebida, reconhecimento proporcionado, cooperação, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, autonomia presente, consideração humana, tolerância existente, justiça predominante, forma de controle.

O grau de percepção do clima organizacional presente na Câmara Municipal mostrou que, de uma maneira geral, o clima é positivo na visão dos servidores, no momento em que em quase todas as categorias analisadas, predominaram a opção de concordância, parcial ou plena. Isto vem a confirmar as palavras de Barçante e Castro (1995) que apontam que o clima organizacional “é resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia do trabalho”.

As discordâncias se deram nos fatores padrões, na questão que afirmava haver o cumprimento parcial de regras, regulamentos e processos, e falta de supervisão dos mesmos. No fator conflito, os servidores discordaram em maioria, da afirmativa de ocorrência de

conflitos no cotidiano de trabalho. E no fator estado de tensão, a discordância se deu na afirmativa da emoção se sobrepor à razão.

Em análise das respostas obtidas nos questionários e na entrevista, foi possível observar que há uma contradição entre os servidores, sobre o fator condições de progresso, que fala sobre a possibilidade de haver promoção dentro da organização. No questionário, houve predominância das respostas de concordância, parcial e plena, que juntas corresponderam a 61,11% do total das respostas. Este índice significativo de concordância chama a atenção, pois na entrevista, obteve-se a resposta de que não é possível haver promoção na Câmara Municipal, pelo fato de se tratar de uma organização pública, onde o ingresso de servidores se dá apenas por meio de concurso público.

Observou-se também, que sobre a percepção do clima organizacional, houve predominância de neutralidade nas respostas em sete fatores, a estrutura, a recompensa, a identidade, o prestígio obtido, a tolerância existente, o apoio logístico proporcionado, e a forma de controle, onde a maioria dos servidores optou pela alternativa de que não concordam nem discordam em relação às questões.

Isto demonstra que estes aspectos merecem uma maior atenção por parte dos superiores, pois assim, futuramente talvez seja possível haver por parte dos servidores, uma opinião formada sobre estes fatores, e o índice de concordância possa vir a ser a maioria.

Salvo isto, os fatores de Sbragia presentes na organização, assim como a percepção do clima, na visão dos servidores, apresentam em sua maioria, um caráter positivo.

As limitações do estudo se deram na dificuldade em reunir todos os questionários devidamente respondidos, devido à demora por parte de alguns dos servidores, em concluir as respostas, sob a alegação de falta de tempo disponível e falta de entendimento do significado de algumas questões.

O estudo trouxe como contribuições elementos sobre clima organizacional em uma Câmara Municipal em um pequeno município de Mato Grosso do Sul, apresentando a opinião dos servidores quanto aos fatores do clima organizacional presentes na Câmara e suas percepções sobre o mesmo, trazendo à tona os aspectos que precisam ser melhorados.

Os resultados apresentam também, dados que possibilitam entender a realidade de uma instituição legislativa municipal, acrescentando desta forma, um cenário até então nunca pesquisado na Câmara Municipal.

6. REFERÊNCIAS

- AQUINO, J. M. C. **Identificação e Imagem do Servidor Público: Um Estudo com Usuários do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais**. 2010. 101 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Ciências Empresariais, Estratégia e Tecnologia em Marketing. Belo Horizonte: FUMEC, 2010.
- ASSOCIATION, IPMA Brasil - **International Project Management**. **Curriculum: Roberto Sbragia**. 2012. Disponível em: <<http://ipmabrasil.org/curriculum?id=28>>. Acesso em: 07 ago. 2017
- BARÇANTE, L. C; CASTRO, G. C. **Ouvindo a Voz do Cliente Interno**. 3 ed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1999.
- BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BENNIS, Warren G. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 162 p, 1996.
- BRUNELLI, M. G. M. **Motivação no Serviço Público**. 2008. 90 f. Monografia (Especialização) – Curso de Gestão Pública, IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios. Porto Alegre: 2008.
- CARMO, S. J. O. **Serviço Público: exigência de qualidade e eficiência “versus” adversidades do sistema**. 2004. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br>>. Acesso em: 06 ago. 2017.
- CHAMPION, D. J. **A sociologia das Organizações**. São Paulo: Saraiva, 1999
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DINIZ, T. G. S; CRUZ, E. P; S, F. N. S; FONTANILLAS, C. N. **Estabilidade no Emprego e o Comportamento do Servidor Público de Municipal**. Artigo Científico. Resende, 2012. SEGET. Disponível em: <www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/1201677.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2017.
- ESTATÍSTICA, Instituto Brasileiro de Geografia e. **IBGE Cidades**. 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/nova-alvorada-do-sul/panorama>>. Acesso em 29 dez. 2017.

GAMA, C. M. A. **TGA: A Contribuição dos Teóricos da Administração**. 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/tga-a-contribuicao-dos-teoricos-da-administracao>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1 ed. Porto Alegre: UAB, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em 30 dez. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo; Atlas, 1999.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMUEL, P. **Fundamentos e métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JAROSZEWSKI, N. G. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso**. Trabalho de Conclusão de Curso. MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma: 2008.

KERLINGER, F. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais. Um Tratamento Conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

LAUSCHNER, R. J; MEURER, R. S; HINTERHOLZ, R. H. **Clima organizacional: questão pontual na gestão estratégica de pessoas**. Disponível em: <http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Rogério_Jose_Lauscner_Rogério_Sadi_Meurer_-_Rosemilha_Heinen_Hinterholz.pdf> Acesso em: 08 ago. 2017.

LITWING, G. H; STRINGER, R. A. **Motivation Organizational Climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, R. S. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, R. Z; GOULART, M. M. **A Pesquisa de Clima e Sua Importância Como Ferramenta Estratégica de Gestão Para as Organizações - Um Estudo Comparativo no Ramo da Engenharia Consultiva**. Anais. Rio de Janeiro, 2014. Décimo Congresso Nacional de Excelência em Gestão e Primeiro Inovarse. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0051_11.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2017

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35 ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MENEZES, I. G; GOMES, A. C. P. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto.** Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/scielo>>. Acesso em 28 dez. 2017.

NUNES, J. L. O. **Clima Organizacional No Setor Público: Um Estudo De Caso No Juizado Especial Cível De Brumado/BA.** Revista NAU Social, v.6, n. 10, p. 09-22, 2015.

PINTO JÚNIOR, H. **Impacto de características pessoais, comprometimento e clima organizacional no desempenho: estudo de caso em uma empresa de tele atendimento.** 2005. 163 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Uberlândia; Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

PIZZANI, L; SILVA, R. C; BELLO, S. F; HAYASHI, M. C. P. I. **A Arte da Pesquisa Bibliográfica na Busca do Conhecimento.** Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 10, n. 1, p. 53-66, Campinas: jul/dez. 2012. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php>> Acesso em: 03 jan. 2018.

RIBEIRO, C. R. M. **A Organização Holística.** 5. ed. Rio de Janeiro, Vozes, 1996.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

RIZZATTI, G. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras.** Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

SBRAGIA, R. **Um Estudo Empírico Sobre O Clima Organizacional Em Instituições de Pesquisa.** Revista de Administração, São Paulo, v. 18, p.30-39, 1983. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19220/um-estudo-empirico-sobre-o-clima-organizacional-em-instituicoes-de-pesquisa>>. Acesso em: 07 ago. 2017.

SCHNEIDER, B. **Organizational Behavior.** Annual Review of Psychology, v. 36, p. 573-611, jan. 1985.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: Como se Manifestam e Como se Manejam.** São Paulo: E. Blucher, 1978.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C; FORTUNA, A. A. M. **Gestão Com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios.** Rio de Janeiro, FGV, 2001.

TEIXEIRA, A. L. Diagnóstico De Clima Organizacional No Setor Público: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Pública Municipal. 2015. Bacharelado Em Administração Pública. UFF/ICHS.

TORO, F. A. El Clima Organizacional: Perfil de Empresas Colombianas. Medellín, Cincel, 2001.

VATERKEMPER, G. Clima Organizacional: Análise do grau de satisfação dos colaboradores com a empresa e com o seu trabalho na empresa Softway Contact Center.

Florianópolis, 2007. 69 p.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

FATOR ESTRUTURA

1- Em relação à estrutura da organização (instalações físicas e disposição dos maquinários, equipamentos e setores da empresa), me sinto plenamente satisfeito.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino			2	11,11111	5	27,77778	5	27,77778	2	11,11111
Masculino			1	5,55556	2	11,12	1	5,55556		
Ensino fundamental			1	5,55556					2	11,11111
Ensino médio			2	11,11111	4	22,22222	2	11,11111		
Superior incompleto					2	11,11111	2	11,11111		
Superior completo					1	5,55556	2	11,11111		
Solteiro (a)			2	11,11111	4	22,22222	1	5,55556		
Casado (a)			1	5,55556	2	11,11111	2	11,11111		
Divorciado (a)							2	11,11111		
Separado (a)										
Viúvo (a)							1	5,55556		
Menos de 1 ano			1	5,55556			1	5,55556		
1 ano					1	5,55556				
1,1 a 3 anos			1	5,55556	3	16,66667	2	11,11111	1	5,55556
3,1 a 5 anos			1	5,55556	3	16,66667	1	5,55556	1	5,55556
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos							2	11,11111		
Acima de 15 anos										
Auxiliar (cozinha)			1	5,55556					2	11,11111
Administrativo			2	11,11111	5	27,77778	1	5,55556		
Técnico					1	5,55556	1	5,55556		
Coordenação					1	5,55556	3	16,66667		
Direção							1	5,55556		
Fixa sem adicionais			3	16,66667	7	38,88889	5	27,77778	2	11,11111
Fixa com adicionais							1	5,55556		
Contratado										
Concursado			3	16,66667	7	38,88889	6	33,33333	2	11,11111
Total			3	16,66667	7	38,88889	6	33,33333	2	11,11111

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE B
FATOR ESTRUTURA

2- A organização e a quantidade de materiais e ferramentas, além da quantidade de pessoas disponibilizadas para realização do trabalho é suficiente.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino			3	16,66667			3	16,66667	8	44,44444
Masculino							1	5,55555	3	16,66667
Ensino fundamental							3	16,66667		
Ensino médio			2	11,11111					6	33,33334
Superior incompleto			1	5,55555					3	16,66667
Superior completo							1	5,55555	2	11,11111
Solteiro (a)			2	11,11111			2	11,11111	4	22,22222
Casado (a)							2	11,11111	5	27,77778
Divorciado (a)			1	5,55556					1	5,55556
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,55556
Menos de 1 ano			1	5,55556					1	
1 ano			1	5,55556						
1,1 a 3 anos							2	11,11111	5	27,77778
3,1 a 5 anos			1	5,55556			2	11,11111	3	16,66667
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos									1	5,55556
Acima de 15 anos									1	5,55556
Auxiliar (cozinha)							3	16,66667		
Administrativo			2	11,11111			1	5,55556	5	27,77778
Técnico									2	11,11111
Coordenação			1	5,55556					3	16,66667
Direção									1	5,55556
Fixa sem adicionais			3	16,66667			4	22,22222	10	55,55556
Fixa com adicionais									1	5,55556
Contratado										
Concursado			3	16,66667			4	22,22222	11	61,11111
Total			3	16,66667			4	22,22222	11	61,11111

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE C
FATOR ESTRUTURA

3- Sinto-me confortável em relação à adoção de novas tecnologias para a realização do meu trabalho.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino			3	16,66667	4	22,22222	4	22,22222	3	16,66667
Masculino			1	5,55556	2	11,11111			1	5,55556
Ensino fundamental					3	16,66667				
Ensino médio			4	22,22222	2	11,11111	3	16,66667	2	11,11111
Superior incompleto							1	5,55556	1	5,55556
Superior completo					1	5,55556			1	5,55556
Solteiro (a)			2	11,11111	3	16,66667	1	5,55556	2	11,11111
Casado (a)			2	11,11111	2	11,11111	2	11,11111	1	5,55556
Divorciado (a)							1	5,55556	1	5,55556
Separado (a)										
Viúvo (a)					1	5,55556				
Menos de 1 ano			1	5,55556					1	5,55556
1 ano			1	5,55556						
1,1 a 3 anos			1	5,55556	2	11,11111	3	16,66667	1	5,55556
3,1 a 5 anos			1	5,55556	3	16,66667	1	5,55556	1	5,55556
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos					1	5,55556				
Acima de 15 anos									1	5,55556
Auxiliar (cozinha)					3	16,66667				
Administrativo			4	22,22222	1	5,55556	1	5,55556	2	11,11111
Técnico					1	5,55556			1	5,55556
Coordenação							3	16,66667	1	5,55556
Direção					1	5,55556				
Fixa sem adicionais			4	22,22222	5	27,77778	4	22,22222	4	22,22222
Fixa com adicionais					1	5,55556				
Contratado										
Concursado			4	22,22222	6	33,33333	4	22,22222	4	22,22222
Total			4	22,22222	6	33,33333	4	22,22222	4	22,22222

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE D
FATOR CONFORMIDADE

4- Em relação às regras, regulamentos e procedimentos formais da organização, considero que é necessário que existam, para manter a ordem na empresa.

Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino							12	66,66667	2	11,11111
Masculino							1	5,555556	3	16,66667
Ensino fundamental							3	16,66667	1	5,55555
Ensino médio							7	38,88889	1	5,55555
Superior incompleto							3	16,66667	3	16,66667
Superior completo										
Solteiro (a)							7	38,88889	1	5,555556
Casado (a)							6	33,33333	1	5,555556
Divorciado (a)									2	11,11111
Separado (a)									1	5,555556
Viúvo (a)										
Menos de 1 ano							2	11,11111		
1 ano							1	5,555556		
1,1 a 3 anos							7	38,88889		
3,1 a 5 anos							3	16,66667	3	16,66667
5,1 a 10 anos									1	5,555556
10,1 a 15 anos									1	5,555556
Acima de 15 anos										
Auxiliar (cozinha)							3	16,66667		
Administrativo							7	38,88889	1	5,555556
Técnico									2	11,11111
Coordenação							3	16,66667	1	5,555556
Direção									1	5,555556
Fixa sem adicionais							13	72,22222	4	22,22222
Fixa com adicionais									1	5,555556
Contratado										
Concursado							13	72,22222	5	27,77778
Total							13	72,22222	5	27,77778

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE E
FATOR CONFORMIDADE

5- Existem normas e regras informais não escritas em documentos, e em relação a isto, não vejo problemas em segui-las.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino							12	66,66667	2	11,11111
Masculino							1	5,555556	3	16,66667
Ensino fundamental							3	16,66667	1	5,55555
Ensino médio							7	38,88889	1	5,55555
Superior incompleto							3	16,66667	3	16,66667
Superior completo										
Solteiro (a)							7	38,88889	1	5,555556
Casado (a)							6	33,33333	1	5,555556
Divorciado (a)									2	11,11111
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,555556
Menos de 1 ano							2	11,11111		
1 ano							1	5,555556		
1,1 a 3 anos							7	38,88889		
3,1 a 5 anos							3	16,66667	3	16,66667
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos									1	5,555556
Acima de 15 anos									1	5,555556
Auxiliar (cozinha)							3	16,66667		
Administrativo							7	38,88889	1	5,555556
Técnico									2	11,11111
Coordenação							3	16,66667	1	5,555556
Direção									1	5,555556
Fixa sem adicionais							13	72,22222	4	22,22222
Fixa com adicionais									1	5,555556
Contratado										
Concursado							13	72,22222	5	27,77778
Total							13	72,22222	5	27,77778

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE F
FATOR PADRÕES

6- As normas, regulamentos e processos na empresa são cumpridos parcialmente pelos colegas de trabalho. Não há supervisão permanente em relação ao cumprimento dessas regras, normas e processos.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino	7	38,88889	4	22,22222	2	11,11111	1	5,555556		
Masculino	3	16,66667	1	5,555556						
Ensino fundamental			3	16,66667						
Ensino médio	6	33,33334	1	5,555556			1	5,555556		
Superior incompleto	2	11,11111			2	11,11111				
Superior completo	3	16,66667								
Solteiro (a)	2	11,11111	3	16,66667	2	11,11111	1	5,555556		
Casado (a)	5	27,77778	2	11,11111						
Divorciado (a)	2									
Separado (a)										
Viúvo (a)	1	5,555556								
Menos de 1 ano	1	5,555556	1	5,555556						
1 ano							1	5,555556		
1,1 a 3anos	4	22,22222	2	11,11111	1	5,555556				
3,1 a 5 anos	3	16,66667	2	11,11111	1	5,555556				
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos	1	5,555556								
Acima de 15 anos	1	5,555556								
Auxiliar (cozinha)			3	16,66667						
Administrativo	4	22,22222	2	11,11111	2	11,11111	1	5,555556		
Técnico	2	11,11111								
Coordenação	3	16,66667			1	5,555556				
Direção	1	5,555556								
Fixa sem adicionais	9	50,00	5	27,77778	2	11,11111	1	5,555556		
Fixa com adicionais	1	5,555556								
Contratado										
Concursado	10	55,55556	5	27,77778	2	11,11111	1	5,555556		
Total	10	55,55556	5	27,77778	2	11,11111	1	5,555556		

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE G
FATOR PADRÕES

7- A liderança é formal e é desenvolvida com base nas normas e regras da empresa. Os superiores fazem questão que normas e processos sejam seguidos à risca.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino			3	16,66667			11	61,11111		
Masculino							1	5,555556	3	16,66667
Ensino fundamental							3	16,66667		
Ensino médio			3	16,66667			4	22,22222	1	5,555556
Superior incompleto							4	22,22222		
Superior completo							1	5,555556	2	11,11111
Solteiro (a)			1	5,555556			7	38,88889		
Casado (a)			2	11,11111			3	16,66667	2	11,11111
Divorciado (a)							2	11,11111		
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,555556
Menos de 1 ano			1	5,555556			1	5,555556		
1 ano							1	5,555556		
1,1 a 3 anos			2	11,11111			5	27,77778		
3,1 a 5 anos							4	22,22222	2	11,11111
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos							1	5,555556	1	5,555556
Acima de 15 anos										
Auxiliar (cozinha)							3	16,66667		
Administrativo			2	11,11111			4	22,22222	2	11,11111
Técnico							1	5,555556	1	5,555556
Coordenação			1	5,555556			3	16,66667		
Direção							1	5,555556		
Fixa sem adicionais			3	16,66667			11	61,11111	3	16,66667
Fixa com adicionais							1	5,555556		
Contratado										
Concursado			3	16,66667			12	66,66667	3	16,66667
Total			3	16,66667			12	66,66667	3	16,66667

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE H
FATOR CLAREZA PERCEBIDA

8- Os objetivos, políticas e regras da empresa são conhecidos pelos seus servidores.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino	2	11,11111			2	11,11111	4	22,22222	5	27,77778
Masculino			1	5,55556	1	5,55556	3	16,66667		
Ensino fundamental	2	11,11111	1	5,55556						
Ensino médio					2	11,11111	4	22,22222	2	11,11111
Superior incompleto					1	5,55556	1	5,55556	2	11,11111
Superior completo							2		1	5,55556
Solteiro (a)	1	5,55556	1	5,55556	1	5,55556	2	11,11111	3	16,66667
Casado (a)	1	5,55556			2	11,11111	4	22,22222		
Divorciado (a)							1	5,55556	1	5,55556
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,55556
Menos de 1 ano							1	5,55556	1	5,55556
1 ano									1	5,55556
1,1 a 3 anos	2	11,11111			2	11,11111	3	16,66667		
3,1 a 5 anos			1	5,55556	1	5,55556	2	11,11111	2	11,11111
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos							1	5,55556	1	5,55556
Acima de 15 anos										
Auxiliar (cozinha)	2	11,11111	1	5,55556						
Administrativo					2	11,11111	3	16,66667	3	16,66667
Técnico						5,55556	2	11,11111		
Coordenação					1		2	11,11111	1	5,55556
Direção									1	5,55556
Fixa sem adicionais	2	11,11111	1	5,55556	3	16,66667	7	38,88889	4	22,22222
Fixa com adicionais									1	5,55556
Contratado										
Concursado	2	11,11111	1	5,55556	3	16,66667	7	38,88889	5	27,77778
Total	2	11,11111	1	5,55556	3	16,66667	7	38,88889	5	27,77778

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE I
FATOR CLAREZA PERCEBIDA

9- Quando ocorrem mudanças em alguma regra ou política da empresa, os superiores informam essas mudanças aos subordinados.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino	2	11,11111			2	11,11111	4	22,22222	5	27,77778
Masculino			1	5,55556	1	5,55556	3	16,66667		
Ensino fundamental	2	11,11111	1	5,55556						
Ensino médio					2	11,11111	4	22,22222	2	11,11111
Superior incompleto					1	5,55556	1	5,55556	2	11,11111
Superior completo							2	11,11111	1	5,55556
Solteiro (a)	1	5,55556	1	5,55556	1	5,55556	2	11,11111	3	16,66667
Casado (a)	1	5,55556			2	11,11111	4	22,22222		
Divorciado (a)							1	5,55556	1	5,55556
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,55556
Menos de 1 ano							1	5,55556	1	5,55556
1 ano									1	5,55556
1,1 a 3 anos	2	11,11111			2	11,11111	3	16,66667		
3,1 a 5 anos			1	5,55556	1	5,55556	2	11,11111	2	11,11111
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos							1	5,55556	1	5,55556
Acima de 15 anos										
Auxiliar (cozinha)	2	11,11111	1	5,55556						
Administrativo					2	11,11111	3	16,66667	3	16,66667
Técnico							2	11,11111		
Coordenação					1	5,55556	2	11,11111	1	5,55556
Direção									1	5,55556
Fixa sem adicionais										
Fixa com adicionais	2	11,11111	1	5,55556	3	16,66667	7	38,88889	4	22,22222
									1	5,55556
Contratado										
Concursado	2	11,11111	1	5,55556	3	16,66667	7	38,88889	5	27,77778
Total	2	11,11111	1	5,55556	3	16,66667	7	38,88889	5	27,77778

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE J

FATOR RECONHECIMENTO PROPORCIONADO

10- Os superiores sempre reconhecem e elogiam o desempenho de um servidor, quando este demonstra um desempenho acima da média no trabalho.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino	5	27,77778			2	11,11111	7	38,88889		
Masculino	1	5,55556			3	16,66667				
Ensino fundamental	3	16,66667								
Ensino médio	2	11,11111			3	16,66667	3	16,66667		
Superior incompleto					1	5,55556	3	16,66667		
Superior completo	1	5,55556			1	5,55556	1	5,55556		
Solteiro (a)	4	22,22222			1	5,55556	3	16,66667		
Casado (a)	1	5,55556			4	22,22222	2	11,11111		
Divorciado (a)	1	5,55556					1	5,55556		
Separado (a)										
Viúvo (a)							1	5,55556		
Menos de 1 ano	1	5,55556					1	5,55556		
1 ano	1	5,55556								
1,1 a 3 anos	2	11,11111			2	11,11111	3	16,66667		
3,1 a 5 anos	1	5,55556			3	16,66667	2	11,11111		
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos	1	5,55556					1	5,55556		
Acima de 15 anos										
Auxiliar (cozinha)	3	16,66667								
Administrativo	2	11,11111			2	11,11111	4	22,22222		
Técnico	1	5,55556			1	5,55556				
Coordenação					2	11,11111	2	11,11111		
Direção							1	5,55556		
Fixa sem adicionais	6	33,33333			5	27,77778	6	33,33333		
Fixa com adicionais							1	5,55556		
Contratado										
Concursado	6	33,33333			5	27,77778	7	38,88889		
Total	6	33,33333			5	27,77778	7	38,88889		

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE K
FATOR RECOMPENSA

11- As políticas e formas de recompensa diferem do desempenho individual para o grupal. O sistema de recompensa é regulamentado.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino					10	55,55556	1	5,555556	3	16,66667
Masculino							4	22,22222		
Ensino fundamental					3	16,66667				
Ensino médio					5	27,77778	2	11,11111	1	5,555556
Superior incompleto					2	11,11111	1	5,555556	1	5,555556
Superior completo							2	11,11111	1	5,555556
Solteiro (a)					6	33,33333	1	5,555556	1	5,555556
Casado (a)					3	16,66667	3	16,66667	1	5,555556
Divorciado (a)					1		1	5,555556		
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,555556
Menos de 1 ano					2	11,11111				
1 ano					1	5,555556				
1,1 a 3 anos					5	27,77778	1	5,555556	1	5,555556
3,1 a 5 anos					2	11,11111	3	16,66667	1	5,555556
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos							1	5,555556		
Acima de 15 anos									1	5,555556
Auxiliar (cozinha)					3	16,66667				
Administrativo					5	27,77778	2	11,11111	1	5,555556
Técnico							2	11,11111		
Coordenação					2	11,11111	1	5,555556	1	5,555556
Direção									1	5,555556
Fixa sem adicionais					10	55,555556	5	27,77778	2	11,11111
Fixa com adicionais									1	5,555556
Contratado										
Concursado					10	55,555556	5	27,77778	3	16,66667
Total					10	55,555556	5	27,77778	3	16,66667

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE L
FATOR CONDIÇÕES DE PROGRESSO

12- Nesta empresa há possibilidade de promoção.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino			2	11,11111	2	11,11111	5	27,77778	5	27,77778
Masculino	1	5,55556			2	11,11111	1	5,55556		
Ensino fundamental					1	5,55556	2	11,11111		
Ensino médio	1	5,55556	2	11,11111	2	11,11111	1	5,55556	2	11,11111
Superior incompleto							2	11,11111	2	11,11111
Superior completo					1	5,55556	1	5,55556	1	5,55556
Solteiro (a)			2	11,11111	3	16,66667	2	11,11111	2	11,11111
Casado (a)	1	5,55556			1		3	16,66667	1	5,55556
Divorciado (a)							1	5,55556	1	5,55556
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,55556
Menos de 1 ano					1	5,55556			1	
1 ano			1	5,55556						
1,1 a 3 anos			1	5,55556	1	5,55556	3	16,66667	2	11,11111
3,1 a 5 anos	1	5,55556			2	11,11111	2	11,11111	1	5,55556
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos							1	5,55556		
Acima de 15 anos									1	5,55556
Auxiliar (cozinha)					1	5,55556	2	11,11111		
Administrativo	1	5,55556	2	11,11111	2	11,11111	1	5,55556	2	11,11111
Técnico					1	5,55556	1	5,55556		
Coordenação							2	11,11111	2	11,11111
Direção									1	5,55556
Fixa sem adicionais	1	5,55556	2	11,11111	4	22,22222	6	33,33333	4	22,22222
Fixa com adicionais									1	5,55556
Contratado										
Concursado	1	5,55556	2	11,11111	4	22,22222	6	33,33333	5	27,77778
Total	1	5,55556	2	11,11111	4	22,22222	6	33,33333	5	27,77778

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE M
FATOR COOPERAÇÃO

13- Sempre que necessito de ajuda, meus colegas de trabalho estão disponíveis para me auxiliar.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino			5	27,77778			7	38,88889	2	11,11111
Masculino							3	16,66667	1	5,55556
Ensino fundamental							3	16,66667		
Ensino médio			4	22,22222			4	22,22222		
Superior incompleto			1	5,55556			2	11,11111	1	5,55556
Superior completo							1	5,55556	2	11,11111
Solteiro (a)			2	11,11111			6	33,33333		
Casado (a)			3	16,66667			3	16,66667	1	5,55556
Divorciado (a)									2	11,11111
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,55556
Menos de 1 ano			1	5,55556			1	5,55556		
1 ano			1	5,55556						
1,1 a 3 anos			3	16,66667			4	22,22222		
3,1 a 5 anos							4	22,22222	2	11,11111
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos									1	5,55556
Acima de 15 anos									1	5,55556
Auxiliar (cozinha)							3	16,66667		
Administrativo			3	16,66667			4	22,22222	1	5,55556
Técnico							1	5,55556	1	5,55556
Coordenação			2	11,11111			1	5,55556	1	5,55556
Direção									1	5,55556
Fixa sem adicionais			5	27,77778			9	50,00	3	16,66667
Fixa com adicionais									1	5,55556
Contratado										
Concursado			5	27,77778			9	50,00	4	22,22222
Total			5	27,77778			9	50,00	4	22,22222

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE N
FATOR CONFLITO

14- É comum ocorrerem conflitos internos, decorrentes de divergências de opiniões, no cotidiano do trabalho.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino	8	44,44444			5	27,77778	1	5,55556		
Masculino	3	16,66667	1	5,55556						
Ensino fundamental	3	16,66667								
Ensino médio	4	22,22222	1	5,55556	3	16,66667				
Superior incompleto	1	5,55556			2	11,11111	1	5,55556		
Superior completo	3	16,66667								
Solteiro (a)	5	27,77778			2	11,11111	1	5,55556		
Casado (a)	3	16,66667	1	5,55556	3	16,66667				
Divorciado (a)	2	11,11111								
Separado (a)										
Viúvo (a)	1	5,55556								
Menos de 1 ano	1	5,55556			1	5,55556				
1 ano	1	5,55556								
1,1 a 3 anos	3	16,66667			3	16,66667	1	5,55556		
3,1 a 5 anos	4	22,22222	1	5,55556	1	5,55556				
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos	1	5,55556								
Acima de 15 anos	1	5,55556								
Auxiliar (cozinha)	3	16,66667								
Administrativo	4	22,22222	1	5,55556	3	16,66667				
Técnico	2	11,11111								
Coordenação	1	5,55556			2	11,11111	1	5,55556		
Direção	1	5,55556								
Fixa sem adicionais	10	55,55556	1	5,55556	5	27,77778	1	5,55556		
Fixa com adicionais	1	5,55556								
Contratado										
Concursado	11	61,11111	1	5,55556	5	27,77778	1	5,55556		
Total	11	61,11111	1	5,55556	5	27,77778	1	5,55556		

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE O
FATOR IDENTIDADE

15- Vejo meu trabalho como um fator imprescindível para a realização dos objetivos da empresa.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino	3	16,66667			10	55,55556			1	5,55556
Masculino					2	11,11111	1	5,55556	1	5,55556
Ensino fundamental	3	16,6667								
Ensino médio					7	38,88889			1	5,55556
Superior incompleto					4	22,22222				
Superior completo					1	5,55556	1	5,55556	1	5,55556
Solteiro (a)	2	11,11111			6	33,33333				
Casado (a)	1	5,55556			4	22,22222	1	5,55556	1	5,55556
Divorciado (a)					2	11,11111				
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,55556
Menos de 1 ano					2	11,11111				
1 ano					1	5,55556				
1,1 a 3 anos	2	11,11111			5	27,77778				
3,1 a 5 anos	1	5,55556			3	16,66667	1	5,55556	1	5,55556
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos									1	5,55556
Acima de 15 anos									1	5,55556
Auxiliar (cozinha)	3	16,66667								
Administrativo					6	33,33333	1	5,55556	1	5,55556
Técnico					2	11,11111				
Coordenação					4	22,22222				
Direção									1	5,55556
Fixa sem adicionais	3	16,66667			12	66,66667	1	5,55556	1	5,55556
Fixa com adicionais									1	5,55556
Contratado										
Concursado	3	16,66667			12	66,66667	1	5,55556	2	22,22222
Total	3	16,66667			12	66,66667	1	5,55556	2	22,22222

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE P
FATOR ESTADO DE TENSÃO

16- Nesta empresa, as atividades desenvolvidas têm por natureza, um alto nível de racionalidade (burocracia).										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino							9	50,00	5	27,77778
Masculino							4	22,22222		
Ensino fundamental							3	16,66667		
Ensino médio							7	38,88889	1	5,55556
Superior incompleto							1	5,55556	3	16,66667
Superior completo							2	11,11111	1	5,55556
Solteiro (a)							6	33,33333	2	11,11111
Casado (a)							6	33,33333	1	5,55556
Divorciado (a)							1	5,55556	1	5,55556
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,55556
Menos de 1 ano							2	11,11111		
1 ano							1	5,55556		
1,1 a 3 anos							5	27,77778	2	11,11111
3,1 a 5 anos							4	22,22222	2	11,11111
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos									1	5,55556
Acima de 15 anos									1	5,55556
Auxiliar (cozinha)							3	16,66667		
Administrativo							6	33,33333	2	11,11111
Técnico							2	11,11111		
Coordenação							2	11,11111	2	11,11111
Direção									1	5,55556
Fixa sem adicionais							13	72,22222	4	22,22222
Fixa com adicionais									1	5,55556
Contratado										
Concursado							13	72,22222	5	27,77778
Total							13	72,22222	5	27,77778

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE Q
FATOR ESTADO DE TENSÃO

17- Nesta empresa é comum, em algumas situações, a emoção pessoal falar mais alto que a razão.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino	12	66,66667			2	11,11111				
Masculino	3	16,66667			1	5,55556				
Ensino fundamental	3	16,66667								
Ensino médio	7	38,88889			1	5,55556				
Superior incompleto	3	16,66667			1	5,55556				
Superior completo	2	11,11111			1	5,55556				
Solteiro (a)	8	44,44444								
Casado (a)	6	33,33333			1	5,55556				
Divorciado (a)	1				1	5,55556				
Separado (a)										
Viúvo (a)					1	5,55556				
Menos de 1 ano	2	11,11111								
1 ano	1	5,55556								
1,1 a 3 anos	7	38,88889								
3,1 a 5 anos	4	22,22222			2	11,11111				
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos	1	5,55556								
Acima de 15 anos					1	5,55556				
Auxiliar (cozinha)	3	16,66667								
Administrativo	7	38,88889			1	5,55556				
Técnico	2	11,11111								
Coordenação	3	16,66667			1	5,55556				
Direção					1	5,55556				
Fixa sem adicionais	15	83,33333			2	11,11111				
Fixa com adicionais					1	5,55556				
Contratado										
Concursado	15	83,33333			3	16,66667				
Total	15	83,33333			3	16,66667				

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE R
FATOR ÊNFASE NA PARTICIPAÇÃO

18- Os servidores têm liberdade para opinar em relação às decisões que serão tomadas. Todas as opiniões e sugestões são ouvidas pelos superiores, porém nem todas são aceitas.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino					4	22,22222	7	38,88889	3	16,66667
Masculino							2	11,11111	2	11,11111
Ensino fundamental					1	5,55556	2	11,11111		
Ensino médio					3	16,66667	1	5,55556	4	22,22222
Superior incompleto							3	16,66667	1	5,55556
Superior completo							3	16,66667		
Solteiro (a)							3	16,66667	1	5,55556
Casado (a)							3	16,66667	4	22,22222
Divorciado (a)							2	11,11111		
Separado (a)										
Viúvo (a)							1	5,55556		
Menos de 1 ano					1	5,55556				
1 ano					1	5,55556				
1,1 a 3 anos					1	5,55556	4		2	11,11111
3,1 a 5 anos					1	5,55556	3	16,66667	2	11,11111
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos							1	5,55556		
Acima de 15 anos							1	5,55556		
Auxiliar (cozinha)					1	5,55556	2	11,11111		
Administrativo					3	16,66667	3	16,66667	2	11,11111
Técnico							1	5,55556	1	5,55556
Coordenação							2	11,11111	2	11,11111
Direção							1	5,55556		
Fixa sem adicionais					4	22,22222	8	44,44444	5	27,77778
Fixa coma adicionais							1	5,55556		
Contratado										
Concursado					4	22,22222	9	50,00	5	27,77778
Total					4	22,22222	9	50,00	5	27,77778

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE S
FATOR PROXIMIDADE DA SUPERVISÃO

19- Em tarefas mais complexas, se torna viável o aval dos superiores.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino			4	22,22222	3	16,66667	4	22,22222	3	16,66667
Masculino							4	22,22222		
Ensino fundamental			3	16,66667	1	5,55556				
Ensino médio			1	5,55556	1	5,55556	3	16,66667	3	16,66667
Superior incompleto					1	5,55556	3	16,66667		
Superior completo							2	11,11111		
Solteiro (a)			3	16,66667			3	16,66667	2	11,11111
Casado (a)			1	5,55556	1	5,55556	4	22,22222	1	5,55556
Divorciado (a)					1	5,55556	1	5,55556		
Separado (a)										
Viúvo (a)					1	5,55556				
Menos de 1 ano									1	5,55556
1 ano			1	5,55556					1	5,55556
1,1 a 3 anos			2	11,11111	1	5,55556	3	16,66667	1	5,55556
3,1 a 5 anos			1	5,55556	1	5,55556	4	22,22222		
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos					1	5,55556				
Acima de 15 anos					1	5,55556				
Auxiliar (cozinha)			3	16,66667						
Administrativo			1	5,55556	1	5,55556	3	16,66667	3	16,66667
Técnico							2	11,11111		
Coordenação					1	5,55556	3	16,66667		
Direção					1	5,55556				
Fixa sem adicionais			4	22,22222	2	11,11111	8	44,44444	3	16,66667
Fixa com adicionais					1	5,55556				
Contratado										
Concursado			4	22,22222	3	16,66667	8	44,44444	3	16,66667
Total			4	22,22222	3	16,66667	8	44,44444	3	16,66667

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE T
FATOR AUTONOMIA PRESENTE

20- Não há regras pré-fixadas de como o trabalho deve ser executado. Sinto-me com total autonomia na realização de minhas tarefas.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino	6	33,33333			4	22,22222	4	22,22222		
Masculino							4	22,22222		
Ensino fundamental					3	16,66667				
Ensino médio	1	5,55556			1	5,55556	6	33,33333		
Superior incompleto	4	22,22222								
Superior completo	1	5,55556					2	11,11111		
Solteiro (a)	2	11,11111			3	16,66667	3	16,66667		
Casado (a)	2	11,11111			1	5,55556	4	22,22222		
Divorciado (a)	1	5,55556					1	5,55556		
Separado (a)										
Viúvo (a)	1	5,55556								
Menos de 1 ano					1	5,55556	1	5,55556		
1 ano							1	5,55556		
1,1 a 3 anos	3	16,66667			2	11,11111	2	11,11111		
3,1 a 5 anos	2	11,11111			1	5,55556	3	16,66667		
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos	1	5,55556								
Acima de 15 anos	1	5,55556								
Auxiliar (cozinha)					3	16,66667				
Administrativo	2	11,11111			1	5,55556	5	27,77778		
Técnico							2	11,11111		
Coordenação	3	16,66667					1	5,55556		
Direção	1	5,55556								
Fixa sem adicionais	5	27,77778			4	22,22222	8	44,44444		
Fixa com adicionais	1	5,55556								
Contratado										
Concursado	6	33,33333			4	22,22222	8	44,44444		
Total	6	33,33333			4	22,22222	8	44,44444		

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE U
FATOR CONSIDERAÇÃO HUMANA

21- Me sinto plenamente respeitado em meu ambiente de trabalho.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino							5	27,77778	9	50,00
Masculino							1	5,555556	3	16,66667
Ensino fundamental							3	16,66667		
Ensino médio							3	16,66667	5	27,77778
Superior incompleto									4	22,22222
Superior completo									3	16,66667
Solteiro (a)							4	22,22222	4	22,22222
Casado (a)							2	11,11111	5	27,77778
Divorciado (a)									2	11,11111
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,555556
Menos de 1 ano							1	5,555556	1	5,555556
1 ano							1	5,555556	1	5,555556
1,1 a 3 anos							2	11,11111	1	5,555556
3,1 a 5 anos							2	11,11111	2	11,11111
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos									1	5,555556
Acima de 15 anos									1	5,555556
Auxiliar (cozinha)							3	16,66667		
Administrativo							3	16,66667	5	27,77778
Técnico									2	11,11111
Coordenação									4	22,22222
Direção									1	5,555556
Fixa sem adicionais							6	33,33333	11	61,11111
Fixa com adicionais									1	5,555556
Contratado										
Concursado							6	33,33333	12	66,66667
Total							6	33,33333	12	66,66667

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE V
FATOR CONSIDERAÇÃO HUMANA

22- Meu trabalho permite que minhas necessidades (fisiológicas, de alimentação, de descanso e lazer) sejam atendidas.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino							8	44,44444	6	33,33333
Masculino							3	16,66667	1	5,55556
Ensino fundamental							2	11,11111	1	5,55556
Ensino médio							6	33,33333	2	11,11111
Superior incompleto							2	11,11111	2	11,11111
Superior completo							1	5,55556	2	11,11111
Solteiro (a)							4	22,22222	4	22,22222
Casado (a)							6	33,33333	1	5,55556
Divorciado (a)							2	11,11111		
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,55556
Menos de 1 ano							1	5,55556	1	5,55556
1 ano									1	5,55556
1,1 a 3 anos							6	33,33333	1	5,55556
3,1 a 5 anos							4	22,22222	2	11,11111
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos									1	5,55556
Acima de 15 anos									1	5,55556
Auxiliar (cozinha)							2	11,11111	1	5,55556
Administrativo							5	27,77778	3	16,66667
Técnico							1	5,55556	1	5,55556
Coordenação							3	16,66667	1	5,55556
Direção									1	5,55556
Fixa sem adicionais							11	61,11111	6	33,33333
Fixa com adicionais									1	5,55556
Contratado										
Concursado							11	61,11111	7	38,88889
Total							11	61,11111	7	38,88889

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE W
FATOR PRESTÍGIO OBTIDO

23- Sinto orgulho de pertencer ao quadro de servidores da empresa.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino					6	33,33333	3	16,66667	5	27,77778
Masculino					3	16,66667	1	5,55556		
Ensino fundamental					3	16,66667	1	5,55556		
Ensino médio					3	16,66667			4	22,22222
Superior incompleto					2	11,11111				
Superior completo					1	5,55556			1	5,55556
Solteiro (a)					6	33,33333			2	11,11111
Casado (a)					3	16,66667	2	11,11111	2	11,11111
Divorciado (a)							2	11,11111		
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,55556
Menos de 1 ano					1	5,55556			1	5,55556
1 ano									1	5,55556
1,1 a 3 anos					3	16,66667	2	11,11111	2	11,11111
3,1 a 5 anos					5	16,66667	1	5,55556		
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos									1	5,55556
Acima de 15 anos									1	5,55556
Auxiliar (cozinha)					3	16,66667				
Administrativo					4	22,22222	1	5,55556	3	16,66667
Técnico					1	5,55556	1	5,55556		
Coordenação					1	5,55556	2	11,11111	1	5,55556
Direção									1	5,55556
Fixa sem adicionais					9	50,00	4	22,22222	4	22,22222
Fixa com adicionais									1	5,55556
Contratado										
Concursado					9	50,00	4	22,22222	5	27,77778
Total					9	50,00	4	22,22222	5	27,77778

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE X
FATOR TOLERÂNCIA EXISTENTE

24- A chefia tolera erros, que não são considerados graves. Quando ocorre um erro considerado grave, os superiores costumam advertir os errantes verbalmente.

Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino	7	38,88889			4	22,22222	1	5,555556	2	11,11111
Masculino					4	22,22222				
Ensino fundamental					2	11,11111	1	5,555556		
Ensino médio	4	22,22222			2	11,11111			2	11,11111
Superior incompleto	2	11,11111			2	11,11111				
Superior completo	1	5,555556			2	11,11111				
Solteiro (a)	4	22,22222			3	16,66667	1	5,555556		
Casado (a)	1	5,555556			4	22,22222			2	11,11111
Divorciado (a)	1	5,555556			1	5,555556				
Separado (a)										
Viúvo (a)	1	5,555556								
Menos de 1 ano	1	5,555556							1	5,555556
1 ano	1	5,555556								
1,1 a 3 anos	3	16,66667			3	16,66667			1	5,555556
3,1 a 5 anos	1	5,555556			4	22,22222	1	5,555556		
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos	1	5,555556								
Acima de 15 anos	1	5,555556								
Auxiliar (cozinha)					2	11,11111	1	5,555556		
Administrativo	4	22,22222			3	16,66667			1	5,555556
Técnico					2	11,11111				
Coordenação	2	11,11111			1	5,555556			1	5,555556
Direção	1	5,555556								
Fixa sem adicionais	6	33,33333			8	44,44444	1	5,555556	2	11,11111
Fixa com adicionais	1	5,555556								
Contratado										
Concursado					8	44,44444	1	5,555556	2	11,11111
Total					8	44,44444	1	5,555556	2	11,11111

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE Y
FATOR JUSTIÇA PREDOMINANTE

25- A delegação de autoridade e responsabilidade da empresa é justa.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino							7	38,88889	7	38,88889
Masculino							1	5,555556	3	16,66667
Ensino fundamental							3	16,66667		
Ensino médio							4	22,22222	4	22,22222
Superior incompleto									4	22,22222
Superior completo							1	5,555556	2	11,11111
Solteiro (a)							5	27,77778	3	16,66667
Casado (a)							3	16,66667	4	22,22222
Divorciado (a)									2	11,11111
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,555556
Menos de 1 ano							2	11,11111		
1 ano							1	5,555556		
1,1 a 3 anos							3	16,66667	4	22,22222
3,1 a 5 anos							2	11,11111	4	22,22222
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos									1	5,555556
Acima de 15 anos									1	5,555556
Auxiliar (cozinha)							3	16,66667		
Administrativo							5	27,77778	3	16,66667
Técnico									2	11,11111
Coordenação									4	22,22222
Direção									1	5,555556
Fixa sem adicionais							8	44,44444	9	50,00
Fixa com adicionais									1	5,555556
Contratado										
Concursado							8	44,44444	10	55,555556
Total							8	44,44444	10	55,555556

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE Z
FATOR JUSTIÇA PREDOMINANTE

26- A política de salários da empresa é justa.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino							14	77,77778		
Masculino							2	11,11111	2	11,11111
Ensino fundamental							3	16,66667		
Ensino médio							8	44,44444		
Superior incompleto							4	22,22222		
Superior completo							1	11,11111	2	11,11111
Solteiro (a)							8	44,44444		
Casado (a)							6	33,33333	1	5,55556
Divorciado (a)							1	5,55556	1	5,55556
Separado (a)										
Viúvo (a)							1	5,55556		
Menos de 1 ano							2	11,11111		
1 ano							1	5,55556		
1,1 a 3 anos							7	38,88889		
3,1 a 5 anos							5	27,77778	1	5,55556
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos							1	5,55556		
Acima de 15 anos							1	5,55556		
Auxiliar (cozinha)							3	16,66667		
Administrativo							7	38,88889	1	5,55556
Técnico							1	5,55556	1	5,55556
Coordenação							4	22,22222		
Direção							1	5,55556		
Fixa sem adicionais							15	83,33333	2	11,11111
Fixa com adicionais							1			
Contratado										
Concursado							16	88,88889	2	11,11111
Total							16	88,88889	2	11,11111

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE AA

FATOR APOIO LOGÍSTICO PROPORCIONADO

27- Não há política de treinamento e aperfeiçoamento nesta empresa. O nível de conhecimento dos servidores é adquirido de acordo com o tempo de experiência que possuem neste cargo.

Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino					11	61,11111	2	11,11111	1	5,555556
Masculino					4	22,22222				
Ensino fundamental					3	16,66667				
Ensino médio					5	27,77778	2	11,11111	1	5,555556
Superior incompleto					4	22,22222				
Superior completo					3	16,66667				
Solteiro (a)					5	27,77778	3	16,66667		
Casado (a)					7	38,88889				
Divorciado (a)					2	11,11111				
Separado (a)										
Viúvo (a)					1	5,555556				
Menos de 1 ano					1	5,555556	1			
1 ano							1			
1,1 a 3 anos					6	33,33333	1			
3,1 a 5 anos					6	33,33333				
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos					1	5,555556				
Acima de 15 anos					1	5,555556				
Auxiliar (cozinha)					3	16,66667				
Administrativo					5	27,77778	2	11,11111	1	5,555556
Técnico					2	11,11111				
Coordenação					4	22,22222				
Direção					1	5,555556				
Fixa sem adicionais					14	77,77778	2	11,11111	1	5,555556
Fixa com adicionais					1	5,555556				
Contratado										
Concursado					15	83,33333	2	11,11111	1	5,555556
Total					15	83,33333	2	11,11111	1	5,555556

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE AB

FATOR FORMA DE CONTROLE

28- Os servidores são aconselhados em relação ao uso de materiais para evitar desperdícios.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino							5	27,77778	9	50,00
Masculino									4	22,22222
Ensino fundamental									3	16,66667
Ensino médio							5	27,77778	3	16,66667
Superior incompleto									4	22,22222
Superior completo									3	16,66667
Solteiro (a)							3	16,66667	5	27,77778
Casado (a)							2	11,11111	5	27,77778
Divorciado (a)									2	11,11111
Separado (a)										
Viúvo (a)									1	5,555556
Menos de 1 ano							2			
1 ano							1			
1,1 a 3 anos							2		5	27,77778
3,1 a 5 anos									6	33,33333
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos									1	5,555556
Acima de 15 anos									1	5,555556
Auxiliar (cozinha)									3	16,66667
Administrativo							4	22,22222	4	22,22222
Técnico									2	11,11111
Coordenação							1	5,555556	3	16,66667
Direção									1	5,555556
Fixa sem adicionais							5	27,77778	12	66,66667
Fixa com adicionais									1	5,555556
Contratado										
Concursado							5	27,77778	13	72,22222
Total							5	27,77778	13	72,22222

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE AC
FATOR FORMA DE CONTROLE

29- Os índices de produtividade dos servidores são constantemente monitorados pelos superiores.										
Variável	Discordo totalmente (1,0)		Discordo parcialmente (2,0)		Não concordo nem discordo (3,0)		Concordo parcialmente (4,0)		Concordo plenamente (5,0)	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Feminino					9	50,00	5	27,77778		
Masculino					3	16,66667	1	5,555556		
Ensino fundamental					3	16,66667				
Ensino médio					2	11,11111	6	33,33333		
Superior incompleto					4	22,22222				
Superior completo					3	16,66667				
Solteiro (a)					5	27,77778	3	16,66667		
Casado (a)					4	22,22222	3	16,66667		
Divorciado (a)					2	11,11111				
Separado (a)										
Viúvo (a)					1	5,555556				
Menos de 1 ano							2	11,11111		
1 ano							1	5,555556		
1,1 a 3 anos					5		2	11,11111		
3,1 a 5 anos					5		1	5,555556		
5,1 a 10 anos										
10,1 a 15 anos					1	5,555556				
Acima de 15 anos					1	5,555556				
Auxiliar (cozinha)					3	16,66667				
Administrativo					3	16,66667	5	27,77778		
Técnico					2	11,11111				
Coordenação					3	16,66667	1	5,555556		
Direção					1	5,555556				
Fixa sem adicionais					11	61,11111		6	33,33333	
Fixa com adicionais					1	5,555556				
Contratado										
Concursado					12	66,66667		6	33,33333	
Total					12	66,66667		6	33,33333	

Fonte: Elaborado pela autora
Conforme dados da pesquisa

APÊNDICE AD

ENTREVISTA

Fatores de análise do clima organizacional	Perguntas
Estrutura	<p>Qual a estrutura física existente no setor administrativo (tecnologias, mobiliários)? E quantidade de equipamentos, é suficiente?</p> <p>Resposta: A estrutura física conta com computadores e outros equipamentos, como impressoras, scanners, máquina de fotocópia. O mobiliário é o mesmo existente em escritórios, mesas, cadeiras, sofá na recepção para os que aguardam atendimento. Apesar de não serem os mais modernos que existem atualmente, levando – se em conta o fato da Câmara Municipal ser um órgão público e o processo burocrático e financeiro que envolve as compras deste setor, a estrutura é satisfatória, é suficiente para o uso dos dezoito servidores.</p>
Conformidade	<p>Existem regras internas, código de conduta, código de ética, regulamentos para coordenação dos servidores? Se sim quais?</p> <p>Resposta: As regras existentes são de caráter informal, por exemplo, o respeito no trato com os colegas, a educação que devemos ter. Os regulamentos e a ética são os mesmos obedecidos por quaisquer servidores dos órgãos públicos, inclusive são cinco, legalidade, eficiência, impessoalidade, publicidade e moralidade.</p>
Padrões	<p>As normas, regulamentos e processos na empresa são cumpridos parcialmente pelos colegas de trabalho? Não há supervisão permanente em relação ao cumprimento dessas regras, normas e processos?</p> <p>Resposta: Na medida do possível são cumpridas totalmente. Por ser um órgão público, os processos tem prazos estabelecidos, com datas para serem cumpridas. Existe a supervisão da Direção e de órgãos externos, como a Prefeitura, e o portal da transparência.</p> <p>A liderança é formal e desenvolvida com base nas normas e regras da empresa? Os superiores fazem questão que normas e processos sejam seguidos à risca?</p> <p>Resposta: A liderança está de acordo com as regras da administração pública, é formal, e há um acompanhamento por parte da Direção, sobre o cumprimento das normas e processos, sobretudo em relação à escrita de documentos e cumprimento dos prazos.</p>
Clareza Percebida	<p>Os objetivos, políticas e regras da empresa são conhecidos pelos seus servidores?</p> <p>Resposta: Sim, são. De uma maneira geral, todos conhecem bem o funcionamento da Câmara.</p> <p>Quando ocorrem mudanças em alguma regra ou política da empresa, os superiores informam essas mudanças aos subordinados?</p> <p>Resposta: Sim, no geral, dificilmente ocorre alguma mudança, mas creio que caso ocorra, todos são comunicados, mesmo porque, há a necessidade de se seguir as regras.</p>
Reconhecimento Proporcionado	<p>Os superiores sempre reconhecem e elogiam o desempenho de um servidor, quando este demonstra um desempenho acima da média no trabalho?</p> <p>Resposta: Quando acontece de algum prazo ser cumprido muito antes do previsto, algum servidor consegue cumprir uma tarefa difícil, coisa assim, há um elogio breve, um simples parabéns, porém nada tão significativo.</p>
Recompensa	<p>As políticas e formas de recompensa diferem do desempenho individual para o grupal. O sistema de recompensa é regulamentado?</p> <p>Resposta: Não existe política de recompensa regulamentada, por ser um órgão público, porque pode insinuar um favorecimento, e no setor público isso não é visto com bons olhos.</p>

Continua

Fatores de Análise do Clima Organizacional	Perguntas
Condições de Progresso	<p>Nesta empresa há possibilidade de promoção?</p> <p>Resposta: Não existe possibilidade de promoção. A única forma de ingresso é por meio de concurso público. Inclusive, há aproximadamente um ano, os contratados foram dispensados, e foram convocados os concursados para integrar o quadro de funcionários, pois houve queixas a respeito das contratações.</p>
Cooperação	<p>Há ajuda de colegas de trabalho disponíveis para auxiliar um ao outro internamente?</p> <p>Resposta: Sim, dentro do possível, em dias em que alguns servidores estão menos atarefados, se algum de nós vier a precisar, e a tarefa estiver ao alcance de quem pode ajudar, há ajuda sim.</p>
Conflito	<p>É comum ocorrerem conflitos internos, decorrentes de divergências de opiniões, no cotidiano do trabalho?</p> <p>Resposta: Não, em geral, todos nos damos bem. Não é que não existam diferenças, é normal existirem, mas não é nada a ponto de causar conflito.</p>
Identidade	<p>Há identidade das pessoas para desempenhar suas funções em relação aos objetivos da Câmara?</p> <p>Resposta: No meu caso, particularmente, me identifico, gosto do meu trabalho. Quanto aos meus colegas, há algumas queixas de descontentamento sobre as funções que desempenham, mas são mínimas. Pelo que observo, a maioria se identifica sim, com seu trabalho.</p>
Estado de Tensão	<p>Nesta empresa, as atividades desenvolvidas têm por natureza, um alto nível de racionalidade (burocracia)?</p> <p>Resposta: Com certeza sim. A grande maioria das tarefas é burocrática, é normal no setor público.</p> <p>Nesta empresa é comum, em algumas situações, a emoção pessoal falar mais alto que a razão?</p> <p>Resposta: Não. A razão sempre é maior que a emoção, pois a racionalidade já é uma característica das próprias tarefas desempenhadas, então a emoção fica naturalmente de lado.</p>
Ênfase na Participação	<p>Os servidores têm liberdade para opinar em relação às decisões que serão tomadas? Todas as opiniões e sugestões são ouvidas e aceitas pelos superiores?</p> <p>Resposta: Sim, mas depende do tipo de decisão. Quando é algo referente a pontes, antes ou depois de um feriado, por exemplo, há como opinar. Sobre datas como confraternizações, amigos secretos, também. Mas quanto a coisas ligadas diretamente ao trabalho, que já possui a forma correta de serem feitas, como documentos oficiais, processos a serem seguidos, podemos até dar nossas opiniões, mas provavelmente não terá como serem acatadas.</p>
Proximidade da Supervisão	<p>Em tarefas mais complexas, se torna necessário o aval dos superiores?</p> <p>Resposta: Sim, dependendo do nível de importância da tarefa, é normal que se consulte a Direção, por garantia, para se certificar se está ou não correta.</p>
Autonomia presente	<p>Há regras pré-fixadas de como o trabalho deve ser executado? Sinto-me com total autonomia na realização de minhas tarefas?</p> <p>Resposta: Existe uma relativa autonomia sim, podemos nos sentir a vontade para desempenhar o trabalho, não há uma pressão. Mas como já foi dito, existem tarefas que possuem a forma correta de serem feitas, e temos que chegar ao resultado. Só que os métodos podem vir a variar, desde que o resultado seja o esperado.</p>

Fatores de Análise do Clima Organizacional	Perguntas
Consideração humana	<p>O trabalho dos servidores permite que suas necessidades (fisiológicas, de alimentação, de descanso e lazer) sejam atendidas?</p> <p>Resposta: Sim, pelo que observo, permite. No meu caso, estou satisfeito. Quanto aos meus colegas, também não ouço queixas. Nosso horário de almoço, disponibilidade para ir ao banheiro, horas trabalhadas por dia, estão de acordo com nossas necessidades.</p>
Prestígio obtido	<p>Os servidores sentem orgulho de pertencer ao quadro de servidores da empresa?</p> <p>Resposta: Existe um contentamento pela questão da estabilidade, mas nada que chegue ao ponto de sentir orgulho, com o tempo nos acostumamos com o renome do nosso local de trabalho.</p>
Tolerância existente	<p>A chefia tolera erros, que não são considerados graves? Quando ocorre um erro considerado grave, os superiores costumam advertir os errantes verbalmente?</p> <p>Resposta: Quando acontece de ocorrer algum erro, se for algo que se pode corrigir antes que atrapalhe o trabalho, e não seja grave, ainda existe tolerância. Mas mesmo que o erro não seja grave, existe advertência verbal, dentro dos limites da educação, claro, de uma forma que não envergonhe quem errou.</p>
Justiça predominante	<p>Você considera que a delegação de autoridade e responsabilidade da empresa é justa?</p> <p>Resposta: Sim, totalmente. Está de acordo com os cargos e funções, são bem estabelecidas.</p> <p>A política de salários da empresa é justa em relação aos cargos exercidos?</p> <p>Resposta: Sim, está de acordo com o que é pago nos demais municípios do país. Não que isto signifique que o que é pago no país seja o justo, mas o que eu quero dizer é que está na média do que é praticado no geral. Os salários estão estabelecidos de acordo com a responsabilidade exigida pelo cargo. Os que exigem maior responsabilidade têm maiores salários.</p>
Apoio logístico proporcionado	<p>Há política de treinamento e aperfeiçoamento nesta empresa? O nível de conhecimento dos servidores é adquirido de acordo com o tempo de experiência que possuem neste cargo?</p> <p>Resposta: Não há política de treinamento e aperfeiçoamento. Você precisa se do conhecimento que você já tem, e da experiência que vem com o tempo. Muito esporadicamente há palestras motivacionais, mas não ocorrem já há um bom tempo.</p>
Forma de controle	<p>Os servidores são aconselhados em relação ao uso de materiais para evitar desperdícios?</p> <p>Resposta: Sim, há uma preocupação com a economia de materiais, mesmo porque é preciso encaixar os gastos dentro dos recursos financeiros, e no setor público isto é mais complicado do que no setor privado.</p> <p>Os índices de produtividade dos servidores são constantemente monitorados pelos superiores?</p> <p>Resposta: Com métodos de monitoramento específicos, não. Mas há um acompanhamento constante, por parte da Direção, sobre o desempenho e cumprimento de tarefas pelos servidores.</p>

APÊNDICE AE

UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**Perfil do entrevistado**

1 – Gênero:

- Feminino
- Masculino

2 – Escolaridade:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo

3 – Estado Civil:

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Separado

4 – Tempo de ingresso e permanência na empresa:

- Menos de um 1 ano
- 1 ano
- 1,1 a 3 anos
- 3,1 a 5 anos
- 5,1 a 10 anos
- 10,1 a 15 anos
- Acima de 15 anos

5 – Categoria do cargo que exerce:

- Administrativo
- Técnico
- Supervisão
- Coordenação
- Gerência
- Direção

6 – Tipo de remuneração:

- Fixa sem adicionais
- Fixa com adicionais
- Variável

Interferências na motivação para o trabalho

Ponto	Significado
1,0	Concordo totalmente e isto não interfere nenhum pouco na minha motivação para o trabalho;
2,0	Concordo parcialmente e isto interfere às vezes na minha motivação;
3,0	Não concordo nem discordo;
4,0	Discordo parcialmente e isto interfere quase sempre na minha motivação;
5,0	Discordo totalmente e isto interfere totalmente na minha motivação.

PESQUISA:

Considerando a pontuação acima e seus significados, assinale no quadro a seguir e uma única vez a alternativa que mais representa a interferência dos fatores organizacionais na sua motivação para o trabalho na empresa:

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0
1. Em relação à estrutura da organização (instalações físicas e disposição dos maquinários, equipamentos e setores da empresa) me sinto plenamente satisfeito.					
2. A organização e quantidade de materiais e ferramentas, além da quantidade de pessoas disponibilizadas para realização do trabalho é suficiente.					
3. Sinto-me confortável em relação à adoção de novas tecnologias para realização de meu trabalho.					
4. Em relação às regras, regulamentos e procedimentos formais da organização, considero que é necessário que existam, para manter a ordem na empresa.					
5. Existem normas e regras informais não escritas em documentos, e em relação a isto, não vejo problemas em segui-las.					
6. As normas, regulamentos e processos na empresa são cumpridos parcialmente pelos colegas de trabalho. Não há supervisão permanente em relação ao cumprimento dessas regras, normas e processos.					
7. A liderança é formal e é desenvolvida com base nas normas e regras da empresa. Os superiores fazem questão que normas e processos sejam seguidos à risca.					
8. Os objetivos, políticas e regras da empresa são conhecidos pelos seus servidores.					
9. Quando ocorrem mudanças em alguma regra ou política da empresa, os superiores informam essas mudanças aos subordinados.					
10. Os superiores sempre reconhecem e elogiam o desempenho de um servidor, quando este demonstra um desempenho acima da média no trabalho.					
11. As políticas e formas de recompensa diferem do desempenho individual para o grupal. O sistema de recompensa é regulamentado.					
12. Nesta empresa há possibilidade de promoção.					

Continua

Continuação

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0
14. É comum ocorrerem conflitos internos, decorrentes de divergências de opiniões, no cotidiano do trabalho.					
15. Vejo meu trabalho como um fator imprescindível para a realização dos objetivos da empresa.					
16. As políticas e formas de recompensa diferem do desempenho individual para o grupal. O sistema de recompensa é regulamentado.					
17. Nesta empresa, as atividades desenvolvidas têm por natureza, um alto nível de racionalidade (burocracia).					
18. Os servidores têm liberdade para opinar em relação às decisões que serão tomadas. Todas as opiniões e sugestões são ouvidas pelos superiores, porém nem todas são aceitas.					
19. Em tarefas mais complexas, se torna viável o aval dos superiores.					
20. Não há regras pré-fixadas de como o trabalho deve ser executado. Sinto-me com total autonomia na realização de minhas tarefas.					
21. Sinto-me plenamente respeitado em meu ambiente de trabalho.					
22. Meu trabalho permite que minhas necessidades (fisiológicas, de alimentação, de descanso e lazer) sejam atendidas.					
23. Sinto orgulho de pertencer ao quadro de servidores da empresa.					
24. A chefia tolera erros, que não são considerados graves. Quando ocorre um erro considerado grave, os superiores costumam advertir os errantes verbalmente.					
25. A delegação de autoridade e responsabilidade da empresa é justa.					
26. A política de salários da empresa é justa.					
27. Não há política de treinamento e aperfeiçoamento nesta empresa. O nível de conhecimento dos servidores é adquirido de acordo com o tempo de experiência que possuem no cargo.					
28. Os servidores são aconselhados em relação ao uso de materiais para evitar desperdícios.					
29. Os índices de produtividade dos servidores são constantemente monitorados pelos superiores.					