

**CLIMA ORGANIZACIONAL:  
ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO CENTRO OPERACIONAL DA  
DIVISÃO DE SEGURANÇA E ESCOLTA DA SUSEPE**

Aluno: Vitor Hugo Bittencourt da Silva

Orientador: Prof. Jairo Tetelbom Seligmann

**RESUMO:** Este artigo tem por objetivo analisar o clima organizacional no setor do CO (Centro de Operações) da Divisão de Segurança e Escolta (DSE) da instituição pública Superintendência dos Serviços Penitenciários (SUSEPE) do Estado do Rio Grande do Sul, buscando levantar, através de uma pesquisa de clima organizacional, junto aos colaboradores, os seguintes aspectos: a relevância do trabalho e a realização profissional, a valorização e reconhecimento, o relacionamento interpessoal, a motivação e a liderança. A metodologia, para a execução e busca de resultados, é de caráter quantitativo, exploratório e descritivo. O levantamento dos dados foi realizado por meio de um questionário com perguntas abertas e fechadas. Verificou-se, portanto, que, de forma geral, quanto aos itens “trabalho em si/realização profissional”, “valorização e reconhecimento”, “relacionamento interpessoal”, “comunicação” e “motivação” apresentam uma avaliação satisfatória e positiva. Os resultados detectados como insatisfatórios estão relacionados a problemas percebidos quanto à gestão da liderança no centro de operações. Como alternativa sugere-se um maior aprofundamento do tema, via realização de uma pesquisa qualitativa, levantando os motivos e as razões desta situação atual.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Centro de Operações da SUSEPE. Liderança.

## **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho busca analisar o clima organizacional no Centro Operacional (CO) da Divisão de Escolta e Segurança (DSE) da instituição Superintendência dos Serviços Penitenciários (SUSEPE) do Estado do Rio Grande Sul.

A questão, portanto, a ser respondida neste estudo é: Em que medida o clima organizacional do setor CO da SUSEPE influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho?

A partir do estudo do clima organizacional, criam-se certos tipos de expectativas, cujas consequências seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Tais expectativas, segundo o autor, tendem a conduzir à motivação (CHIAVENATO, 2008).

Além disso, o clima organizacional pode ser visto, também, como um conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. Entende-se por fatores

de satisfação aqueles que demonstram os sentimentos mais positivos do colaborador em relação ao trabalho, tais como: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso. Por fatores de descontentamento, temos aqueles que contribuem com uma conotação negativa, do ponto de vista do colaborador, como: políticas e administração, supervisão, salário e condições de trabalho.

Para Sorio (2004), a maioria dessas pessoas que trabalham nas organizações faz parte de um contingente, no qual existem conflitos disfuncionais que afetam o desempenho dos grupos, que terminam por gerar tensão e prejudicar o clima organizacional das empresas. Ainda, para o autor, o clima organizacional é definido como sendo uma visão perceptiva que as pessoas têm de uma organização e sua reação a esta percepção. Por este motivo, ao serem conhecidas as expectativas, os desejos e as necessidades dos colaboradores para com o CO, a pesquisa de clima buscará auferir o nível de satisfação/insatisfação de seus colaboradores com o ambiente interno da organização, que, se adequado, gerará maior confiança, motivação produtividade e melhores resultados para todos.

Como justificativa, baseia-se na percepção de que o sucesso de uma organização depende da sua capacidade de lidar com a motivação, a cooperação e a boa vontade dos seus integrantes, de modo que os mesmos sejam canalizados em benefícios do todo, mediante a criação de condições de trabalho que facilitem e tornem mais agradáveis as relações humanas dos empregados. Neste sentido, pesquisas sobre condições de trabalho são importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, pois, através do conhecimento das aspirações, dos desejos e das necessidades dos colaboradores, medidas poderão ser adotadas, de modo que a organização venha a alcançar os seus objetivos institucionais e atender as expectativas dos indivíduos no trabalho.

Assim, este trabalho se justifica pelo fato que partiu da premissa de que o estudo do clima organizacional é útil como diagnóstico para promover melhorias nas relações de trabalho, independentemente do tamanho ou complexidade da empresa.

Em nível de problema de pesquisa, o clima organizacional do centro de operações da divisão de segurança e escolta da instituição superintendência de serviços penitenciários do estado do rio grande do sul, realiza essa pesquisa de clima organizacional para avaliar o grau de satisfação e insatisfação dos servidores do setor, para que possa ser mitigado ou sanados os problemas ocasionados por um clima desfavorável dentro do setor. Haja vista que muitas organizações já vêm utilizando da ferramenta de pesquisa de clima organizacional entende-se que é importante a avaliação do ambiente organizacional para melhor entender seus servidores e com isso buscar um resultado satisfatório dos seus objetivos.

Foram utilizados referenciais bibliográficos sobre clima organizacional, cultura organizacional e pesquisa de clima organizacional, para referendar esta ferramenta de gestão. A metodologia para a execução e a busca de resultados foi de caráter quantitativo e exploratório e descritivo, e o levantamento dos dados foi realizado por meio de um questionário com perguntas abertas e fechadas, através de material impresso, questionando os seguintes aspectos: a relevância do trabalho e realização profissional, a valorização e o reconhecimento, o relacionamento interpessoal, a motivação e a liderança. Nesta pesquisa, 47 servidores do Centro de Operações participaram do estudo, respondendo as questões.

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar o clima organizacional no interior do Centro Operacional da Divisão de Segurança e Escolta da instituição SUSEPE do Estado do Rio Grande do Sul. Como objetivos específicos, visa a mensurar o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores internos, identificar os pontos negativos do clima organizacional e propor melhorias para os pontos negativos deste.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção, que contém a fundamentação teórica, são abordados conceitos como o de administração geral, a administração de pessoas, a gestão de pessoas e a visão do clima organizacional, para mostrar a relação e a interdependência destes temas, como arcabouço básico para a compreensão de clima organizacional no Centro de Operações da SUSEPE.

### **1.1 ADMINISTRAÇÃO**

A administração é a forma encontrada para fazer com que as coisas sejam feitas, com qualidade, ou seja, da melhor forma possível, por meio dos recursos disponíveis, visando a atingir os objetivos propostos (CHIAVENATO, 2008).

É também considerado o processo de “planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 4).

### **1.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

Na visão de Chiavenato (2003), mesmo nos dias atuais, onde a tecnologia está presente em quase todas as organizações, o que efetivamente faz essa acontecer e ser

realidade são as pessoas. São elas que cumprem o seu papel na sociedade em que estão inseridas.

Segue o autor sugerindo que, ao longo dos anos, as organizações vêm passando por diversas mudanças, e a administração de pessoas vem acompanhando essas transformações.

Relata, ainda, Chiavenato (2003), que no início do século XX, período de 1900 a 1950, fase da Industrialização Clássica, as pessoas eram consideradas meramente como fornecedoras de mão-de-obra, recursos da produção, assim como máquinas, equipamentos e capital e a administração de pessoas, chamada de “Relações Industriais”. Já no período de 1950 a 1990, destaca o autor que, na fase da Industrialização Neoclássica, as pessoas eram consideradas como recurso da organização, porém, recurso vivo e não simplesmente fator de produção. A concepção de Relações Industriais foi substituída por uma nova visão de Administração de Recursos Humanos.

Além disso, explica o autor que, após 1990, na fase da Era da Informação, as informações conseguem chegar ao seu destino em segundos, diferentemente do que acontecia no passado, e globalização passou a ser uma palavra chave neste contexto, em um mundo sem fronteiras. Desta forma, o termo “versatilidade” é o adjetivo mais buscado nos profissionais das mais variadas áreas. As pessoas são vistas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, fornecedoras de conhecimento e competências. Então, a Administração de Recursos Humanos passou ser denominada “Gestão de Pessoas”.

Para Gil (2001), a gestão de pessoas vem ganhando muitos seguidores, já que muitas empresas parecem estar dispostas, para tratar seus empregados realmente como parceiros. Sendo assim, passam a incentivar a sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas, com o intuito de obter a sinergia necessária para seu desenvolvimento.

### **1.2.1 Conceito da Gestão de Pessoas**

A Gestão de Pessoas refere-se às políticas e práticas que são necessárias para administrar o trabalho das pessoas, criando, assim, todas as condições para aumentar o capital humano, bem como do capital intelectual, tanto das pessoas quanto das organizações (CHIAVENATO, 2008).

Entretanto, segue o autor, é importante ressaltar que a maneira como cada organização administra a sua Gestão de Pessoas mostra como lida com as pessoas, diferenciando-se umas das outras, pois está vinculada à sua cultura organizacional, social e do próprio negócio.

Para Kwasnicka (2007), a Gestão de Pessoas passou por diversas modificações, tanto na sua estrutura e atuação na organização, quanto em sua nomenclatura, como elencadas a seguir.

#### 1.2.1.1 Conceito clássico de Gestão de Pessoas

Até pouco tempo, a Gestão de Pessoas era vista como a parte do departamento administrativo responsável pela mão de obra, o chamado “departamento pessoal”.

Nesse sentido, Kwasnicka (2007) diz que a Administração de Recursos Humanos tem sido descrita como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção da mão de obra necessária à organização.

Nesta visão, relata o autor que as suas práticas eram descentralizadas, as ações, individuais não integradas, bem como havia uma grande diversidade de políticas diferentes para cada área. Somando-se a isso, o foco era operacional, e a chefia, o único cliente. Sua visão era voltada para o presente e passado, e as pessoas eram vistas meramente como recursos.

Chiavenato (2008) exemplifica essa visão: empregados isolados nos cargos, horário rigidamente estabelecido, preocupação com normas e regras, subordinação ao chefe, fidelidade à organização, da chefia, alienação à organização, ênfase na especialização, executoras de tarefas, ênfase nas destrezas manuais e mão de obra.

Na estrutura organizacional, segue o autor afirmando que a gestão de pessoas situava-se em nível intermediário, não tomava decisões, prestava contas a um órgão decisório estranho às suas atividades, que, muitas vezes, não compreendia sua complexidade. Com isso, as decisões tomadas pela cúpula nem sempre consideravam os aspectos relacionados aos Recursos Humanos por falta de um profissional conhecedor do assunto, que o defendesse frente à alta direção.

#### 1.2.1.2 Conceito atual de Gestão de Pessoas

Segundo por Kwasnicka (2007), com o passar dos anos e as mudanças ocorridas nas organizações, a Gestão de Pessoas deixou de fazer parte do Departamento Administrativo e passou a estar vinculada diretamente à presidência da organização, adquirindo caráter estratégico na mesma.

As mudanças, decorrentes desta nova visão, são mencionadas por Kwasnicka (2007), ao destacar que um novo modelo de gestão de pessoas está surgindo com a concepção do

capital intelectual da organização. Dentre os desafios impostos pela nova demanda, as características da estrutura de Recursos Humanos devem direcionar-se para uma gestão mais estratégica. As decisões devem ser dirigidas ao negócio da empresa, para agregar valores e torná-la mais competitiva. A área, herdeira do departamento de pessoal, passa a ganhar outros nomes, como “gestora de pessoas”, “administradora de talentos”, etc.

Nessa visão, cita Chiavenato (2008) que as práticas da Gestão de Pessoas estão alinhadas às diretrizes corporativas e as ações alinhadas com os objetivos do negócio. As políticas corporativas são comuns a todos, o foco é estratégico, a atenção está voltada a todos os clientes internos e externos, e as pessoas são vistas como parceiras, dotadas de conhecimento e competências.

Para exemplificar, o autor enfatiza ações, tais como: colaboradores agrupados em equipes; metas negociadas e compartilhadas; preocupação com resultados; atendimento e satisfação do cliente; vinculação à missão e a visão; interdependência com colegas e equipes; participação e comprometimento; ênfase na ética e na responsabilidade; fornecedoras de atividade; e ênfase no conhecimento, inteligência e talento.

Assim, para Chiavenato (2008), a gestão de pessoas posiciona-se aqui como um órgão de *staff*<sup>1</sup>, assessorando o desenvolvimento de diretrizes na solução de problemas relacionados às pessoas, capaz de tornar as organizações melhores, mais rápidas, pró-ativas e competitivas.

### 1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Schneider e Reichers (1983), busca-se estudar o clima organizacional, visando a oferecer às organizações condições de instrumentalizar explicações sobre o modo como as pessoas se comportam e fazem as coisas. Explicam ainda que o clima é algo que emerge das interações sociais entre os membros de um grupo de trabalho e dos aspectos comportamentais do grupo.

Na visão de Bergamini e Coda (1997), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de

---

<sup>1</sup> **Organização linha-staff**, segundo Chiavenato (2004), é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, isto é, constituída pela combinação de características dos tipos de organização linear e funcional, criada como intuito de unir as vantagens de dados estilos organizacionais. A busca por um novo estilo organizacional para atender as crescentes necessidades de eficiência das empresas, impulsionou a criação desse estilo que busca especializar as áreas da organização para que os esforços dos colaboradores tenham foco em tarefas específicas.

gestão, missão organizacional, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a organização.

Ainda, conforme, Bergamini e Coda (1997), a palavra “clima” origina-se do grego *klima* e significa tendência, inclinação. Coda (1993) assinala que o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação sobre até que ponto estaria efetivamente sendo atendidas as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte.

Segundo Rizzatti (1995), os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer (1968).

Forehand e Gilmer (1968 *apud* CRESPO; WECHSLER, 1999) desenvolveram um estudo sobre as variações ambientais e o comportamento organizacional, em que deram ênfase aos problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de “comportamentalismo”.

Complementando as ideias dos autores acima, Rizzatti (1995) sugere que esse movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, em especial, na Psicologia Comportamental, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo.

Já no Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada com Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983), que desenvolveu estudos comparativos de clima organizacional entre uma empresa privada, um órgão público e uma universidade, tendo como objetivo evidenciar a vantagem quanto ao diagnóstico do clima, relatando algumas aplicações feitas à realidade brasileira, utilizando adaptações do modelo de Litwin e Stringer (1968).

No modelo desenvolvido por Litwin e Stringer (1968), são investigadas três diferentes companhias, de forma que os seus dirigentes atuassem, de acordo com as seguintes necessidades sociais básicas: realização, afiliação e poder.

Sendo assim, o clima organizacional pode ser criado de várias formas, podendo diferenciar-se dependendo dos estilos de liderança que as empresas utilizam (BISPO, 2006).

A partir da realização de pesquisas de clima organizacional, as organizações podem buscar aperfeiçoar as relações entre as pessoas no trabalho e preparar projetos a partir das reivindicações dos próprios funcionários, fazendo com que eles se sintam realmente parte integrante do negócio a que estão ligados (SANDES, 2001).

Souza (1989) argumenta que o clima organizacional é um componente resultante da interação dos elementos da cultura organizacional, ou seja, uma consequência da importância de cada um dos elementos culturais.

Para distinguir as duas concepções, Puente-Palacios (2002) explica que, enquanto a cultura organizacional norteia o comportamento e o desempenho dos seus membros, o clima organizacional refere-se, por sua vez, às representações compartilhadas das percepções dos membros sem relação à organização. Tais representações são embasadas na cultura e podem mudar ao longo do tempo, mas permanecem estáveis o suficiente para serem significativas para os membros da organização.

Luz (1996) considera o clima organizacional como sendo o reflexo do estado de espírito ou do entusiasmo das pessoas que prevalece em uma organização em um determinado período. Ressalta, igualmente, a importância de se destacar o fator “tempo” no conceito, visto que o clima organizacional equivale a algo instável, que segue influência de diferentes variáveis, por exemplo, de conflitos intra-organizacionais.

Martiningo e Siqueira (2008) abordam, por sua vez, que, para a manutenção do bom clima organizacional, é de suma importância a maneira como as organizações administram os conflitos internos.

Chiavenato (2008) conceitua o clima organizacional como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento. É a atmosfera psicológica que todos nós percebemos, quando entramos em um determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar.

Nesta linha, para Kolb *et al.* (1978), é importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, pois a eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Essa ideia é complementada por Luz (2003), quando diz que, para um funcionário prestar um bom serviço, é preciso que saiba e que queira fazê-lo; que tenha conhecimento, habilidades ou atitudes, para realizá-lo, para isto tem que ser treinado; que saiba usar os recursos necessários; que esteja animado; que tenha satisfação ao realizar o seu trabalho. Tudo isto, portanto, está associado ao clima organizacional que, muitas vezes, é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços.

Coda (1993) explica que o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação sobre até que ponto estaria efetivamente sendo atendidas as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte.

De acordo com Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Destaca-se, assim, que o clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Segundo Luz (2001), o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho e influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa. Assim sendo, ele deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

### **1.3.1 Tipos de clima organizacional e como eles se manifestam**

Não existe uma nomenclatura padrão para tipos de clima observados nas organizações. Segundo Luz (2003, p. 45), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim.

Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. É quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifestada ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas.

Para Chiavenato (2008), o clima organizacional pode ser, por um lado, agradável, receptivo, caloroso e envolvente ou, por outro, desagradável, agressivo, frio e alienante. Nesse sentido, por mais que o clima organizacional seja imperceptível, ele se materializa no dia a dia através de algumas manifestações. Luz (2003, p. 2) salienta que:

Não é difícil compreender por que tantas empresas apresentam produtividade baixa, tantos desperdícios, alta rotatividade, enorme absenteísmo, greves, inúmeras reclamações trabalhistas, tantos rumores, tantos conflitos, tantas idas ao consultório médico, que acaba funcionando como uma espécie de confessionário. São sinais de que o clima vai mal nessas organizações.

Bispo (2006) classifica o clima como desfavorável, mais ou menos e favorável. A Quadro 1 demonstra os resultados proporcionados por cada tipo de clima:

Quadro 1 - Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional

<b>DESFAVORÁVEL</b>	<b>MAIS OU MENOS</b>	<b>FAVORÁVEL</b>
- frustração;	- indiferença;	- satisfação;
- desmotivação;	- apatia;	- motivação;
- falta de integração Empresa/funcionário;	- baixa integração empresa/funcionário;	- alta integração empresa/funcionário;
- falta de credibilidade mútua Empresa/funcionários;	- baixa credibilidade mútua empresa/funcionários;	- alta credibilidade mútua empresa/funcionários;
- falta de retenção de talentos;	- baixa retenção de talentos;	- alta retenção de talentos;
- improdutividade;	- baixa produtividade;	- alta produtividade;
- pouca adaptação às mudanças;	- média adaptação às mudanças;	- maior adaptação às mudanças;
- alta rotatividade;	- média rotatividade;	- baixa rotatividade;
- alta abstenção;	- média abstenção;	- baixa abstenção;
- pouca dedicação;	- média dedicação;	- alta dedicação;
- baixo comprometimento com a qualidade;	- médio comprometimento com a qualidade;	- alto comprometimento com a qualidade;
- clientes insatisfeitos;	- clientes indiferentes;	- clientes satisfeitos;
- pouco aproveitamento nos treinamentos;	- médio aproveitamento nos treinamentos;	- maior aproveitamento nos treinamentos;
- falta de envolvimento com os negócios;	- baixo envolvimento com os negócios;	- alto envolvimento com os negócios;
- crescimento de doenças psicossomáticas;	- algumas doenças psicossomáticas;	- raras doenças psicossomáticas;
- insucesso nos negócios.	- estagnação nos negócios.	- sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006, p. 258).

Os sinais detectados não fornecem elementos capazes de descobrir as causas, porém servem como um alerta que algo pode estar bem ou não. Entra aí o importante papel da pesquisa de clima. Fischer *et al.* (2009) sugerem que os gestores utilizem uma ferramenta para avaliar o clima organizacional, como, por exemplo, uma pesquisa estruturada.

Chiavenato (2008) diz que a pesquisa de clima procura reunir informações relacionadas à esfera psicológica existente no ambiente de trabalho e como as pessoas se sentem nesse contexto.

#### 1.4 MENSURAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional, conforme Luz (1996, p. 41), “representa um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las”.

Por meio da pesquisa de clima e da apuração dos seus resultados, a empresa pode conhecer o que os funcionários pensam; avaliar o grau de cooperação e o relacionamento existente nos diversos níveis hierárquicos; identificar os seus pontos fortes, as deficiências, as

expectativas, as aspirações, os conflitos, os problemas atuais e potenciais que possam estar refletindo nas relações de trabalho (SÓRIO, 2004).

A partir daí, descrevem Zuccoli e Franzin (2006) é possível promover mudanças ou criar soluções que tornem este clima mais agradável, fazendo com que os seus funcionários desempenhem os seus papéis de maneira que todos se sintam satisfeitos. Isto se refletirá no processo de melhoria da qualidade do trabalho e no crescimento da empresa.

## 1.5 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Bispo (2006) destaca que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, que deve ser isenta de comprometimento com a situação atual, cujo objetivo é coletar dados reais na gestão de recursos humanos. O diagnóstico e as sugestões proporcionadas pela pesquisa de clima são instrumentos muito importantes para o sucesso de programas focados no melhoramento da qualidade, no aumento da produtividade e na adoção de políticas internas. Outro aspecto a ser levado em consideração quanto a este tipo de pesquisa é que conhecer mais adequadamente a situação do clima organizacional pode contribuir para a compreensão da capacidade da organização na retenção de talentos. Além disso, se bem trabalhado, o clima organizacional também poderá servir como um norteador para a melhoria nos processos comunicacionais, na redução de afastamentos, na credibilidade da instituição, entre outros.

Nesse sentido, para identificar o que pode estar influenciando o desempenho e a motivação de seus funcionários, as organizações podem utilizar uma pesquisa de clima organizacional, que representa um método que analisa o ambiente organizacional, para conhecer e medir o grau de satisfação, de motivação, comprometimento dos funcionários com a organização, bem como seus conflitos, a fim de encontrar soluções e mudanças que contribuam para a organização obter os resultados planejados (ZUCCOLI; FRANZIN, 2006).

Na visão de Bittencourt (2008), para que a empresa tenha sucesso na mensuração do clima organizacional, são fundamentais três aspectos: credibilidade no processo, sigilo e confiança.

Sem dúvida, a organização passou a ser o agente central na vida dos colaboradores, tanto assim que Bittencourt (2008) orienta que, à medida que a organização passou a ser o agente central para contribuir com o projeto pessoal de vida e felicidade de seus funcionários, o desafio é investir em um clima organizacional positivo e sadio, para que os resultados qualitativos e quantitativos sejam observados. O autor ressalta que a Pesquisa de Clima deve

sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização e deve contemplar questões de diferentes variáveis organizacionais, tais como:

- **O trabalho em si** – com base nesta variável, procura-se conhecer a percepção e a atitude das pessoas em relação ao trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal, etc.;
- **Integração setorial e interpessoal** – avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa;
- **Estilo gerencial** – aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a qualidade de supervisão em termos de competência, *feedback*, organização, relacionamento, etc.;
- **Comunicação** – busca o conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa, os seus canais de comunicação, etc.;
- **Motivação** – visa a conhecer a força interior, os impulsos, as intenções e as necessidades que levam as pessoas/colaboradores da empresa a fazerem algo ou agir de certa forma;
- **Liderança** – avaliar a liderança como um tipo de poder pessoal, verificando de que forma pessoas influenciam outras pessoas em função dos relacionamentos existentes e para as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo, detectando principalmente se as pessoas lideradas se sentem satisfeitas e motivadas individualmente e focadas nos objetivos empresariais.

Além da visão de Bittencourt (2008), explanada acima, que apresenta as variáveis organizacionais que serão o foco da pesquisa de clima organizacional deste estudo, será aprofundada uma revisão teórica dos itens a seguir:

**O trabalho em si:** Para Spector (2003), a satisfação no trabalho é uma variável que reflete como o indivíduo se sente em relação ao trabalho em seus diferentes aspectos. De forma geral, define que satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do seu trabalho.

Conforme Oliveira (2002), o trabalho em si, ou seja, a organização do trabalho inclui todos os fatores que possam influenciar no desempenho e na satisfação dos colaboradores na organização. Isso envolve o trabalho específico, a tarefa, a jornada de trabalho, o horário de trabalho, além de outros fatores cruciais relacionados com a qualidade de vida no trabalho.

O autor ainda sugere que o desempenho dos indivíduos dentro de uma organização está diretamente ligado à conformidade entre os seus valores pessoais e os valores da organização, ou seja, a cultura e o clima organizacional. É evidente, também, que, em função

desta conformidade, o empregado passa a sentir-se como parceiro e participante do processo, resultando a sua conveniência dentro da organização não somente na satisfação das suas necessidades econômicas, mas também, na realização das suas necessidades de autorrealização profissional dentro de um ambiente de trabalho bastante agradável. A organização do trabalho define quem faz o que, como e em quanto tempo.

Ainda, lembra Oliveira (2002) que a empresa não deve ser vista como todo estático, mas, com um arranjo necessário de áreas e unidades organizacionais, que decorre da necessidade de a mesma realizar sua missão e atingir seus objetivos.

Para Chiavenato (2003) a organização do trabalho faz junção de vários cargos, de acordo com os objetivos da empresa. Assevera também que o trabalho humano geralmente realiza-se no âmbito de uma instituição estruturada, e as atividades das pessoas são interligadas entre si.

Segundo Oliveira (2002), a organização do trabalho deve permitir que cada um possa exercitar as suas habilidades, com sentimento de autorrealização, sem necessidades de controles rígidos sobre cada atividade. As pessoas devem sentir-se respeitadas, sem discriminação, tendo um relacionamento amigável com seus colegas e superiores.

Assim, para Martins (2008), a satisfação no trabalho é a variável central em muitas teorias que lidam com os fenômenos organizacionais, tais como: a natureza do trabalho, a supervisão e o ambiente de trabalho. Ela tem sido apresentada como a causa de importantes realizações dos funcionários, das organizações, do desempenho no trabalho, saúde e longevidade.

**Integração setorial e interpessoal:** Conforme Luz (2005), as pesquisas de clima organizacional buscam, entre outros temas, aprofundar o conhecimento acerca da opinião dos colaboradores com a cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa.

Todavia, declara Saviani (1994) que, para estes colaboradores que trabalham em uma empresa, não basta somente o saber fazer, mas é preciso ter competência técnica, para executar a tarefa ou exercer uma função; e realizar cursos específicos, para a formação profissional e de seus correlatos, como, por exemplo, o domínio de outros idiomas e da computação. A empregabilidade engloba, portanto, tanto a dimensão técnica quanto a interpessoal.

Segue ainda o autor destacando que a competência interpessoal passa a ser um requisito imprescindível a todos os níveis ocupacionais de uma empresa, desde aquele que atende à comunidade externa à empresa como aos clientes e ao público em geral, até aqueles

que convivem diariamente com o público interno, no mesmo setor (os colegas e a chefia imediata) e intersetores.

Segundo Moscovici (1985, p. 27), “a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”. Perceber, de forma atenta, uma situação e suas variáveis permite que o sujeito desempenhe com mais qualidade o seu trabalho, tanto na área técnica, compatível com a sua atividade quanto na de ter a habilidade de se posicionar de forma habil na rede de relações interpessoais, interna e externa, no local de trabalho.

A competência interpessoal é revelada na relação indivíduo-indivíduo e nas relações indivíduo-grupo(s), englobando, assim, atitudes individuais e coletivas que, de maneira alguma, são indissociáveis. É na interação com o outro que a percepção da realidade e das suas variáveis serão introjetadas, pois “educa-se através do trabalho, através da convivialidade, do relacionamento informal das pessoas entre si” (SAVIANI, 1994, p. 158).

**Estilo gerencial:** Estas duas dimensões, liderança e gerência, parecem ter relação entre si muito complexas e que precisam ser exploradas, mas não devem ser confundidas. Um bom gerente tem que ser necessariamente um bom líder, e este nem sempre é um gerente (CHIAVENATO, 1994).

A empresa precisa, portanto, de líderes em todos os seus níveis hierárquicos, segundo o autor, no entanto é na gerência que se encontra o ponto crucial da liderança. A gerência funciona como decodificadora dos objetivos fixados pela alta direção, transformando-os em planos e programas, além de associar aspectos, como liderança, motivação e esforços dentro do grupo, lidando, então, com pessoas. Quando trata com pessoas, surge a principal ferramenta gerencial que é a liderança.

Para Chiavenato (1994), o gerente pode: apoiar-se completamente na autoridade do seu cargo ou adotar um estilo de comportamento mais participativo, propiciando uma decisão conjunta com seus subordinados; adotar um estilo autocrático e impositivo ou democrático e participativo, com o intuito de conseguir que as tarefas sejam realizadas pelas pessoas.

Ao analisar o processo gerencial, assinalam Sisk e Sverdlik (1979) que é conveniente e também necessário descrever e estudar cada função do processo separadamente. Como resultado, poderia parecer que o processo gerencial seria uma série de funções separadas, estando cada uma delas colocadas em um lugar diferente. No entanto, este deve ser subdividido, e cada parte componente discutida separadamente. Na prática, um gerente pode executar de forma simultânea e continuada, todas ou algumas das seguintes quatro funções: planejamento, organização, direção e controle.

Nesta linha, segundo Chiavenato (1994), o estilo de gerência mostra o estilo predominante ou o comportamento típico da ação do gerente, ao se relacionar com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos, quanto ao alcance de metas e objetivos.

O autor acrescenta que alguns gerentes se questionam acerca de como devem atuar para garantir melhores resultados na empresa e de qual o estilo mais adequado de gestão a ser adotado. Não há, entretanto, uma resposta única e perfeita de gerenciar, a fim de garantir o êxito na atuação. Ocorre que alguns estilos de gestão tendem a facilitar o envolvimento da equipe com o trabalho.

Para Carbone (1992), a forma como os gerentes agem com os seus subordinados é influenciada pela ideia que o gestor tem deles, além de sua própria subjetividade e das circunstâncias do ambiente. Preocupadas com a defasagem conceitual de seus gerentes, muitas empresas começaram a treiná-los com as mais modernas técnicas de liderança disponíveis no mercado.

O gestor, destaca Carbone (1992), pode assumir os mais variados papéis que a situação exigir, pode ser um chefe enérgico/brando e democrático; delegar/determinar; procurar compartilhar/convencer; e mostra-se ativo, participativo/desaparecer por algum tempo, mostrando-se distante e ausente. Suas ações dependerão das circunstâncias que, por conseguinte, orientarão o gerente na escolha de seu comportamento a ser empregado, eis que há sempre uma forma mais apropriada para cada situação.

### **1.5.1 Comunicação**

Conceituam Griffin e Moorhead (2006, p. 188) que “comunicação é o processo social no qual duas ou mais partes trocam informações e compartilham significados”. Neste contexto, os autores propõem que o ponto principal da comunicação é o alcance de uma ação organizada. Comentam ainda os autores que, sem a comunicação, os trabalhadores seriam apenas mais um conjunto de pessoas que executam as suas tarefas sem nenhum grau de sinergia.

Ainda explicam que a comunicação visa a alcançar e coordenar as ações de uma empresa, trocar informações para definir propósitos e direção, fornecer instruções específicas aos funcionários. Ela é também essencial para o processo de tomada de decisão e serve para expressar sentimentos e emoções.

Para Griffin e Moorhead (2006), as três principais formas de comunicação são:

- a) Comunicação oral: conversas informais, reuniões, discussões, etc.;
- b) Comunicação escrita: memorando, manuais, relatórios, formulários, *Internet*, *Intranet*, etc.;
- c) Não-verbal: elementos humanos, expressão facial, *leiaute* da organização e visual das instalações físicas.

### 1.5.2 Motivação

A motivação é considerada um conjunto de forças, as quais fazem com que as pessoas se engajem em uma atividade e não, em outra (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 98). Nesta linha, Robbins (2005) destaca que motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para a obtenção de determinada meta, ou seja, pelos elementos-chaves que são: esforço, metas organizacionais e necessidades.

Segundo Griffin e Moorhead (2006), para compreender a motivação, é fundamental avaliar a necessidade e o comportamento que tendem aos objetivos específicos. Conforme Griffin e Moorhead (2006, p. 98), “necessidade é algo que o indivíduo quer ou que necessita”.

Entretanto, Maslow (*apud* CHIAVENATO, 1993) definiu a Teoria da Motivação na concepção de hierarquia de necessidades, que interfere no comportamento do indivíduo, pelo fato de as pessoas buscarem um crescimento de suas necessidades.

No momento que é atendida as necessidades básicas do homem, necessidades mais elevadas são criadas. Assim, de acordo com Maslow (*apud* CHIAVENATO, 1993), a hierarquia das necessidades é constituída de:

- a) necessidades fisiológicas: ar, comida, repouso, abrigo;
- b) necessidades de segurança: proteção contra o perigo da privação;
- c) necessidades sociais: amizade, inclusão em grupos;
- d) necessidades de estima: reputação, reconhecimento, autorrespeito, amor;
- e) necessidades de autorrealização: realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais.

### 1.5.3 Liderança

Liderança é um processo e, ao mesmo tempo, uma qualidade. Ao ser considerada um processo, envolve o uso de influência não-coerciva; e, como qualidade, é um grupo de

características atribuídas a alguém que usa, de forma exitosa, a sua influência (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Para Chiavenato (2010), a liderança determina a melhor maneira de revigorar e fortalecer as organizações e levá-las rumo ao sucesso e à competitividade. Reforça o autor que, sem liderança, as organizações correm o risco de ficar sem destino.

Explica Chiavenato (2010, p. 346) que, “de um modo geral, liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal” e, pela liderança, uma pessoa influencia outras pessoas, devido aos relacionamentos existentes (CHIAVENATO, 2010).

Na visão de Kaplan e Norton (2004), a habilidade de liderar, especialmente na gestão da mudança, é uma condição fundamental para que uma organização orientada estabeleça sua estratégia. Os autores caracterizam o líder como uma pessoa que administra um grupo para a elaboração de suas metas, que a coordena e a impulsiona de forma conveniente, respeitando a autonomia desta. É o indivíduo que produz resultados que podem afetar o desempenho financeiro da empresa, que movimenta e guia o processo de transformação e potencializa as competências, definindo, por conseguinte, altos padrões para a organização. Entretanto, podemos analisar se a liderança que está sendo executada é de maneira eficiente através de seus seguidores: quando estes alcançam o seu potencial, conseguem os resultados almejados e são motivados. Todos estes aspectos indicam que existe uma boa liderança.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção, apresentar-se-ão os procedimentos metodológicos realizados para a elaboração do presente estudo.

Gil (2007) define pesquisa como um conjunto de atividades, orientado para a busca de um determinado conhecimento, a qual deve ser realizada, utilizando um método próprio e uma técnica específica, a fim de obter um resultado e divulgar o conhecimento obtido.

Nesse sentido, de acordo com Cooper e Schindler (2010), a pesquisa é uma investigação sistemática, a qual fornece informações com o propósito de orientar decisões. O autores salientam que é um processo de análise de dados relevantes para uma possível tomada de decisão, para que sejam adotadas ações adequadas nas organizações ou no ambiente de estudo.

Apesar de haver diversas metodologias investigativas para a realização de um trabalho científico, optou-se, na presente pesquisa, por um estudo de caso, fundamentado na definição de Yin (2001, p. 32). “Esta é uma investigação empírica que investiga um fenômeno

contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, podendo ser utilizada tanto em pesquisas exploratórias como descritivas e explicativas. Dessa forma, a pesquisa foi realizada em uma única organização, qual seja a SUSEPE, no setor do centro de operações.

Para esta pesquisa, foram utilizados livros e artigos científicos que, conforme aponta Gil (2001), fornecem ao pesquisador uma visão bastante significativa sobre o assunto focalizado.

Este estudo também por ser caracterizado como pesquisa exploratória e descritiva. Para Lakatos *et al.*, (1986) a pesquisa descritiva mostra as características de determinada população ou determinado fenômeno, pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, mas não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A pesquisa de opinião, realizada nesta pesquisa, insere-se nessa classificação.

Já a pesquisa exploratória, segundo Gil (1999), envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Objetiva ainda desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa a proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1999), proporcionam uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

Esta pesquisa também tem uma abordagem quantitativa na medida em que oferece uma medição e quantificação objetiva dos resultados, diminuindo as chances de distorções durante a análise e interpretação dos dados, vai ao encontro da afirmação de Godoy (1995, p. 58). “O pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas”.

Na pesquisa quantitativa, considera-se que tudo pode ser quantificável. Em outras palavras, é possível traduzir em números opiniões e informações, a fim de tipificá-las e analisá-las. Necessita ainda de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, etc.) (MINAYO, 2007; LAKATOS *et al.*, 1986).

As perguntas, portanto, foram elaboradas, buscando verificar a percepção dos gestores e colaboradores quanto aos principais fatores que estão associados intimamente à gestão do

clima organizacional dentro da empresa: sensibilização de todos quanto ao ambiente interno, à sua cultura organizacional, aos objetivos organizacionais e aos seus valores.

O número total de colaboradores que atua no centro de operações é de sessenta (60) pessoas, sendo esta a sua população. Para a realização desta pesquisa, a amostra foi composta por 47 colaboradores do Centro de Operações da SUSEPE, que espontaneamente concordaram em participar.

Utilizando como base o método de estudo, os seguintes procedimentos foram adotados: a) Materiais utilizados: livros, revistas especializadas, *Internet* e outras publicações que serviram de norteadores para a elaboração do referencial teórico, estruturado a partir da bibliografia sobre ambiente interno e suas transformações, cultura e clima organizacional, pesquisa de clima organizacional teorias de administração; b) Um questionário, baseado na Escala de Likert, composto de 5 questões; c) Análise dos dados e apresentação dos resultados. De acordo com a escala citada, os itens da avaliação contemplavam as seguintes respostas:

- 1) Sempre
- 2) Quase sempre
- 3) Raramente
- 4) Nunca
- 5) Sem opinião

Conforme Kish (1982), a Escala Likert é um tipo de resposta (psico-escala) frequentemente usada em questionários e amplamente utilizada em pesquisa. Ao responder a um questionamento baseado na escala, os participantes podem especificar seu nível de concordância com uma declaração. A escala foi assim denominada após Rensis Likert publicar um trabalho, descrevendo a sua utilização.

Avaliação do clima organizacional pelas afirmativas sobre os seguintes aspectos:

Grupo 1: trabalho e realização profissional

Grupo 2: valorização e reconhecimento

Grupo 3: relacionamento interpessoal

Grupo 4: comunicação

Grupo 5: motivação

Grupo 6: liderança

A coleta dos dados foi realizada, orientando-se em Gil (2007) que considera de extrema importância essa fase do processo, afirmando que a elaboração de um plano consistente na especificação dos aspectos da pesquisa e dos critérios para a seleção dos participantes é de extrema utilidade para o sucesso do trabalho.

Houve um primeiro contato para o convite e explicação do objetivo e desenvolvimento da pesquisa, que ocorreu na sequência abaixo:

- Coleta de dados através do questionário – os funcionários foram convidados a responder o questionário, quando chegaram ao trabalho;
- Durante a aplicação dos questionários, foi feita a orientação para seu preenchimento e explicado que seria facultada a cada colaborador a decisão de participar ou não da pesquisa e que ele não seria identificado;
- Tabulação de dados obtidos através das pesquisas e suas respectivas análises;

A análise dos dados, segundo Minayo (2007), ainda que não se dissocie das demais fases, busca compreender o que foi coletado, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e ampliar a compreensão de contextos para além do que se pode verificar nas aparências do fenômeno.

Para Kish (1982), após o preenchimento do questionário, cada item pode ser analisado separadamente, ou em alguns casos, os itens das respostas podem ser resumidos, criando, assim, uma pontuação para um grupo de itens, normalmente somando os pontos atribuídos de forma individual. Por isso, a Escala Likert é também frequentemente chamada de Escala Somativa.

Desta forma, ao serem analisados os resultados obtidos através da tabulação dos itens que compuseram a avaliação do clima organizacional, quais sejam: Grupo 1: trabalho e realização profissional, Grupo 2: valorização e reconhecimento, Grupo 3: relacionamento interpessoal, Grupo 4: comunicação, Grupo 5: liderança, via operacionalidade da Escala Likert, verificou-se os resultados que serão apresentados na análise de cada grupo de itens, a seguir.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o clima organizacional no interior do Centro Operacional da Divisão de Segurança e Escolta da instituição SUSEPE do Estado do Rio Grande do Sul, e os objetivos específicos, foram mensurar o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores internos, identificar os pontos negativos do clima organizacional e propor melhorias para os pontos negativos deste, mediante os fatores analisados e que serão apresentados a seguir.

Na Tabela 1, é mostrado o Grupo 1, cujos aspectos se referem ao trabalho e à realização profissional.

Tabela 1: Grupo 1 – trabalho e realização profissional

Pergunta	Sempre		Quase sempre		Raramente		Nunca		Sem opinião/não responderam	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1.1 Você gosta do trabalho que realiza no Centro de Operações?	16	34%	24	51%	3	6%	0	0%	4	9%
1.2 Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho?	6	13%	14	30%	19	40%	7	15%	1	2%
1.3 Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?	12	26%	21	45%	12	26%	2	3%	0	0%
1.4 Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso do setor?	31	66%	12	26%	2	4%	0	0%	2	4%
1.5 O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?	16	34%	26	55%	3	6%	1	2%	1	2%

Fonte: Elaborada pelo autor (2012).

Na Tabela 1, acima, 85% dos servidores responderam que sempre ou quase sempre gostam do que fazem, mostrando que os servidores estão satisfeitos.

Quanto à participação na definição das metas e objetivos relacionados ao trabalho, a pesquisa demonstra que 43% se mostram participativos, mas, em contrapartida, 57% participam pouco ou nem participam.

No quesito “avaliação do trabalho pelos gestores”, constata-se que 71% de aprovação, podendo ser melhorada, pois foi percebido que ainda 29% dos colaboradores não estão sendo avaliados da maneira adequada.

Com relação ao item “responsabilidade para o sucesso do seu ambiente de trabalho”, nota-se um percentual de 92%.

Este item vai ao encontro do primeiro questionamento da pesquisa, qual seja, se o servidor gosta do trabalho que realiza no Centro Administrativo, que também tem alto nível de positividade, visto que as duas questões demonstram congruências entre si, já que gostar do que faz acaba, de certa forma, influenciando o servidor a fazer as coisas com seriedade e responsabilidade naquilo que se propõe.

O item seguinte, que se refere ao sentimento de realização profissional, atingiu um patamar de 84%, demonstrando que o profissional que gosta do que faz lutará, para atingir seus objetivos e, certamente, estará realizado profissionalmente.

Desta forma, pode-se assegurar que o trabalho e a realização profissional no setor tem uma performance positiva, visto que, conforme cita Oliveira (2002), é o trabalho em si, ou seja, a organização do trabalho inclui todos os fatores que possam influenciar no desempenho

e satisfação dos colaboradores na organização. Isso envolve o trabalho específico, a tarefa, a jornada de trabalho, o horário de trabalho, além de outros fatores cruciais relacionados à qualidade de vida no trabalho. Como fator que necessita de aprimoramento destaca-se a participação dos colaboradores na definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho.

A seguir, na Tabela 2, do Grupo 2, são mostrados os itens referentes à valorização e ao reconhecimento.

Tabela 2: Grupo 2 – valorização e reconhecimento

Pergunta	sempre		quase sempre		Raramente		nunca		sem opinião/não responderam	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
2.1 Você se sente valorizado pela chefia do Centro de Operações?	10	21%	20	43%	13	28%	4	9%	0	0%
2.2 Você se sente valorizado pelos colegas no Centro de Operações?	14	30%	18	38%	15	32%	0	0%	0	0%
2.3 Você se sente seguro em dizer o que pensa do Centro de Operações?	27	57%	11	23%	4	9%	5	11%	0	0%

Fonte: Elaborada pelo autor (2012).

Na Tabela 2, observou-se um percentual de 64%, determinando uma avaliação positiva quanto à valorização e ao reconhecimento. Também, no tocante à valorização entre colaboradores, os números ficam bem parecidos com o exposto acima, estabilizando em 68%. A pesquisa, neste bloco, mostra que 80% dos colaboradores se sentem seguros em dizer o que pensam sobre o Centro de Operações, demonstrando que existe um clima favorável.

Para Padilha (2012) os profissionais sentem a necessidade de obter valorização profissional, buscando o reconhecimento. Assim, segundo o autor, “o Reconhecimento Profissional é aquela impagável manifestação do mercado (não apenas do cliente) de que o seu trabalho é valioso e diferenciado”. Ser reconhecido como bom profissional gera status, que por sua vez gera motivação e aumento da produtividade, contribuindo para o comprometimento.

Abaixo, na Tabela 3, do Grupo 3, expõem-se os dados que concernem ao relacionamento interpessoal.

Tabela 3: Grupo 3 – relacionamento interpessoal

Pergunta	sempre		quase sempre		raramente		nunca		sem opinião/não responderam	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
3.1 Você se relaciona bem com seus colegas de trabalho?	24	51%	22	47%	1	2%	0	0%	0	0%
3.2 Você se relaciona bem com sua chefia imediata?	27	57%	19	40%	1	2%	0	0%	0	0%
3.3 Você se considera respeitado pela sua chefia imediata?	29	62%	17	36%	1	2%	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborada pelo autor (2012).

A Tabela 3 trata do relacionamento interpessoal dentro do setor, neste grupo, as perguntas atingiram um percentual de satisfação bem alto, havendo coerência entre todas as questões, significando que 98% dos colaboradores têm um ótimo relacionamento com seus colegas.

No que tange ao relacionamento com a chefia imediata, a pesquisa demonstra um nível de satisfação de 97% de respondentes, percebendo-se, por conseguinte, que há um alto nível de respeito entre os gestores e colaboradores.

Quanto ao respeito pela chefia imediata, a pesquisa demonstrou 98% de aceitação. Neste grupo, é percebido que, em matéria de relacionamento, o setor está bem servido, ou seja, é um ótimo atributo para a organização atingir os seus resultados e alcançar os seus objetivos.

Pode-se, portanto, sugerir, conforme assinala Rizzatti (1995), que o relacionamento interpessoal satisfatório, como são os itens acima analisados, referem-se ao relacionamento positivo entre dois ou mais indivíduos ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a função de cada um é influenciada, ou depende da função exercida pelo outro, elevando o respeito, a confiança e o crescimento das pessoas e tornando o ambiente organizacional propício para o desenvolvimento das equipes e das empresas.

Segue, abaixo, a Tabela 4 do Grupo 4, na qual está apresentada a comunicação.

Tabela 4: Grupo 4 – comunicação

Perguntas	sempre		quase sempre		raramente		nunca		sem opinião/não responderam	
4.1 Você acha que a comunicação realizada no Centro de Operações é eficiente?	5	11%	27	57%	13	28%	1	2%	1	2%
4.2 Você considera adequados os canais de comunicação utilizado no setor?	7	15%	27	57%	11	23%	1	2%	1	2%

Fonte: Elaborada pelo autor (2012).

Nesta Tabela 4, percebe-se que a comunicação no setor (reuniões, memorando, ofícios, ordem de serviços, *Intranet*, *e-mail*), de acordo com os respondentes atingiu 68% de satisfação dos servidores, entretanto ainda pode ser aprimorado. No questionamento a respeito da adequação dos canais de comunicação utilizados, 72% dos respondentes admitem ser satisfatório.

Tendo como propósito, como destaca Griffin e Moorhead (2006), que a comunicação visa a alcançar e coordenar as ações de uma empresa, trocar informações, para definir propósitos e direção, fornecer instruções específicas aos funcionários e outros, neste quesito, o setor estudado está com um nível de atuação positiva.

### 3.1 MOTIVAÇÃO

Quanto à motivação, foi questionado se a pessoa se sentia motivada para executar o seu trabalho e o porquê, como pergunta aberta.

No que tange à pergunta acima, dos 47 servidores questionados, 26% correspondem a 12 pessoas, que responderam que não se sentem motivados para a realização do trabalho, alegando que esta provém da falta de reconhecimento, respaldo e confiança da instituição e também da precariedade de recursos humanos, do baixo investimento em cursos de especialização e reciclagem na área em que atuam, bem como da falta de materiais e recursos físicos para o desempenho de suas atribuições.

Os respondentes que se disseram motivados foram 74%, que correspondem a 35 pessoas. Detectou-se ainda que as respostas foram bem sucintas, mas, de grande relevância. As razões da motivação são atribuídas aos seguintes fatores: um bom salário, por serem concursados, terem estabilidade, por se sentirem realizados profissionalmente, pela flexibilidade de horário, pelo espírito de equipe existente no setor, por gostarem do que fazem e pelo desafio de melhorar a imagem da instituição perante a sociedade.

Nesse sentido, a motivação é conceituada, segundo Robbins (2005), como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para a obtenção de determinada meta, ou seja, são os elementos chave: esforço, metas organizacionais e necessidades. Para compreender a motivação, é necessário avaliar a necessidade e o comportamento que tendem aos objetivos específicos.

Assim, conforme Griffin e Moorhead (2006, p. 98), a “necessidade é algo que o indivíduo quer ou que necessita”. Pode se explicar, assim, as razões pelos quais 74% dos entrevistados estão satisfeitos e também quais os motivos que determinam que os insatisfeitos, ou seja, os restantes 26%.

Na Tabela 5, do Grupo 5, é apresentado o ítem “liderança”.

Tabela 5: Grupo 5 – liderança

Perguntas	sempre		quase sempre		raramente		Nunca		sem opinião/não responderam	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
5.1 Sua chefia demonstra interesse no treinamento e atualização dos servidores no ambiente de trabalho?	5	11%	15	32%	20	43%	6	13%	1	2%
5.2 Seu chefe define claramente as atividades que lhe são atribuídas?	18	38%	17	36%	8	17%	3	6%	1	2%
5.3 Você recebe elogios de sua chefia imediata sempre que realiza um bom trabalho?	10	21%	8	17%	18	38%	11	23%	0	0%
5.4 Seu chefe presta o apoio necessário para o bom andamento das atividades que você desenvolve?	13	28%	18	38%	13	28%	3	6%	0	0%
5.5 Seu chefe imediato avalia periodicamente a produção e a qualidade de seu trabalho?	11	23%	13	28%	15	32%	5	11%	3	6%

Fonte: Elaborada pelo autor (2012).

Na Tabela 5, analisa-se a liderança, e, em relação ao treinamento e à atualização dos servidores, mostrou-se deficitária, visto que 56% dos respondentes estão insatisfeitos. No tocante à definição de atividades pela chefia, o índice se mostrou positivo, apresentando um total de 74%.

Considerando os elogios feitos pelo gestor, 61% afirmaram que não têm reconhecimento ao realizar um bom trabalho, e é preciso que a chefia tome as devidas providencias, com intuito de melhorar este questionamento.

Quanto ao apoio da chefia, o bom andamento das atividades desenvolvidas chegou a um percentual positivo de 66%, apesar de ser um bom índice, deve o gestor reavaliar para melhorar estes percentuais.

Na pesquisa, verificou-se que o gestor não mensura a qualidade e a produção dos seus servidores, demonstrado no percentual de 51% dos respondentes, fica aqui novamente um alerta para que o líder melhore o seu posicionamento gerencial.

Kaplan e Norton (2004) ressaltam que o líder é uma pessoa que administra um grupo para a consecução de suas metas, alguém que coordena o trabalho e impulsiona de forma conveniente e respeita os liderados em relação à sua autonomia. É o indivíduo que produz resultados que podem afetar o desempenho financeiro da empresa, movimentar e dar um rumo ao processo de mudança, definindo um padrão de qualidade para a organização. No entanto, é possível analisar se a liderança está sendo realizada de maneira eficiente, por meio de seus seguidores: quando estes alcançam seu potencial, conseguem os resultados almejados e são motivados, indica que existe uma boa liderança.

Desta forma, contrariamente à conceituação dos autores, pode-se perceber que a liderança exercida, conforme os dados acima, têm apresentado deficiências no tocante ao treinamento e à atualização dos colaboradores, aos elogios ao desempenho de suas atividades, ao apoio da chefia na realização das tarefas da equipe e à não mensuração da qualidade e produção das atividades dos servidores.

## **CONCLUSÃO**

Através dos resultados expostos e analisados, verificou-se que o nível de satisfação geral dos colaboradores do setor do Centro de Operações da Divisão de Segurança e Escolta da Superintendência dos Serviços Penitenciários do Estado do Rio Grande do Sul é positivo.

Constataram-se pontos fortes, principalmente quanto ao relacionamento interpessoal, atingindo nível de 98% de servidores que se sentem satisfeitos e que, por isto, este fator necessita ser preservado e fortalecido. Também, os demais fatores analisados, quais sejam: o trabalho e a realização pessoal, a valorização e o reconhecimento, o processo de comunicação e a motivação, obtiveram um resultado positivo, mas, com possibilidades de desenvolvimento e de melhoria no contexto do processo organizacional.

Por outro lado, a pesquisa, quanto à variável “liderança”, configurou-se como um ponto fraco, demonstrando que precisa de um diagnóstico mais aprofundado, pois teve índices muito altos de insatisfação, ou seja, 48% dos questionados se manifestaram de forma negativa, ficando um alerta ao gestor, pois servidores insatisfeitos são contraproducentes para os bons resultados almejados pela organização.

A liderança exercida é um fator, como citam os autores, de influência e impulsão dos indivíduos em busca dos objetivos organizacionais, portanto, considerada essencial, já que, conforme a pesquisa, apresenta deficiências no treinamento/atualização, falta de elogios ao desempenho, falta de apoio da chefia nas tarefas e não mensuração da qualidade e produção das atividades.

Como proposta, é sugerido aperfeiçoar o método da pesquisa e a uniformização do questionário de pesquisa; bem como buscar a realização anual deste processo, visto que uma servirá de parâmetro e complemento da outra. Além disto, é preciso tornar mais aculturada a realização da pesquisa de clima no setor e haver um refinamento contínuo da mesma, através do aprofundamento dos estudos realizados neste artigo.

Ressalta-se também, como sugestão, uma avaliação mais aprofundada no ambiente organizacional do setor, no formato de uma pesquisa qualitativa de clima, com o objetivo principal de verificar as razões, os motivos, pelos quais os colaboradores questionados, referem-se ao exercício da liderança como uma gestão insatisfatória, questionando temas, tais como se a gestão de liderança, na visão e expectativas destes servidores, deve ser exercida.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional – motivação e liderança**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa em clima organizacional. **Revista Produção**, São Paulo, v. 16, n. 02, maio/ago. 2006.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas**: livro didático. Desing Instrucional Lucésia Pereira. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

CARBONE, Pedro P. **Desenvolvimento gerencial**: o perfil do gerente de agência do BB. Rio de Janeiro: 1992. 252 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas-FGV, Rio de Janeiro, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas – o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CODA, Roberto. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, Suplemento da **Revista de Administração**, São Paulo: IA-USP, n. 75, dez. 1993.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: RS: Artmed, 2010.

CRESPO, Maria Lucia Figueiredo; WECHSLER, Solange Muglia. Clima criativo: um diagnóstico para inovação nas organizações educacionais e empresariais. **Psicología, Cultura y Sociedad**, v. 1, n. 1, p. 53-59, 1999.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (Org.). **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas.** São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 58, mar./abr. 1995.

GRIFFIN, Ricky; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Ática, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos - *Balanced Scorecard*.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KISH, L. In memoriam: Rensis Likert, 1903-1981. **Am. Statist.**, v. 36, n. 2, p. 124-125, 1982.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo: Atlas, 1986.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução a administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1986.

LITWIN, G.; STRINGER, R. **Motivation and organizational climate.** Boston: HUP, 1968.

LUZ, Ricardo. A qualidade do atendimento e o clima organizacional. **Revista RH em Síntese**, n. 10, ano 2, p. 41, maio/jun. 1996.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARTININGO, Antonio Filho; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 11-34, 2008.

MARTINS, M. do C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman, 2008.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADILHA, Ênio. **Valorização profissional**. Disponível em: <<http://www.eniopadilha.com.br/artigo>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração — RAUSP**, v. 37, p. 96-104, 2002.

RAMOS, Eduardo. Não se comprometa: tenha comprometimento. **Revista TI**, 14 nov. 2002.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Florianópolis: 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

SANDES, Wilquerson Felizardo. **Diagnóstico do clima organizacional da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso**. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração. Universidade Federal de Mato Grosso. Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis. Cuiabá, 2001.

SAVIANI, D. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. In: FERRETI, C. J. et al. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SISK, L.; Henry; SVERDLIK, Mario. **Administración y gerencia de empresas**. U.S.A.: South-Western Publishing CO, 1979.

SORIO, Washington. Clima organizacional. **Revista Partes**, 2004.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1989.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004.

ZUCCOLI, Paula Hidalgo Zaniboni; FRANZIN, Narciso Américo. Clima organizacional: um breve estudo. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 08, n. 01, p. 91-95, jun. 2006.

## **APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa de Clima Organizacional**

### **QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Pesquisa de clima organizacional de cunho científico para desenvolvimento de trabalho de conclusão do curso de administração de empresas da instituição de ensino superior FADERGS (Faculdade de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul) a ser realizada no DSE (Divisão de Segurança e Escolta) no setor CO (Centro de Operações) da instituição SUSEPE.

#### **Tabela 1: Grupo 1 - Trabalho e realização profissional**

##### **1.1 Você gosta do trabalho que realiza no Centro de Operações?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

##### **1.2 Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados com o seu trabalho?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

##### **1.3 Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam
- Não responderam

**1.4 Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso do Setor?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

**1.5 O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

**Tabela 2: Grupo 2 - Valorização e reconhecimento****2.1 Você se sente valorizado pela chefia do Centro de Operações?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

**2.2 Você se sente valorizado pelos colegas no Centro de Operações?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

**2.3 Você se sente seguro em dizer o que pensa do Centro de Operações?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

**Tabela 3: Grupo 3 - Relacionamento interpessoal****3.1 Você se relaciona bem com seus colegas de trabalho?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

**3.2 Você se relaciona bem com sua chefia imediata?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

**3.3 Você se considera respeitado pela sua chefia imediata?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

**Tabela 4: Grupo 4 - Comunicação****4.1 Você acha que a comunicação realizada no Centro de Operações é eficiente?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

**4.2 Você considera os canais de comunicação utilizados no setor adequados?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

**4.1 Você se sente motivado para o trabalho? Sim ( ) ou Não ( )**

Por quê

**Tabela 5: Grupo 5 - Liderança****5.1 Sua chefia demonstra interesse no treinamento e atualização dos servidores no ambiente de trabalho?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

**5.2 Seu chefe define claramente as atividades que lhe são atribuídas?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

**5.3 Você recebe elogios de sua chefia imediata sempre que realiza um bom trabalho?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

**5.4 Seu chefe presta o apoio necessário para o bom andamento das atividades que você desenvolve?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam

**5.5 Seu chefe imediato avalia periodicamente a produção e a qualidade de seu trabalho?**

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não responderam