



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE – FANESE**
Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas IV

AÍSA ALMEIDA DE ARAÚJO

ANDREZZA VALÉRIA SANTOS DE MENEZES

CLIMA ORGANIZACIONAL

**Estudo de Caso da Secretaria de Estado da Fazenda /
Recursos Humanos – Aracaju/SE**

**Aracaju
2008**

AÍSA ALMEIDA DE ARAÚJO
ANDREZZA VALÉRIA SANTOS DE MENEZES

CLIMA ORGANIZACIONAL
Estudo de Caso da Secretaria de Estado da Fazenda /
Recursos Humanos – Aracaju/SE

Monografia apresentada ao Núcleo e
Extensão de Pós da Faculdade de
Administração e Negócios de Sergipe –
FANESE, como requisito para obtenção
do Título de Especialista em: Gestão
Estratégica de Pessoas.

Orientador: Prof. Alcides Araújo

Aracaju
2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Araújo, Aísa Almeida de.

Menezes, Andrezza Valéria Santos de.

A satisfação dos Colaboradores Internos da SEFAZ em relação ao Clima Organizacional: Secretaria de Estado da Fazenda – Recursos Humanos / Aísa Almeida de Araújo, Andrezza Valéria Santos de Menezes. Aracaju / SE. Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, 2008.1.

93 p. (Monografia para obtenção da Pós-Graduação em Administração).

CDU: 658.3

I Título

AÍSA ALMEIDA DE ARAÚJO

ANDREZZA VALÉRIA SANTOS DE MENEZES

CLIMA ORGANIZACIONAL

**Estudo de Caso da Secretaria de Estado da Fazenda / Recursos Humanos –
Aracaju/SE**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial para cumprimento da Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas IV e elemento obrigatório para a obtenção do curso em Administração no período de 2008.1.

Orientador

Coordenador do Curso

Aisa Almeida de Araújo

Andrezza Valéria Santos de Menezes

Aprovada com média: 10,00

“A maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade”.

Moscovici

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, pela oportunidade e saúde para concluirmos mais uma etapa de nossas vidas.

Aos nossos familiares pela compreensão, dedicação, incentivo, paciência e amor ao longo da Pós-Graduação. À vocês, o nosso muito obrigada.

Ao nosso orientador Alcides Araújo Filho, por seus ensinamentos, carinho, atenção e profissionalismo demonstrados ao longo do curso. Obrigada, por sua valiosa e oportuna orientação.

À todos os professores do curso de Gestão Estratégica de Pessoas IV, por seus valiosos conhecimentos ao longo dos módulos.

Enfim, a todos que nos ajudaram ao longo do curso.

Obrigada!

RESUMO

Avaliar a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional tem sido uma preocupação das empresas modernas, pois sabe-se que cada vez mais o sucesso das organizações depende de sua capacidade de criar valor. A presente pesquisa tem como objetivo principal avaliar o nível de satisfação dos colaboradores internos da SEFAZ/RH em relação ao clima organizacional presente na organização, e, como objetivos específicos, promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, obter e fornecer um feedback participativo, além de identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento dos mesmos. A criação de valor não se dá mais a partir da gestão de ativos tangíveis, mais sim a partir da gestão de estratégias baseadas no conhecimento. A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização, num ambiente de maior disponibilidade técnicas e tecnológicas, ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, torna o conhecimento de expectativas, motivações, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização, estratégia para a eficácia organizacional. Foi realizado o estudo com uma pesquisa exploratória e descritiva de campo, utilizando-se a abordagem quantitativa. Para a coleta de dados foi elaborado um questionário, com perguntas abertas e fechadas, semi-estruturado, aplicado a 14 colaboradores internos. A técnica de coleta de dados aplicada foi o questionário, a análise documental e a pesquisa bibliográfica.

PALAVRAS-CHAVE: Clima Organizacional; Política de Gestão de Pessoas; Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

To evaluate the perception of the employees on the organization climate has been a concern of the modern companies, therefore, knows that each time more the success of the organizations depends on its capacity to create value. The present research has as objective main to evaluate the level of satisfaction of the internal collaborators of the SEFAZ/RH in relation to the present organization climate in the organization, and, as objective specific, to promote the growth and development of the collaborators, to get and to supply one feedback participation to identify to necessities of training and development of the same ones. The value creation does not give more from the management of tangible assets, more yes from the management of strategies based on the knowledge. The evidence of that the competitive differential of an organization, in an environment of bigger availability technological techniques and, will occur from the compromise of the people, becomes the knowledge of expectations, motivations, necessities and levels of satisfaction of the individuals before the organization, strategy for the organization effectiveness. The study with an exploration and descriptive research of field was carried through, using itself quantitative boarding. For the collection of data a questionnaire was elaborated, with open and closed questions, half-structuralized applied the 14 internal collaborators. The technique of collection of data was the questionnaire, the documentary analysis and the bibliographical research.

KEY-WORD: Organization Climate; The Politics of Management of People; Quality of Life in the Work.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	15
3 OBJETIVOS.....	18
3.1 Objetivo Geral.....	18
3.2 Objetivos Específicos.....	18
4 JUSTIFICATIVA.....	19
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
5.1 Conceituação de Clima Organizacional.....	23
5.2 Importância do Clima Organizacional.....	25
5.3 Consequências do Clima Organizacional.....	28
5.4 Conceito de Gestão de Pessoas.....	30
5.5 Gestão de Pessoas em uma Empresa Pública.....	32
5.6 Política de Gestão de Pessoas.....	34
5.7 Organização e Condições de Trabalho.....	36
5.8 Cultura e Clima Organizacional.....	38
5.9 Alguns Modelos de Estudo de Clima Organizacional.....	41
5.1.1 Indivíduo X Organização.....	45

5.1.2 Qualidade de Vida no Trabalho.....	47
6 METODOLOGIA.....	48
6.1 Estudo de Caso.....	49
6.2 A Organização em Estudo.....	50
6.3 Organograma da Organização do Setor de RH.....	51
6.4 Histórico da Organização.....	52
6.4.1 Período Colonial (1590-1820).....	52
6.4.2 Período Provincial (1820-1889).....	52
6.4.3 Sergipe República (1889-2000).....	53
6.5 Missão.....	54
6.6 Negócio Estratégico.....	55
6.7 Visão de Futuro.....	55
6.8 Classificação da Pesquisa.....	55
6.9 Variáveis Operacionais do Estudo.....	58
6.9.1 Método de Abordagem e Instrumento de Coleta de Dados.....	59
6.9.2 Universo e Amostra.....	61
6.9.3 Tratamento dos Dados.....	62
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	63
7.1 Perfil Sócio Funcional.....	63
7.1.1 Sexo.....	63
7.1.2 Faixa Etária.....	64

7.1.3 Estado civil.....	65
7.1.4 Grau de Escolaridade.....	66
7.1.5 Tempo de Serviço na Organização.....	67
7.2 Relacionamento Interpessoal.....	68
7.3 Realização profissional.....	71
7.4 Liderança.....	72
7.5 Benefícios.....	74
7.6 Comunicação.....	75
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
9 REFERÊNCIAS.....	83
10 APÊNDICE.....	89
Questionário de Pesquisa.....	90

1 INTRODUÇÃO

O tema clima organizacional é objeto de grande interesse nos últimos anos, tanto no meio acadêmico, como no empresarial. No meio acadêmico, o interesse por esse tema deve-se ao fato de que, por meio da análise das diversas dimensões e fatores que o compõem, o que é denominado “clima organizacional”, aprofunda-se o estudo sobre o comportamento humano nas organizações.

Observa-se que avaliar a percepção dos empregados sobre o clima organizacional é uma preocupação de empresas modernas, com a finalidade de adotar medidas de intervenção para melhorá-lo, pois se sabe que funcionários mais satisfeitos tendem a desempenhar melhor suas funções, com maior produtividade.

Segundo Sá Leitão (1995), o clima organizacional é importante para a produtividade, à medida que interfere diretamente na satisfação, na motivação e na criatividade dos funcionários. Afirma ainda que os estudos nessa área são particularmente úteis porque fornecem um diagnóstico da organização, bem como as indicações de áreas carentes de atenção especial.

A sociedade está passando por transformações fundamentais, de forma acelerada, em diversos segmentos. Trata-se de transformações tecnológicas, sociais, culturais, científicas e político-institucionais. Neste contexto de transformações, as organizações que não tomarem conhecimento das mudanças e não reagirem a essa realidade comprometerão a sua própria sobrevivência e perenidade.

O Clima Organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente mostrando-se claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo. Até por isso, pouca coisa existe sobre o assunto na literatura administrativa ou de Gestão de Pessoas.

Investir na obtenção de um clima organizacional harmonioso é vital para toda empresa que busca obter sucesso e se manter em ascensão no mercado. Uma empresa com um bom clima organizacional propicia um bom ambiente de trabalho e é mais valorizada pelos seus colaboradores e clientes (ZACARELLI, 2000, p.64). Portanto, ela terá mais sucesso, além de ter grandes possibilidades em reter seus talentos, muitos destes desenvolvidos e capacitadas por esta, geralmente, incentivadora e inteligente empresa. Sendo assim, é necessário que a empresa invista na obtenção de um clima organizacional harmonioso.

Nas organizações, um dos fatores que deve ser repensado relaciona-se com a melhoria no ambiente de trabalho e a satisfação dos seus múltiplos colaboradores em relação ao clima nela presente, principalmente nas funções administrativas. Este repensar passa por incorporações de técnicas modernas, preparação do pessoal de apoio e infra-estrutura e conscientização de seus servidores para o processo de desenvolvimento institucional, principalmente quanto à forma continuada de melhorar o ambiente de trabalho, proporcionando um clima favorável.

Conquistar a satisfação dos clientes é, antes de qualquer coisa, conquistar as pessoas que “cuidam” deles. Se os colaboradores são importantes, automaticamente, eles colocarão a empresa em primeiro lugar; é uma questão de causa e efeito.

Entretanto, são encontradas algumas definições desenvolvidas por estudiosos e pesquisadores que já procuravam explicar o significado de Clima Organizacional. Dentre as definições de Clima Organizacional mais conhecidas, destacam-se as seguintes:

Clima Organizacional é um “conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização“ (TOLEDO, 1989, p.103).

Bennis (1972, p.51) diz que “Clima Organizacional é um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização”. Dessa maneira, o Clima Organizacional é a qualidade do ambiente dentro da organização, e que é percebida pelos membros que a compõem como sendo boa ou não, e que influenciam o seu comportamento.

Dessa maneira, existe uma idéia em comum nas definições acima, em todas elas, o Clima Organizacional está ligado, diretamente, à maneira como o colaborador percebe a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

Assim, é essencial também que o corpo gerencial seja capacitado com habilidades específicas, facilitando assim o melhor desempenho na administração da empresa. As pessoas e a sua capacitação, além do seu desenvolvimento podem ser consideradas o principal recurso de uma organização na busca da melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, tendo em vista que as pessoas habilitadas podem fazer o diferencial nessas empresas. Na busca deste diferencial, é necessário que se faça o estudo do clima organizacional para que se implante um processo de educação e capacitação contínuo, o que resultaria em um desempenho eficiente nos diversos escalões hierárquicos da instituição.

Portanto, a pesquisa de clima organizacional objetiva conduzir a um diagnóstico do ambiente interno da organização, em diversos dos seus principais aspectos essenciais, objetivando o conhecimento da situação atual da empresa e o dimensionamento do nível de comprometimento e de satisfação dos funcionários.

2 SITUAÇÃO-PROBLEMA

A questão do clima organizacional não é responsabilidade de um só indivíduo ou de um único departamento, mas, sim, de todos, e deve orientar a maneira de pensar e agir de toda a organização (OLIVEIRA, 1999).

Desta forma, todos devem participar dela, desenvolver esforços na direção dos objetivos, na busca da melhoria do clima organizacional. Um dos aspectos que influencia a melhoria do clima organizacional nas organizações é a participação dos colaboradores na definição da sua política, dos objetivos e da estratégia administrativa. Quando esta participação é reduzida, constata-se uma queda na qualidade do clima organizacional. Por isso, é importante que todos se envolvam na definição das políticas e estratégias de melhoria do clima organizacional na instituição. A participação, quando não adequada, tem provocado momentos de incerteza e instabilidade na condução dos processos da instituição e, por conseguinte, incessante questionamento sobre as diretrizes e sua qualidade.

A participação não é algo que se possa impor às pessoas. É um processo que depende do interesse, da vontade e do conhecimento dos indivíduos envolvidos.

O processo participativo é uma das formas para se buscar permanentemente a qualidade entre os diversos segmentos da empresa. Toda organização possui um sistema de decisões, no qual seus colaboradores participam, escolhendo e decidindo dentre as alternativas, mais ou menos racionais, com que se defrontam e se, assim, estes se sentem satisfeitos.

Essas mutações constantes, tais como o desenvolvimento de culturas, e complexidade das tarefas, trouxeram a necessidade da criação de organizações, com objetivos e estruturas bem definidas, procurando atender e satisfazer os diversos segmentos da sociedade.

Em grande parte, depende-se das organizações. Stoner (1999) menciona que se está envolvido em organizações. A maioria das pessoas trabalha ou, de algum modo, pertence a organizações formais.

Observa-se que existem diferentes definições de organização. Pode-se afirmar que elas respondem a princípios gerais, como a orientação para metas, definidas através de pessoas trabalhando com métodos e técnicas.

As organizações são constituídas de pessoas, recursos, materiais, financeiros e tecnológicos, e dependem do trabalho das pessoas para sobreviver, crescer e se desenvolver. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência das demais variáveis que compõem a organização.

Segundo Mezomo (2001), a qualidade no âmbito das organizações passa pela qualidade das pessoas que as constituem.

Nesse sentido, observa-se que são muitos e relevantes os motivos que justificam a necessidade de se conhecer melhor quais as relações que são travadas no ambiente organizacional, para que se possa influenciar positivamente, no sentido de tornar esse ambiente favorável à consecução tanto de metas organizacionais, quanto individuais.

Assim, o êxito da organização depende, sobretudo de sua capacidade de lidar com a satisfação das pessoas que nela trabalham, pois os indivíduos procuram atender as expectativas da organização à medida que percebem que as suas expectativas também estão sendo atendidas. Considerando que se está na “era do conhecimento” e que é o ser humano que detém esse diferencial, os administradores devem dar especial atenção às questões pertinentes às relações homem-trabalho.

Estudar e identificar o clima organizacional e os mecanismos que afetam os sentimentos dos membros de uma organização é a base para entender como a empresa e suas práticas administrativas influenciam o interesse e o desempenho das pessoas.

Questiona-se, dessa maneira, que, para formar o conceito de clima organizacional e aplicá-lo, deve-se ter em mente que entre os indivíduos o nível de satisfação varia, em tempos diferentes e em função dos estímulos recebidos.

Em função dessa dúvida, questiona-se:

“Os Colaboradores Internos da SEFAZ-RH estão satisfeitos com o clima organizacional?”

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o nível de satisfação dos colaboradores internos da SEFAZ / RH em relação ao Clima Organizacional da empresa.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Analisar o clima organizacional presente no setor de RH;
- Conhecer interpretações e sentimentos dos empregados visando a identificar estratégias apropriadas à melhoria do clima.

4 JUSTIFICATIVA

A justificativa mais lógica da elaboração dessa pesquisa trata de problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional, comparando-os com estudos sobre comportamento do ser humano nas organizações.

Cada uma das organizações apresenta diferenças em termos de satisfação e desempenho, o que levou à conclusão de que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas.

No Brasil, o estudo de clima organizacional teve início, segundo Oliveira (1999), na década de 70, com o trabalho de Saldanha, intitulado “Atmosfera Organizacional”, o qual fez um alerta sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas organizações, do papel do psicólogo organizacional e ressaltou a importância de estratégias que possibilitassem uma sadia atmosfera organizacional para uma organização que objetivasse promover o seu desenvolvimento.

Mais recentemente, o estudo de clima nas organizações tem sido negligenciado. Existem algumas razões para isso. Uma delas é o fato de o assunto não ser de pesquisa fácil, tanto por ser complexo, quanto por que as organizações nem sempre estão dispostas a pôr em descoberto seus procedimentos internos. Em geral, é um processo que demanda disponibilidade de tempo e de recursos que, por sua vez, nem sempre se acham disponíveis para o pesquisador. Apesar dessa negligência, o assunto é de importância, e deve ser estudado, já que os colaboradores da SEFAZ / RH se deixam influenciar pelo clima percebido na organização.

O tema é relevante porque estuda o funcionamento da organização, através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo assim à abordagem linear e unilateral. A análise do clima serve para identificar onde se situam as grandes deficiências das organizações e mostrar em que direção possíveis esforços devem ser envidados, na busca de soluções que venham a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e da empresa, o que, em consequência, se traduz num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal, como organizacional.

O clima organizacional é um conceito importante para descrever as percepções dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham. Por se tratar de um conceito importante e abrangente, consegue resumir numerosas percepções, num pequeno grupo de dimensões, para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos e equipes em que trabalham.

O estudo de clima é um excelente instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, trazendo contribuições valiosas para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações.

O termo clima organizacional refere-se, especificamente, às propriedades motivadoras do ambiente organizacional, isto é, àqueles aspectos que levam a despertar de diferentes tipos de motivação.

Além dos estudos que atribuem importância aos fatores pessoais na percepção do clima organizacional, há um grande conjunto de trabalhos que destacam o clima como determinado por fatores organizacionais, ao mesmo tempo em que é determinante dos resultados esperados pela organização.

Neste sentido, Souza (2001) comenta que o estudo de clima é constituído fundamentalmente por percepções, acerca de propriedades objetivas do ambiente, como estrutura e processos que produzem efeitos sobre o desempenho institucional e a satisfação no trabalho dos membros organizacionais.

Em Colossi (1997), constata-se que, no estudo de clima organizacional, captam-se as percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho. Assim sendo, revela tanto o que eles pensam, quanto suas reações a respeito de atributos específicos ou características da organização, que refletem seus valores e atitudes organizacionais.

No entanto, é importante destacar que, para o autor, os empregados, individualmente considerados, nem sempre compartilham da mesma opinião ou percepção sobre a organização e seus atributos. Na realidade, a análise de clima não está preocupada com as percepções individualizadas de cada um, mas sim em apurar a percepção da coletividade, isto é, conhecer o conjunto das percepções dos empregados em geral.

Assim, para estes autores, clima organizacional deve ser definido operacionalmente como a soma das percepções dos indivíduos que trabalham na organização.

Desse modo, as impressões gerais ou as percepções dos colaboradores sobre a organização e seu ambiente de trabalho também podem ser consideradas como o grau em que as regras são impostas pelo componente administrativo.

Portanto, entende-se que o clima organizacional contribui para moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e

administrativas, recompensa e incentivos, influenciando, de modo significativo, os fatores motivacionais dos servidores da organização.

Daí o interesse, em verificar, de fato, se os colaboradores internos sentem-se satisfeitos com o clima organizacional apresentado no setor em que uma das pesquisadoras trabalha.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 Conceituação de Clima Organizacional

“Estado de Saúde do Corpo Social da Organização; Modo como as pessoas se sentem, traduzidos em comportamentos de agrado ou desagrado, como cooperação, apatia, conflito ou acomodação”. (VERGARA, 1999, p.80)

O clima organizacional é considerado um conjunto de características que descrevem uma organização, ponderado um conjunto de fatores, valores ou atitudes que afetam o relacionamento das pessoas ou, ainda, um fenômeno resultante dos elementos da cultura. Desta forma, o estudo do clima organizacional é um instrumento potencialmente forte para a melhoria da qualidade em organizações (Sá Leitão, 1995).

Segundo Katz; Kahn (1978), qualquer organização tem uma cultura e um clima próprio, que é o somatório das percepções e conceitos que as pessoas compartilham com relação ao local em que trabalham.

É o conjunto dessas características que distingue uma organização da outra. O clima compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebido pelos colaboradores, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam no comportamento.

Os valores influenciam na formulação dos conceitos da qualidade, pois toda organização deve definir sua própria identidade, estabelecer sua missão, formular os valores que a caracterizam e os princípios que a orientam em suas atividades.

O estudo de clima organizacional abre uma nova dimensão na busca de explicações sobre o comportamento organizacional, especialmente quando voltado para a identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas nas empresas. As instituições passam por mudanças significativas, exigindo novos estudos para compreender as transformações dos vários segmentos da sociedade. Dentre estas transformações, as instituições são desafiadas a melhorar o seu clima organizacional.

Segundo Mezomo (2001), a qualidade é possível, benéfica e necessária, basta que cada um dos indivíduos faça a sua parte, sendo, portanto, o resultado do envolvimento de todos na busca da perfeição crescente e na remoção das causas verdadeiras dos problemas que comprometem o desempenho da organização. A qualidade, principalmente nos serviços, é uma questão de auto-respeito e valorização mútua, pois estabelece uma relação entre o prestador e o beneficiário.

Assim sendo, revela tanto o que eles pensam, quanto suas reações à respeito de atributos específicos ou características da organização que refletem seus valores e atitudes organizacionais. No entanto, é importante destacar que, para o autor, os empregados, individualmente considerados, nem sempre compartilham da mesma opinião ou percepção sobre a organização e seus atributos. Na realidade, a análise de clima não está preocupada com as percepções individualizadas de cada um, mas sim em apurar a percepção da coletividade; isto é, conhecer o conjunto das percepções dos empregados em geral.

Desse modo, as impressões gerais ou as percepções dos colaboradores sobre a organização e seu ambiente de trabalho também podem ser consideradas como o grau em que as

regras são impostas pelo componente administrativo, ou a extensão em que as pessoas são tratadas como “seres humanos” e não, como parte de uma máquina.

Para Stoner (1999, p. 74), o conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação, pois “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

Nos conceitos de clima acima citados, percebe-se que ele é freqüentemente constituído das impressões subjetivas que os trabalhadores têm do ambiente. É lógico esperar que nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião do ambiente organizacional, razão pela qual para uns ele pode ser adequado, enquanto que para outros, pode não ser. Por outro lado, o clima representa uma soma das expectativas geradas em uma situação, e é um fenômeno grupal, resultante e característico de uma coletividade e um conceito que engloba tanto os fatos humanos e materiais, como os abstratos, resultantes do convívio humano na organização e da cultura presente nesta.

5.2 Importância do Clima Organizacional

“Papel das pessoas na organização, relação clima versus produtividade / qualidade. Instrumento de gestão de pessoas”. (CHIAVENATTO, 2000, p. 115)

As empresas que pretendem sobreviver no mercado e, conseqüentemente, crescer, têm como premissa a adoção de uma atitude transparente diante de seus públicos, divulgando constantemente sua cultura, valores, projetos, valorizando as pessoas.

Segundo alguns autores, a importância do clima organizacional reflete o universo da empresa, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e *layout* físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. A sociedade tem uma herança cultural com padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas, que é transmitido ao novo membro do grupo. As organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam ao seu clima, de forma que seus padrões sejam perpetuados.

Assim, tanto a gestão de pessoas quanto o clima organizacional, assume uma importância cada vez maior. Frente a essas considerações, este trabalho apresenta uma pesquisa bibliográfica que focou especialmente a ligação entre a gestão de pessoas e o clima organizacional.

Hoje, com a globalização e as constantes mudanças, o elemento humano tornou-se o fator de importante diferenciação no mercado, que passa a exigir sempre mais resultados e a estabelecer relação mais profissional e diferenciadora do desempenho individual.

A sobrevivência das organizações está atrelada à imprevisibilidade e às palavras de ordem como agilidade e adaptabilidade. Este motivo aponta uma mudança no clima organizacional das organizações, visando à flexibilidade para aprender a lidar com as mudanças de forma totalmente nova.

Não se aceita mais que a gestão de pessoas seja comandada por grupos de poder que priorizem apenas as contingências da organização. Sendo assim, construir diretrizes e

instrumentos que assegurem a compreensão da situação em toda a sua extensão e profundidade, enxergando a realidade em sintonia com a complexidade e as mudanças, é a opção para se manter um clima organizacional favorável (MORGAN, 1996, p. 169).

Segundo Vasconcelos (2004), o clima organizacional reflete tanto as normas e valores do sistema formal, quanto sua reinterpretação pelo sistema informal. Reflete, ainda, o tipo de pessoa que a organização atrai, os seus processos de trabalho, as modalidades de comunicação e o exercício da autoridade.

Para Dutra (2002, p. 44), "no momento em que a organização pensa as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento".

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 (1995, p. 49):

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

O clima organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também retrata a de quem exerce a autoridade dentro do sistema.

5.3 Conseqüências do Clima Organizacional

Em face do contexto ora vivenciado pelas organizações, caracterizado por mudanças constantes de natureza econômica, social e tecnológica, torna-se fundamental, em qualquer empresa, uma administração voltada para a gestão de pessoas, visto que a continuidade de sua existência será determinada pela qualidade agregada aos seus produtos ou serviços, tendo como base um clima organizacional satisfatório e pessoas com alto nível de qualidade pessoal e profissional.

O clima organizacional está sempre presente e em qualquer setor da empresa, entretanto, ele predomina nas áreas em que as funções não são definidas de forma objetiva e existe certa flexibilidade para a execução das tarefas, causando desde já um clima insatisfatório. De qualquer forma, esse clima organizacional normalmente ocorre com o objetivo de criar pressões, sejam elas físicas, sejam psicológicas para que o funcionário sinta-se insatisfeito (CHAVES, 1997).

De acordo com Hirigoyen (2002, p.135), ele classifica diversas conseqüências que o clima organizacional pode causar:

1) Atentado às condições de trabalho. Nesse caso, o clima organizacional na empresa sendo ruim, prejudica o desempenho adequado das funções do colaborador. Se um funcionário não tem as ferramentas necessárias para realizar seu trabalho, aos poucos ele pode sentir-se incompetente, pois não conseguirá realizar suas tarefas corretamente;

2) A não transmissão das informações necessárias para realização de uma tarefa traz uma desvantagem em relação ao ambiente de trabalho, já que a comunicação prevalece nas relações humanas;

3) O desconforto em relação ao clima organizacional, presente na empresa ou no setor de trabalho, traz o isolamento do colaborador e recusa de comunicação direta. O processo de isolamento costuma ser progressivo, em que os superiores ou colegas de trabalho não dirigem mais a palavra diretamente ou são proibidos de se comunicar com um funcionário;

4) Atentado à dignidade do colaborador. Esse tipo de clima organizacional abala a auto-estima do trabalhador à medida que ele passa a se sentir humilhado e discriminado.

CONSEQÜÊNCIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL	
FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS
Comprometimento	Rotatividade
Eficácia	Absenteísmo
Motivação	Queda de Produtividade
Interesse	Desperdícios
Alto Desempenho	Desinteresse
Qualidade de Produtos e Serviços	Desmotivação
Entusiasmo	Sabotagem

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 1 – Conseqüências do Clima Organizacional

Por mais estranho que possa parecer, o clima organizacional acontece não só como forma de aproximar ou afastar uma pessoa que "incomoda" no seu ambiente de trabalho, mas também é resultado de uma forma específica de gestão de pessoas. Algumas empresas adotam o modelo de gestão baseado no medo e nas ameaças e esperam, mesmo que de maneira inconsciente, que seus colaboradores trabalhem mais e melhor.

Num ambiente de trabalho, no qual os funcionários não se sentem seguros para expressar as próprias opiniões, porque temem retaliações, eles acabam por assumir uma postura defensiva e passam a ter medo de que qualquer coisa que digam poderá ser usada contra eles. Esse comportamento diminui, drasticamente, as contribuições que os funcionários podem trazer à própria empresa, uma vez que a criatividade fica bloqueada e o clima torna-se constrangedor.

Portanto, é necessário criar um ambiente seguro para que os funcionários estejam à vontade para expressar as próprias opiniões e para que se sintam respeitados e confiem uns nos outros e na organização.

5.4 Conceito de Gestão de Pessoas

Segundo Vergara (1999, p.89), “nessa nova era o que se quer são pessoas que tenham mentalidade global, aceitando e lidando com as contradições da vida, lidando com o inesperado, abrindo-se para si mesmas e para os outros, encontrando significado no trabalho e

permitindo que outros também encontrem. Parece claro que tais pessoas devem ter certas características pessoais capazes de facilitar o processo de influência”.

Atualmente, as organizações possuem uma visão mais abrangente do papel das pessoas, antes estas eram vistas simplesmente como recursos dotados de habilidades, capacidade e conhecimento para a execução de tarefas para alcançar os objetivos da empresa. Hoje, há a percepção das pessoas como seres humanos realmente, ou seja, dotadas de características próprias de personalidade, valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais. Pessoas fazem parte da organização e significam talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos; é o capital intelectual que leva a organização na direção que ela determina. Gerir pessoas não é mais sinônimo de controle e padronização. Gerir pessoas significa hoje o envolvimento e o desenvolvimento dos mesmos (MOTTA, 1999).

É ainda importante, como estão estruturados e organizados os membros da equipe, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida às mudanças do mercado.

Já na visão de Fleury (1998), Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

5.5 Gestão de Pessoas em uma Empresa Pública

A partir da década de 90, a administração pública brasileira começou a buscar um novo modelo de gestão, mais voltado para resultados, dando foco ao atendimento ao cidadão. Concluiu-se, então, que seu maior desafio era de natureza gerencial. Tal modelo de gestão pública deveria orientar as organizações nessa metamorfose gerencial, bem como propiciar avaliações comparativas entre as organizações públicas brasileiras. (MOSCOVICI, 2001)

Gestão de pessoas em uma empresa pública, para Tachizawa (2001, p. 158) pode ser entendida como “um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividade-meio das organizações”.

Até recentemente, a relação entre pessoas em uma organização pública era considerada antagônica e conflitante, a empresa visando ao lucro, máxima aplicação de recursos físicos e financeiros, à produtividade e os colaboradores querendo bons salários, o máximo em benefícios, lazer, segurança no trabalho e no emprego. Geralmente, a relação é baseada no ganha-perde, ou seja, para um ganhar o outro, necessariamente, teria que perder. Portanto, trata-se de uma relação conflituosa.

Segundo Chiavenato (1999), boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se, por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas, por outro, jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

A empresa pública deve preparar e estimular seus colaboradores para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da organização, como também examinar os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência no desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional.

O quadro abaixo demonstra as divergências entre as expectativas das organizações e a das pessoas, segundo Chiavenato (1999):

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	OBJETIVOS INDIVIDUAIS
✓ Sobrevivência	✓ Melhores salários
✓ Crescimento sustentado	✓ Melhores benefícios
✓ Lucratividade	✓ Estabilidade no emprego
✓ Produtividade	✓ Segurança no Trabalho
✓ Redução de custos	✓ Satisfação no trabalho
✓ Participação no mercado	✓ Consideração e respeito
✓ Competitividade	✓ Liderança liberal

Fonte: Chiavenato (1999, p.52)

Quadro – Divergências entre expectativas: organizações x pessoas

Como se vê, todos tem o que oferecer, mas sempre possuem a expectativa e a necessidade de algum retorno. A continuidade e o sucesso na parceria se darão à medida que as expectativas forem atendidas. Desta forma, a organização deve olhar para o empregado e escolher o que vai querer ver: um recurso organizacional ou um parceiro.

Ao olhar para os funcionários e enxergá-los como recursos organizacionais, a empresa passa a ter que administrá-los, o que implica planejamento, direcionamento, controle; e vendo-os como parceiros, passam a tratá-los como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades.

5.6 Política de Gestão de Pessoas

As organizações têm enfrentado, nos últimos tempos, várias crises que se refletem tanto numa nova definição de seu papel social, quanto na profunda reflexão da importância das pessoas para a consecução dos objetivos organizacionais.

Colossi (1997) afirma que a preocupação com o desenvolvimento de recursos humanos nas organizações está alicerçada no fato de os indivíduos passam a maior parte do tempo vivendo ou trabalhando nelas. Esta preocupação está relacionada, tanto em nível pessoal, quanto profissional, nas políticas de recursos humanos adotadas pelas organizações, mas, principalmente, na perspectiva de inferir a interação entre o indivíduo e a organização. Muitas vezes, a interação entre eles sofre algum tipo de discordância, onde nem sempre os objetivos são comuns. Em relação a este aspecto, o autor afirma que as organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos, para, com eles, e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais.

Todavia, os indivíduos uma vez recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se das organizações para consegui-los. (NASSAR, 2000, p. 97).

Chiavenato (1999) afirma que esta preocupação com os indivíduos tem-se revelado nas políticas adotadas pelas organizações, que cada vez mais tentam contemplar a globalidade do desenvolvimento humano, incluindo aspectos profissionais e humanos. Este foco com os indivíduos nas organizações tem-se revelado nas diretrizes implementadas por estas, visando ao desenvolvimento profissional e existencial das pessoas em relação às suas atividades produtivas. Ainda, segundo o autor, as exigências, cada vez mais crescentes, do meio ambiente, de melhores condições de trabalho, têm obrigado os colaboradores das organizações a buscarem alternativas para a definição de estratégias institucionais que tenham como meta o crescimento global dos indivíduos em suas organizações.

Desta forma, as políticas de recursos humanos, segundo o autor, “constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejadas ou ponham em risco o sucesso de funções específicas”. (CHIAVENATO, 1999, p. 171).

Cada organização desenvolve a política ou estratégia de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. Políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pela qual a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos organizacionais e individuais (NASSAR, 2000).

Portanto, a política de recursos humanos define o modo de atrair, filtrar, manter e avaliar as pessoas que atuam nas organizações. Estas políticas servem de guias ou referências aos

componentes de seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação, entre outras práticas que objetivem o aprimoramento das pessoas. Estes componentes que variam de acordo com os interesses das instituições tem como função direcionar a ação dos indivíduos para as metas de suas organizações.

5.7 Organização e Condições de Trabalho

A idéia de organizar fundamenta-se no fato de que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades básicas. Uma idéia básica que contempla o conceito de organização é a coordenação de esforços a serviço de ajuda mútua, uma vez que organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão do trabalho em função e de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Chiavenato (1999) entende que a organização é um sistema de atividades com sentimentos coordenados de duas ou mais pessoas. A organização do trabalho é conjunto de dispositivos sociais e técnicos, que definem a repartição das tarefas um serviço, numa empresa e, mesmo, no conjunto da sociedade.

Os ambientes das organizações são considerados fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas. Portanto, a organização tem que dar condições de trabalho para seus

colaboradores e estabelecer indicadores de coordenação das atividades, esperando, como retorno maior, a eficiência nos serviços.

As exigências da modernidade, como, por exemplo, as inovações tecnológicas e as mudanças nos processos de trabalho têm proporcionado uma nova realidade no mundo das organizações. Outro fato relevante é o de que as pessoas começaram a dedicar mais tempo de sua vida ao trabalho, ocupando este, portanto, um espaço cada vez mais importante na vida do indivíduo, seja como meio de expressão ou local para a realização de seus sonhos.

Dessa forma, para a organização, a importância do trabalho realizado pelos colaboradores reflete na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, bem como, na satisfação de seus clientes.

Porém, uma vez considerado que a pessoa não mais é uma extensão da máquina ou do posto de trabalho, as práticas organizacionais referentes a projetos de trabalhos, sem cogitar os processos humanos, devem ser abolidas. Com a perspectiva, é possível avaliar a interação do indivíduo com o meio físico e abstrair o que constitui seu cotidiano no trabalho. Somente assim, as organizações terão dados para reformular os ambientes organizacionais, a fim de torná-los mais humanos.

A participação do trabalhador possui uma diversidade de significados, formas e motivos evidenciados nas últimas décadas. Muitos diferentes termos são usados para descrever o envolvimento do trabalhador no processo de tomada de decisão na organização, dentre eles: a participação e o controle dos trabalhadores, o autogerenciamento, a democracia no local do trabalho, a co-determinação, o envolvimento dos empregados e a qualidade de vida no trabalho.

5.8 Cultura e Clima Organizacional

Cultura e clima organizacional, realmente, são elementos distintos. Entretanto, ambos se influenciam, apesar de que é a cultura que age como fator determinante do clima organizacional. Com relação à influência, a cultura rege a resposta da organização ao ambiente, traduzida através do clima e em uma comparação cruzada, o clima organizacional pode gerar situações preponderantes para a mudança de cultura da empresa. Uma coisa é certa: a mudança de cultura não depende da vontade de alguém, mas do consenso perceptivo de toda a organização. Em relação ao clima, este abre um leque de possibilidades capazes de moldá-lo para atender as expectativas demandantes na organização (DUTRA, 2002).

No entanto, destaca-se a conceituação de Nassar (2000, p. 215):

... cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

É importante salientar que as organizações, muitas vezes, estão inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, no entanto, apresentam características singulares. Isto deve-se a inúmeras variáveis, como o modelo de gestão que recebem, o tipo de liderança predominante, o comprometimento de seus colaboradores, a sub-cultura local com suas respectivas crenças e tabus, enfim há uma diversidade de fatores que irão constituir uma cultura organizacional diferente em cada organização.

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 (1995), o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, por consequência, a empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa. O clima terá sua primeira origem dentre os valores, tradições que cada um dos envolvidos no processo trouxe para dentro da organização, sendo que esses pressupostos influenciarão diretamente no estilo gerencial ou de liderança.

A sobrevivência das empresas depende da adoção de uma atitude transparente diante dos públicos, sejam eles internos e/ou externos. Reconhecer a importância que os aspectos intangíveis vêm assumindo permite às organizações não só prever os problemas, mas corrigi-los, antes que eles interfiram, estabelecendo um clima previsível e favorável.

Dentro de uma empresa o convívio e o aprendizado cultural fazem com seus funcionários se envolvam continuamente e de forma progressiva. Desta forma, quanto mais tempo uma cultura for implementada e compartilhada por todos, maior será sua influência tanto nos pensamentos, quanto percepções e até mesmo sobre os sentimentos de todos.

A cultura organizacional é capaz de modelar as formas de gestão e os comportamentos, implementando a prática de valores essenciais à empresa, estimulando o comprometimento de seus funcionários, criando um clima propício ao trabalho e, ao mesmo tempo harmonioso, para todos, consolidando uma base cultural interna. O clima organizacional é, de certa forma, o

reflexo da cultura da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

Luz (1995) afirma que clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Portanto, o clima organizacional influencia e, é influenciado, pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho.

Como afirma Soares (2002), o clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Como as mudanças na cultura organizacional são mais profundas, levam mais tempo para acontecer. Já o clima é mais fácil de ser percebido e, apresentando uma natureza mais transitória, pode ser administrado tanto a curto, quanto a médio prazo.

Portanto, refletir sobre clima e cultura organizacional significa rever vários fatores internos e externos que influenciam diretamente no desenvolvimento das organizações. E, por isso, volta-se a afirmar que é inviável adotar um modelo de gestão, medidas em relação às políticas de gestão de pessoas ou promover qualquer mudança organizacional se os gestores não tiverem conhecimento de que todo o investimento pode ser em vão, se essa premissa não for considerada.

5.9 Alguns Modelos de Estudo de Clima Organizacional

A seguir, serão apresentados alguns modelos utilizados para o estudo do clima organizacional:

❖ Modelo de Litwin e Stinger

O modelo de Litwin; Stinger (1968) é um estudo empírico para medir o clima organizacional através dos seguintes fatores:

- *Estrutura* – o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho, com muitas regras, regulamentos, procedimentos;
- *Responsabilidade* – o sentimento de ser seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões;
- *Riscos* – o senso de arriscar e de desafiar-se no cargo e na situação de trabalho;
- *Recompensa* – o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa *versus* ceticismo e punições;
- *Calor e apoio* – o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- *Conflito* – o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferentes aqui e agora.

❖ Modelo de Halpin e Grolf

Outro modelo encontrado na literatura para medir o clima foi a escala de Halpin e Grolf, que, segundo Santos (1983), constitui-se de oito fatores de clima organizacional, quatro deles descrevendo o comportamento do subordinado e os outros relacionados ao comportamento do líder, estando assim definidos:

- *Falta de entrosamento* – refere-se ao empregado que não está entrosado com as tarefas que devem ser realizadas no grupo;
- *Obstáculo* – reporta-se ao empregado que sente que está sobrecarregado e ocupado com atividades de rotina;
- *Espírito* - refere-se ao empregado que sente que suas necessidades sociais estão sendo preenchidas, ao mesmo tempo em que experimenta um sentimento de realização no trabalho. É a dimensão do moral do empregado;
- *Amizade* – refere-se ao atendimento das necessidades sociais dos empregados, relações de amizade, sem estar necessariamente relacionado ao sentimento de realização no trabalho;
- *Distância* – refere-se à distância entre o superior e o empregado, isto é, ao comportamento formal do superior comparado com o seu informal;
- *Produção* – refere-se à supervisão cerrada por parte do administrador;
- *Estímulo* – diz respeito ao comportamento do supervisor, orientado para a tarefa e o desejo de motivar o empregado a realizar o trabalho;
- *Consideração* – refere-se ao supervisor que considera o empregado como pessoa.

❖ Modelo de Zohar

Zohar, segundo Oliveira (1999), trabalhando em vinte indústrias de Israel, com o objetivo de avaliar a percepção dos indivíduos sobre as condições de segurança no trabalho, o que chamou de clima de segurança, desenvolveu um questionário com 40 afirmativas, agrupadas em 8 dimensões:

- Importância e eficiência do programa de treinamento em segurança;
- Atitudes da administração com relação à segurança;
- Efeito da conduta segura sobre as promoções;
- Nível do risco nos locais de trabalho;
- Efeitos do ritmo de trabalho necessário sobre a segurança;
- *Status* do oficial de segurança;
- Efeito da conduta segura no status social;
- *Status* do comitê de segurança.

❖ Modelo de Colossi

O modelo desenvolvido por Colossi (1997) teve como finalidade analisar o clima organizacional de uma empresa agro-industrial de Santa Catarina, levando em consideração os seguintes fatores:

- Filosofia e ambiente geral na empresa;
- Condições físicas de trabalho;
- Sistema de avaliação e controle;

- Treinamento e desenvolvimento profissional;
- Progresso funcional;
- Comportamento das chefias;
- Satisfação pessoal;
- Sistema de assistência e benefício;
- Lazer;
- Relacionamento sindical.

❖ **Modelo de Rizzatti**

O modelo desenvolvido por Rizzatti (1995) teve como finalidade analisar o clima organizacional de certa universidade e, para isso, levou em consideração os seguintes fatores:

- Imagem e avaliação;
- Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos;
- Organização e condições de trabalho;
- Relacionamento interpessoal;
- Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias;
- Satisfação pessoal.

A revisão da literatura e dos modelos utilizados para análise do clima organizacional permite identificar dois aspectos relevantes. A análise de clima é um instrumento eficaz que estabelece o elo de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em conta o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar em que trabalham. Em razão

disto, é muito utilizado para detectar as possíveis causas e conseqüências de problemas ocorridos nas organizações; servindo como um instrumento auxiliar na aplicação e medidas corretivas, principalmente, na melhoria da qualidade dos serviços e na formulação de estratégias de mudança.

5.1.1 Indivíduo X Organização

A gestão das organizações, em busca de agilidade e flexibilidade, vem procurando estabelecer relações do tipo transacional, em que as trocas entre o indivíduo e organização compreendem apenas o trabalho executado e a remuneração correspondente e onde a identificação do indivíduo estaria mais relacionada à profissão e ao trabalho executado do que à organização.

O reconhecimento da importância do compartilhamento de valores e objetivos entre indivíduo e organização, como meio de se obter lealdade, cooperação e esforço das pessoas, data de muitos anos quando a cultura organizacional ganha força como agente da competitividade.

Sendo assim, pode-se dizer que os esforços da gestão são direcionados para que os interesses, motivações e aspirações do indivíduo em relação ao trabalho correspondam aos objetivos e aos valores adotados pela organização.

Nas duas últimas décadas, no entanto, em busca de agilidade e competitividade, a gestão das organizações vem reformulando políticas e práticas que afetam diretamente os contratos

estabelecidos com as pessoas que nelas trabalham. Os contratos anteriormente feitos entre os trabalhadores e a organização contemplavam, ainda que de maneira implícita, sentimentos como lealdade e dedicação à organização por parte do trabalhador e a garantia do emprego e de aumentos salariais contínuos, por parte da empresa.

Portanto, o relacionamento indivíduo e organização nem sempre é um relacionamento cooperativo e satisfatório. Muitas vezes é um relacionamento tenso e conflitivo, essa interação entre pessoas e organização é muito complexa e dinâmica, pois o indivíduo precisa ser eficaz, ou seja, precisa atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação e ser eficiente, satisfazendo as suas necessidades individuais, mediante sua participação para sobreviver dentro do sistema.

Para Argyris (apud CHIAVENATO, 2000), enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (salários, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidades de carreira), as organizações, do mesmo modo, têm necessidades (capital, potencial humano, lucratividade). Assim, a interdependência de necessidades do indivíduo e da organização é imensa:

O que as pessoas esperam da organização	O que a organização espera das pessoas
Um excelente lugar para trabalhar	Foco na missão organizacional
Oportunidade de crescimento: educação e carreira	Foco na visão de futuro da organização
Reconhecimento e recompensas	Foco em metas e resultados a alcançar
Liberdade e autonomia	Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo

Participação nas decisões	Aprendizado constante e crescimento profissional
Qualidade de vida no trabalho	Talento, habilidades e competência

Fonte: Mezomo (2001, p. 54)

Tabela 1 - As expectativas das pessoas e organizações

5.1.2 Qualidade de Vida no Trabalho

A abordagem dos problemas comportamentais da organização, com base nas necessidades do trabalhador e no novo contexto organizacional, analisa as relações homem X trabalho quanto às condições de vida no trabalho e às expectativas dos trabalhadores.

Quanto melhor suas condições de trabalho e de vida, mais lucrativa e competitiva torna-se a empresa. Muito mais do que conhecimento técnico, o grande diferencial, hoje, é a motivação e o comprometimento dos funcionários com a qualidade e excelência do trabalho realizado. E o principal motivo para se investir em qualidade de vida é a própria sobrevivência da organização.

Uma das formas de se obter harmonia, nos dias de hoje, é gerenciar a própria carreira, uma tendência que começa a se firmar no mercado de trabalho, o que é reforçada por Rodrigues (1994). Manter um equilíbrio entre as necessidades da empresa e dos colaboradores é outro ponto muito importante, segundo este autor. As pessoas que valorizam e mostram suas habilidades conseguem gerenciar sua carreira e têm sempre lugar no mercado, afirma o autor citado. Segundo ele, qualidade de vida no ambiente profissional é sinônimo de bom trabalho realizado com prazer.

6 Metodologia

Este item apresenta o enfoque dos aspectos metodológicos adotados na monografia. O conhecimento da metodologia de pesquisa é relevante não só para desenvolver seu próprio projeto, mas também por ser capaz de avaliar a pesquisa desenvolvida por outros.

Segundo Oliveira (2000, p. 55), “Método é o caminho estratégico na busca de soluções para o problema da pesquisa”. Assim, método é o caminho, com seus instrumentos, utilizado na busca de soluções para o problema questionado.

No referencial teórico apresentado nos capítulos precedentes, teceram-se considerações sobre as variáveis em estudo, e suas possíveis correlações. A partir disso, torna-se possível operacionalizar o problema desta pesquisa, que consiste em analisar a metodologia de pesquisa de clima organizacional, desenvolvida na Secretaria de Estado da Fazenda, visando identificar a satisfação dos seus colaboradores quanto aos indicadores de clima.

O presente estudo foi construído apresentando características de pesquisa, tanto de natureza qualitativa, como quantitativa. A pesquisa qualitativa, típica das ciências sociais, segundo Minayo (2001, p. 21), “responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”. A ciência social estuda os seres humanos no universo da cultura criada por eles e este universo é essencialmente um universo simbólico.

A pesquisa qualitativa, conforme Bogdan (apud Godoy, 1995, p. 62), é caracterizada pelos seguintes aspectos: tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; é descritiva; o significado que as pessoas dão as coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; o pesquisador utiliza o enfoque indutivo na análise de seus dados.

O método utilizado para o projeto foi exploratório e descritivo quanto aos objetivos, pois teve caráter de aprofundamento das idéias sobre o objeto de estudo. Quanto aos meios, o método foi bibliográfico, com base no que já existe sobre o tema e utiliza-se o estudo de caso com a intenção de fortalecer o referencial bibliográfico pesquisado. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos.

6.1 Estudo de Caso

Desta forma, o estudo de clima organizacional encaixa-se perfeitamente neste enfoque, por se tratar de um estudo de percepções individuais, em que sempre existirão variáveis imprevisíveis em quantidade interminável, difíceis de serem mapeadas, e que influenciam a variável que se quer explorar.

Este estudo de caso tem a finalidade de dar informações sobre os resultados da pesquisa, alcançando, dessa forma, sua relevância. É importante a objetividade, pois a informação será descrita e explicada.

O objetivo do presente trabalho, o método, os modos de investigação e as técnicas de coleta de dados justificam a importância do tratamento quantitativo e qualitativo dos dados da organização, permitindo a comparação da realidade investigada com os fundamentos teóricos e empíricos que sustentam o problema.

6.2 A Organização em Estudo

A Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ, órgão integrante da Administração Pública Direta do Poder Executivo do Estado de Sergipe, tem por finalidade programar, organizar e gerenciar as finanças públicas estaduais, arrecadação, fiscalização e aplicação, visando a maximizar a receita e a otimizar as despesas para o desenvolvimento político-econômico estadual e do bem-estar social do seu povo.

6.3 Organograma da Organização do Setor de RH

O organograma da SEFAZ é composto por várias gerências, entre elas a Gerência Geral de Desenvolvimento de Pessoas - GERDEPE, órgão instrumental diretamente subordinado à Superintendência de Administração e Finanças, que tem como uma das suas competências gerir a política de gestão de pessoas, promovendo ações que contribuam para a modernização e para o constante desenvolvimento organizacional e administrativo da Secretaria.

O clima organizacional está sempre presente e em qualquer setor da empresa, entretanto, predomina nas áreas em que as funções não são definidas de forma objetiva e existe certa flexibilidade para a execução das tarefas, causando, muitas vezes, e por isso, um clima insatisfatório.

6.4 Histórico da Organização

6.4.1 Período Colonial (1590-1820)

As receitas reais, nos primeiros tempos da colonização de Sergipe eram provenientes principalmente da criação de gado, pois a maior parte das doações de terras referia-se à formação de currais.

A falta de autonomia política e administrativa dificultava o desenvolvimento econômico da Capitania de Sergipe. As suas finanças eram controladas pela administração e fiscalização por parte da Junta da Real Fazenda da Bahia. As suas rendas que consistiam nos dízimos reais eram pagos e arrematados na Capitania da Bahia.

6.4.2 Período Provincial (1820-1889)

Até a administração de Manoel Ribeiro da Silva Lisboa (1835), Sergipe passou por dificuldades financeiras. A frágil arrecadação dificultava o desenvolvimento econômico da Província, “o dinheiro do erário público não era fiscalizado, e os agentes da arrecadação nem sempre prestavam suas contas”.

Procurando melhorar o sistema tributário, através da decisão N°. 505, de 12 de setembro de 1836, foi instalada a alfândega no porto das redes e a mesa de rendas em Laranjeiras. Provavelmente, nesse mesmo ano, a alfândega foi transferida para a cidade de Laranjeiras. Foi criada também, nesse mesmo ano, a Mesa de rendas de Estância.

6.4.3 Sergipe República (1889-2000)

Implantada a República em Sergipe, era necessário organizar a administração, no tocante à tributação, pois alguns impostos que existiram no período antecedente foram suprimidos. Além disso, a cobrança dos tributos trazia vícios do período anterior, como a má arrecadação por parte das agências fiscalizadoras, das Mesas de Renda e das exatorias. O contrabando e a sonegação também dificultavam o aumento das receitas.

Em face disso, uma das primeiras medidas do governo provisório de Sergipe, em 6 de dezembro de 1889, foi a mudança da denominação do tesouro provincial para Tesouro do Estado Federal de Sergipe, futura Secretaria de Estado da Fazenda, cujas disposições foram consolidadas pelo Regulamento Geral de 11 de novembro de 1892.

É importante lembrar que, em 1947, foi realizada uma reforma administrativa e a Secretaria da Fazenda passou a denominar-se de Secretaria da Fazenda, Produção e Obras Públicas, com a incorporação de diversos órgãos e serviços.

Através do Decreto nº 2.116, de 28 de setembro de 1971, a Secretaria da Fazenda e Obras Públicas, passou a denominar-se apenas de Secretaria da Fazenda. Por conta das modificações impostas pela Constituição de 1988, a Secretaria da Fazenda passou a denominar-se de Secretaria de Estado de Economia e Finanças (SEEF).

Ao assumir o Governo de Sergipe, em 1991, o Governador João Alves Filho, realizou uma Reforma Administrativa. Com a Reforma, a Secretaria de Estado de Economia e Finanças, foi extinta e, no seu lugar, retorna a Secretaria de Estado da Fazenda (SEF), posteriormente SEFAZ.

6.5 Missão

A missão da Secretaria de Estado da Fazenda é “prover e administrar os recursos financeiros com eficiência, eficácia, ética e transparência, viabilizando o desenvolvimento econômico e social do Estado de Sergipe”.

6.6 Negócio Estratégico

Administração das finanças públicas do Estado de Sergipe, provendo e viabilizando ações de governo que promovam o desenvolvimento econômico e o bem estar social.

6.7 Visão de Futuro

Ser uma Organização Fazendária de Excelência, reconhecida como referência de modernidade, integridade e eficiência e que garanta a sustentabilidade econômica e financeira do Estado de Sergipe.

6.8 Classificação da Pesquisa

A Pesquisa de Clima Organizacional objetiva reunir informações sobre o ambiente organizacional, a percepção dos colaboradores em relação a esse ambiente, assim como suas reações e comportamentos a esta percepção. Essa pesquisa mensura a maneira como as pessoas

interagem com o clima organizacional presente no ambiente de trabalho, bem como a satisfação dos colaboradores acerca de todo o contexto organizacional que os envolve.

Classificar uma pesquisa significa reconhecer de forma ampla o método em que o estudo pode ser enquadrado. Inicialmente, será apontado o conceito de método e a pesquisa quanto à classificação:

O modo de investigação, utilizado nesta pesquisa, é o método “estudo de caso”, em que este supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso. Para Triviños (1987, p.133), “entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes”.

O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo. O método comparativo de análise foi utilizado neste estudo para que se possa atingir um dos seus objetivos traçados, que trata da satisfação dos colaboradores internos em relação ao clima organizacional presente na SEFAZ / RH, consistindo na possibilidade de análise de semelhanças entre os servidores pesquisados, destacando percepções diferenciadas dentro da unidade.

Ao procurar descrever a realidade sem preocupar-se em modificá-la, conforme Gil (1999) caracteriza-se também a pesquisa como descritiva, ao mesmo tempo em que possui caráter de investigação do tipo avaliativo, uma vez que visa a identificar a realidade organizacional da empresa e a analisar o fenômeno clima organizacional da Secretaria de Estado da Fazenda, setor RH.

Esta pesquisa é caracterizada como pesquisa aplicada, porque “[...] trabalha com problemas humanos, [...] procurando entender a sua natureza, para que se possa controlar o ambiente e encontrar soluções para os problemas”⁴. (ROESCH, 2005, p. 87).

No estudo, ora realizado, o problema a ser identificado é se os colaboradores internos da Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ / RH –, sentem-se satisfeitos com o clima organizacional, apresentado em seu local de trabalho. Para indicar melhor o caminho desta pesquisa, há necessidade de se saber qual a sua natureza, seu objeto e seus procedimentos.

Quanto à natureza ou ao objetivo, pode-se classificar uma pesquisa em três tipos.

[...] exploratórios, descritivos e explicativos. Os exploratórios visam a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o fenômeno ou conseguir nova compreensão dele, mais precisa ou criar novas hipóteses. Os estudos descritivos têm como objetivo primordial a descrição de características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Os explicativos buscam identificar fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno. (GIL, 1999).

O presente estudo pode ser considerado como pesquisa explicativa, com base nos dois outros tipos básicos: o exploratório e o descritivo. Uma vez que se trata de uma investigação a respeito de como se encontra a satisfação dos colaboradores internos da SEFAZ/ RH em relação ao clima organizacional, o que exige também algum tipo de explicação.

6.9 Variáveis Operacionais do Estudo

As variáveis que foram aplicadas têm por objetivo direcionar os resultados para que se chegue a um possível resultado. “[...] os conceitos e as variáveis devem se controladas com a experiência, na busca de respostas significativas para o estudo realizado”, relata, Gil (1999, p. 23).

A seguir, são apresentadas as variáveis elaboradas em seis grupos que permitiram o direcionamento dos resultados com o intuito de alcançar os objetivos da presente pesquisa.

VARIÁVEIS	DEFINIÇÕES
1- Perfil dos colaboradores internos	Permite uma visão geral dos colaboradores internos da Sefaz entrevistados que serviram de base para o trabalho.
2- Relacionamento Interpessoal	Refere-se ao grau de relacionamento existente entre os colaboradores internos da Sefaz- RH.
3- Realização Profissional	Refere-se à satisfação do trabalho exercido na organização.
4- Liderança	Refere-se à maneira de como a chefia se posiciona diante os colaboradores internos do setor de Recursos Humanos da SEFAZ.
5- Benefícios	Correspondem as vantagens oferecidas aos colaboradores internos da SEFAZ - RH.
6- Comunicação	Corresponde a maneira de como são expostas as informações de modo geral da SEFAZ.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Quadro 01 - Variáveis específicas da pesquisa

6.9.1 Método de Abordagem e Instrumento de Coleta de Dados

Segundo Lakatos e Marconi (1995, p.98), “a metodologia científica utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos”. A técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi o questionário. A observação participante compreende a participação real dos pesquisadores com os colaboradores internos da SEFAZ/RH.

O questionário é considerado, segundo Oliveira (1999), o mais comum dos instrumentos técnicos de pesquisa de clima interno. Trata-se de uma técnica quantitativa de pesquisa cujas respostas a cada questão são categorizadas, oferecendo, através de percentagens, informações sobre a frequência de determinados fenômenos na população pesquisada.

A construção deste instrumento de coleta de dados deve levar em consideração os seguintes princípios, conforme Oliveira (1999, p.131-134):

- a) Questionários são úteis principalmente quando o clima interno está sendo focalizado a partir dos comportamentos dos empregados;
- b) Questionários são um instrumento de uso restrito, e devem ser breves e diretos;
- c) A questão do sigilo, embora existam controvérsias, que coloca à vontade os sujeitos para exteriorizarem o que pensam;
- d) Os questionários, principalmente os fechados, são técnicas que oferecem os dados mais fáceis de tabular;

e) O questionário apresenta algumas vantagens inegáveis sobre outras técnicas de pesquisa e tende a ser mais facilmente aceita pelos respondentes.

Portanto, optou-se pelo uso do questionário como instrumento de coleta de dados, composto por frases afirmativas de fácil compreensão e em número adequado, sendo caracterizado por quinze questões abertas e fechadas, por escrito, apresentadas aos servidores internos da SEFAZ-RH, visando à praticidade na aplicação, no sentido de não se tornar cansativo para o entrevistado. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisa psicológica; outra é designada por escala, quando quantifica respostas.

O método de coleta de dados utilizado foi o da entrevista estruturada, utilizando um questionário adaptado, extraído de Wanderley (1998, p. 83), a fim de identificar como cada indivíduo se autopercebe e como isso influencia na aceitação de determinado tipo de clima.

Yin (2005, p. 63) afirma que “a coleta de dados pode se basear em muitas fontes de evidências e seleciona seis importantes, a saber: documentação, registros em arquivos, entrevistas, questionários, observação direta e observação participante...”.

A análise das informações coletadas foi feita de forma quanti-qualitativa, buscando interpretar os dados coletados a partir da bibliografia levantada, o questionário usado na pesquisa foi adaptado visando à maior agilidade na coleta e à análise dos dados.

Um estudo de caso é, por natureza, não generalizável para a população. Porém, permite umas generalizações teóricas, robustecendo os conceitos estudados até então.

6.9.2 Universo e Amostra

Para esta pesquisa, optou-se pela utilização de amostra do tipo censitária, ou seja, pela realização de um censo na empresa, uma vez que a pesquisa de clima organizacional tornou-se uma prática comum na empresa. “Universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelos menos uma característica em comum.” (LAKATOS; MARCONE, 1995, p. 108).

Nesta pesquisa, como a unidade da pesquisa é Secretaria de Estado da Fazenda – SEFAZ/RH, que contém 14 colaboradores internos, a amostra é censitária, isto é, coincide com a população.

Segundo Yin (2005), a amostra é uma ferramenta que identifica o clima, o ambiente e as condições de relacionamento colaborador / empresa, servindo como base para a formulação de estratégias de mudanças e reformulações estruturais, ajudando os administradores a obterem respostas precisas sobre a opinião dos colaboradores. É utilizada uma metodologia objetiva e segura, buscando a isenção de comprometimento com a situação atual, em busca de dados reais. A análise, o diagnóstico e as sugestões são usados como instrumentos valiosos para o sucesso de programas, voltados para a melhoria do clima organizacional, juntamente com a satisfação dos próprios colaboradores no ambiente de trabalho.

6.9.3 Tratamento dos Dados

Os dados obtidos pelos questionários foram processados e tabulados na forma de tabelas de distribuição de frequências de respostas.

Todos os dados coletados foram através de questionários, com o objetivo de excluir os dados inconseqüentes.

Essa Estatística Descritiva é fundamentada por apenas descrever o comportamento dos dados, sem tirar inferências sobre os mesmos, como lembram Downing; Clark (2003, p. 7).

7 Análise dos Resultados

Este capítulo da monografia expõe os resultados adquiridos nos questionários aplicados, enfocando o clima organizacional dos colaboradores internos da SEFAZ/RH. Inicialmente, será exposto o perfil dos mesmos, em seguida, o relacionamento interpessoal, realização profissional, a liderança, os benefícios e, por fim, a comunicação.

7.1 Perfil Sócio Funcional

Esta variável foi analisada através dos dados pessoais dos colaboradores internos pesquisados e que está relacionado com a primeira parte do questionário, correspondendo ao sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade e ao tempo de serviço na organização.

7.1.1 Sexo

Entre os colaboradores internos pesquisados, há uma predominância do sexo feminino, conforme mostra o resultado quanto ao sexo, através do gráfico 01, a seguir:

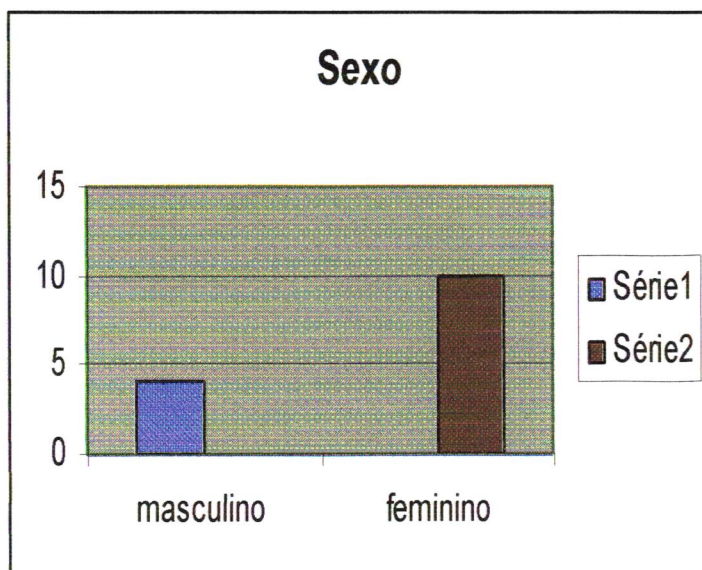


Gráfico 01 - Distribuição numérica dos colaboradores internos quanto ao sexo.
Fonte: Dados Primários 2007

7.1.2 Faixa Etária

Na pesquisa realizada entre os colaboradores internos, observa-se a maior presença de indivíduos com idade entre 41 a 45 anos. Indivíduos com idade entre 21 a 25 anos estão igualados aos indivíduos entre 36 a 40 anos, como também, os indivíduos com idade entre 26 a 30 anos estão igualados aos acima de 45 anos. Isto é apresentado no gráfico 02 a seguir:

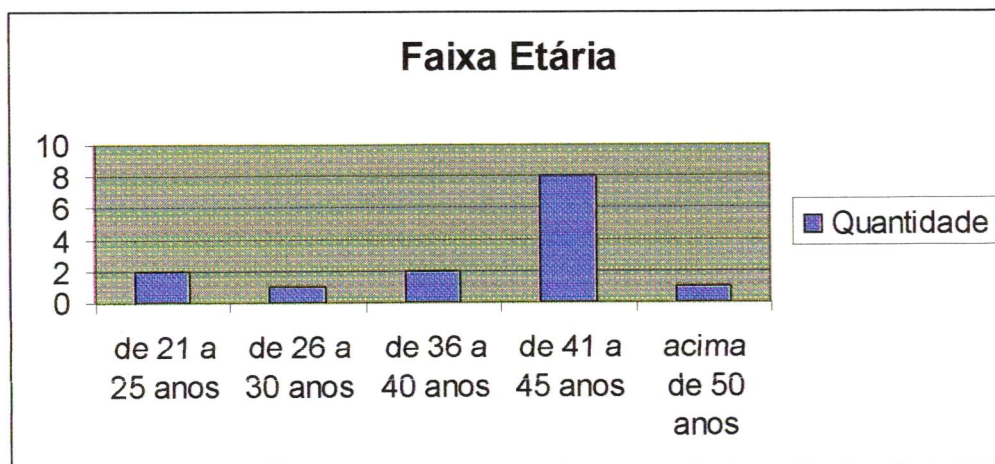


Gráfico 02 - Distribuição numérica dos colaboradores internos quanto a faixa etária.
Fonte: Dados primários 2007

7.1.3 Estado civil

Com relação ao estado civil, a grande maioria dos colaboradores internos pesquisados são casados com filhos. Nota-se que a uma provável relação com a idade, pessoas acima de 35 anos, da forma geral, procuram manter um relacionamento seguro e estável, conforme mostra o gráfico 03 a seguir:

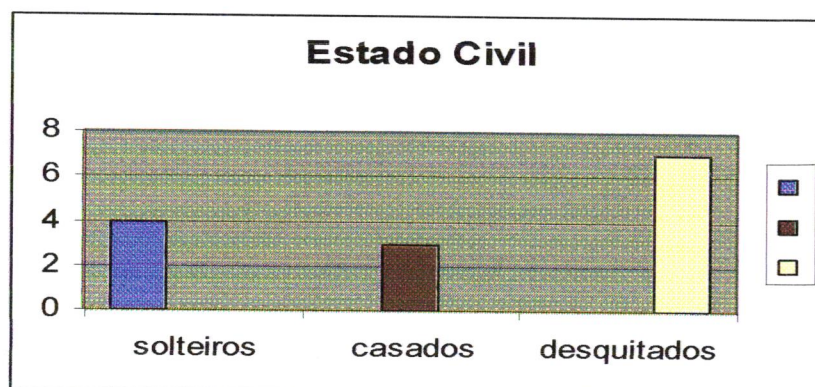


Gráfico 03 – Distribuição numérica dos colaboradores internos quanto ao estado civil.
Fonte: Dados primários 2007

7.1.4 Grau de Escolaridade

Com relação ao grau de instrução dos colaboradores internos, o gráfico 04 demonstra que a grande maioria dos entrevistados possui nível médio completo, tendo a minoria o nível superior incompleto e o superior completo. Atualmente, os colaboradores internos ainda não têm a consciência de que é necessário um nível mais elevado de instrução, onde, será benéfico tanto para eles como para a organização. Vê-se isto no gráfico 4 abaixo:

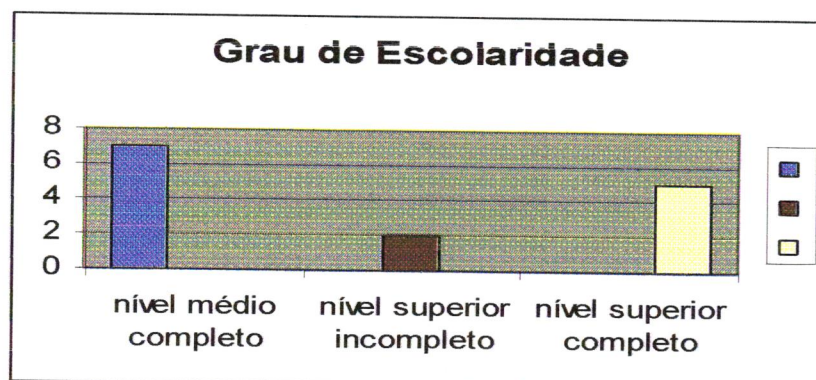


Gráfico 04 - Distribuição numérica dos colaboradores internos quanto à escolaridade.
Fonte: Dados primários 2007

7.1.5 Tempo de Serviço na Organização

O tempo de serviço do colaborador na organização é de grande influência para que se adquira experiência, como também contribui para a assunção de cargo de nível superior. Isso pode ser verificado com relação aos colaboradores entrevistados, pois, em sua maioria, têm entre 06 a 10 anos na organização e 04 pessoas, acima de 16 anos. O gráfico 05 mostra o tempo de serviço na organização.

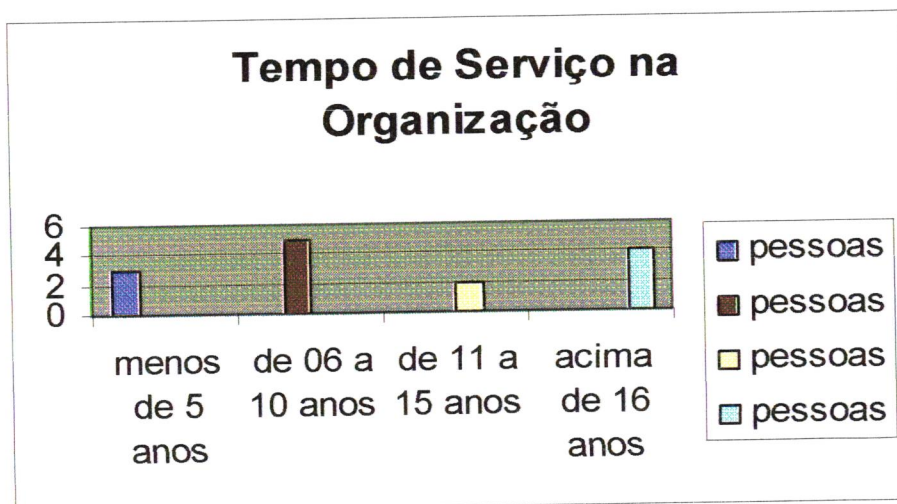


Gráfico 05 - Distribuição numérica dos colaboradores internos quanto ao tempo de serviço na organização.

Fonte: Dados primários 2007

7.2 Relacionamento Interpessoal

A produtividade de um grupo e sua eficiência está estreitamente relacionada não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo, com a solidariedade de suas relações interpessoais. O relacionamento interpessoal energiza e extrai de cada encontro todo potencial de criar, mudar e desenvolver pessoas. É uma estratégia de longo prazo para melhorar a qualidade, os serviços e as relações (MORGAN, 1996,66)

Portanto, o relacionamento interpessoal é compreensível quando se pensa em gestão participativa: cada colaborador é parte e dono do negócio institucional, usa sua capacidade de tomar decisões e implementá-las para que o negócio funcione.

7.2.1 Foi perguntado aos colaboradores internos se eles se sentem desafiados no posto de trabalho e nas atividades que executam. A grande maioria afirma que não se sentem desafiados no posto e que também não se sentem desafiados com as atividades. O gráfico 06 demonstra o resultado.

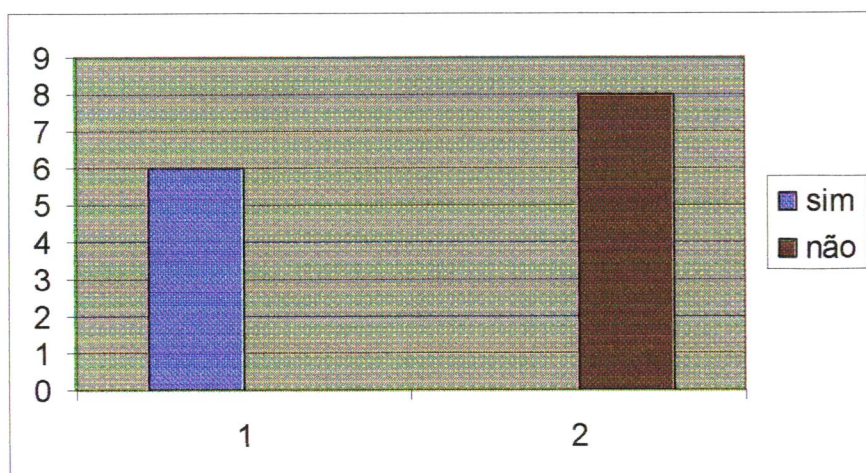


Gráfico 06 - Distribuição numérica dos colaboradores internos com relação ao desafio no posto de trabalho e as atividades executadas.

Fonte: Dados primários 2007

7.2.2 Foi perguntado aos colaboradores se ocorre entrosamento e ajuda mútua entre os colegas na execução dos trabalhos. A maioria dos entrevistados afirmou que sim, aqueles que afirmaram não, foram perguntados o que poderia ser feito para melhorar. Quatro entrevistados ofereceram a sugestão de realizar cursos de relacionamento interpessoal para os funcionários com a finalidade de fazer com que as pessoas interajam mais e respeitem o lado emocional de cada um, melhorando a comunicação. Conforme mostra o gráfico 07, a seguir:

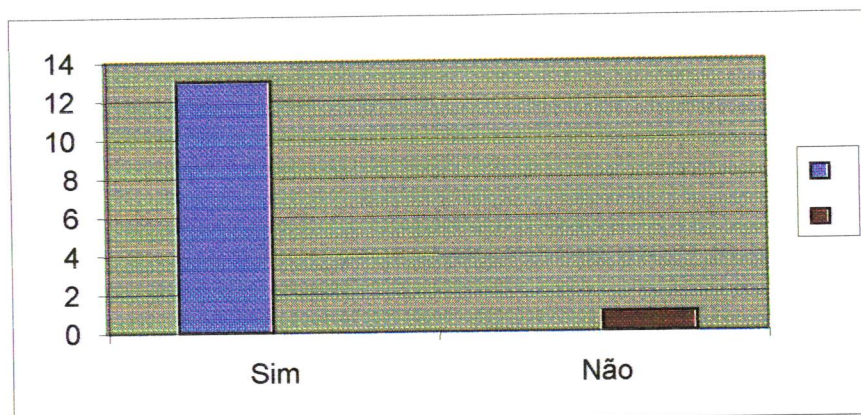


Gráfico 07 - Distribuição numérica dos colaboradores internos com relação ao entrosamento e ajuda mútua entre os colegas na execução dos trabalhos.

Fonte: Dados primários 2007

7.2.3 – Foi questionado para os colaboradores internos entrevistados se o relacionamento com as pessoas da equipe de trabalho é bom. A grande maioria respondeu que sim, e (gráfico 8 abaixo) para o colaborador que não concordou, foi perguntado qual seria a sugestão dele para a melhoria do relacionamento da equipe. Ele sugeriu que fosse feito um planejamento, atenção nos detalhes, capacidade de síntese, haja inovações e flexibilidade.

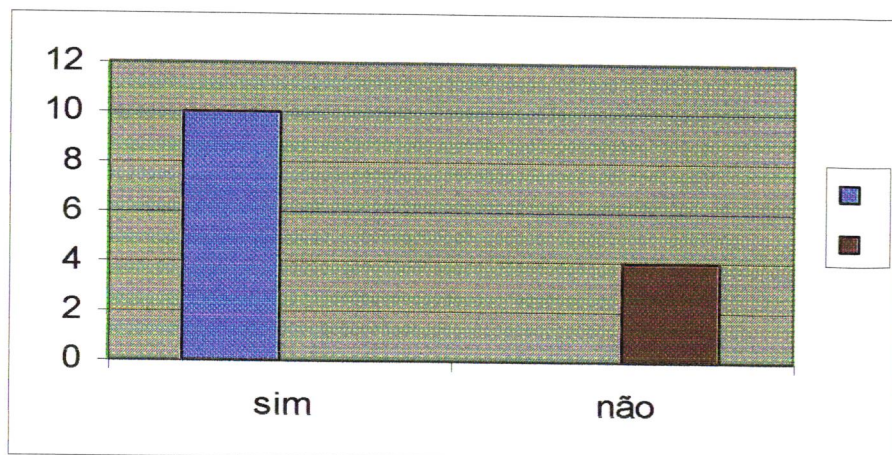


Gráfico 08 - Distribuição numérica dos colaboradores internos a respeito do relacionamento com as pessoas da equipe de trabalho.

Fonte: Dados Primários 2007

7.3 Realização profissional

7.3.1 – Foi indagado aos colaboradores internos entrevistados se eles se sentem realizados profissionalmente com o trabalho que executam, já que a realização profissional influencia no desempenho do colaborador e, assim, no clima organizacional gerando entre eles. No gráfico abaixo vê-se a mensuração dos entrevistados:

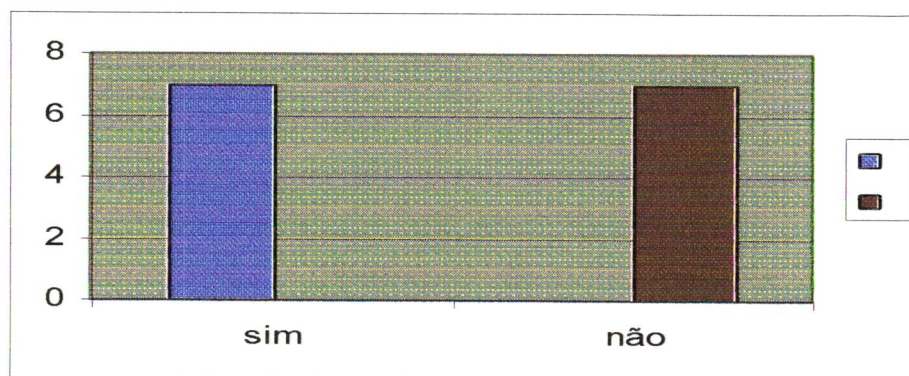


Gráfico 09 – Distribuição numérica dos colaboradores internos a respeito da realização profissional com o trabalho executado.

Fonte: Dados Primários 2007

7.4 Liderança

7.4.1 – Foi questionado para os colaboradores internos entrevistados se o relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da equipe de trabalho é positivo. O relacionamento aberto entre os colaboradores internos, independentemente de hierarquia, facilita o clima organizacional da organização. Dentro dos entrevistados, 50% responderam que sim e os outros 50% responderam que não, havendo um equilíbrio, conforme mostra o gráfico 10 a seguir:

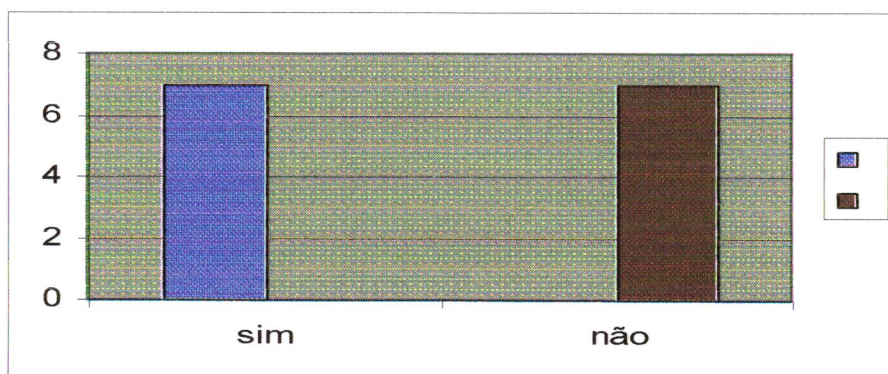


Gráfico 10 – Distribuição numérica dos colaboradores internos a respeito do relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da equipe de trabalho.

Fonte: Dados Primários 2007

7.4.2 – Foi perguntado aos colaboradores internos entrevistados se os cargos de liderança são ocupados por pessoas com habilidade gerencial. Sabe-se que, em algumas organizações, nem sempre os líderes são pessoas que têm a habilidade de ser líder. Conforme mostra o gráfico 11 a seguir:

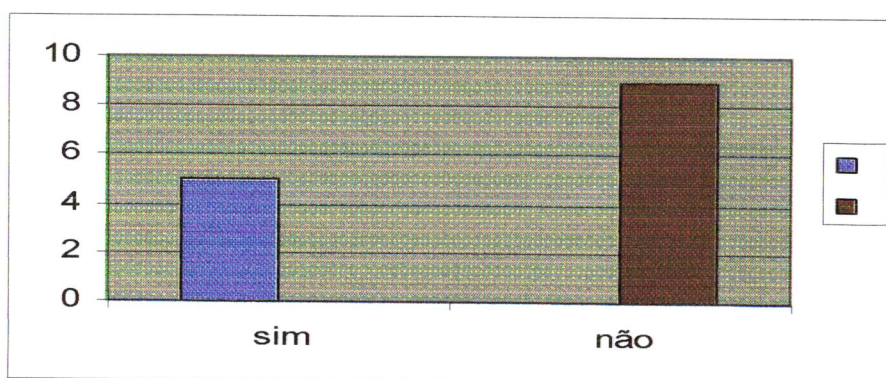


Gráfico 11 - Distribuição numérica dos colaboradores internos entrevistados com relação a os cargos de liderança.

Fonte: Dados Primários 2007

7.5 Benefícios

7.5.1 – Foi perguntado os colaboradores internos entrevistados se as condições físicas de trabalho do setor no qual eles desempenham as funções são adequadas. As condições físicas são um dos fatores que contribui para um clima organizacional positivo. Conforme o gráfico a seguir pode-se observar que 100% dos entrevistados afirmam que as condições são favoráveis.

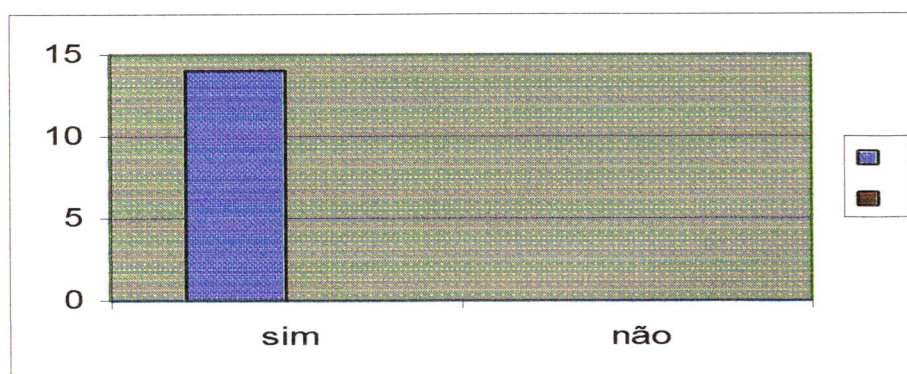


Gráfico 12 - Distribuição numérica dos colaboradores internos entrevistados com relação às condições físicas do setor onde executam as atividades.

Fonte: Pesquisa de Campo

7.6 Comunicação

7.6.1 – Foi indagado aos colaboradores internos entrevistados se as informações, de modo geral, sobre a organização são muito bem divulgadas. A comunicação contribui muito para o desenvolvimento dos trabalhos na organização, como também de certa forma para o clima organizacional agradável. Nem todos os colaboradores afirmaram que “sim” e isso demonstra que nem todos concordam que a comunicação flui muito bem na organização. Conforme mostra o gráfico a seguir.

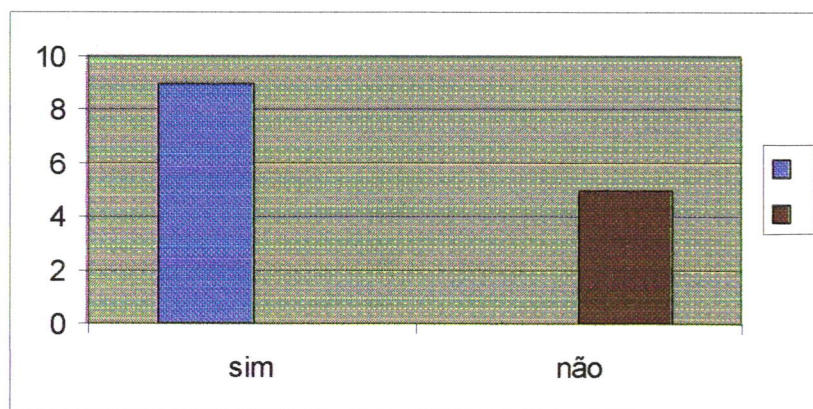


Gráfico 13 - Distribuição numérica dos colaboradores internos quanto à comunicação na organização.

Fonte: Pesquisa de Campo

7.6.2 Foi perguntado aos colaboradores internos entrevistados se eles conhecem os objetivos, metas ou plano da organização, porque existe organização que, por falta de comunicação, não informa aos colaboradores internos quais suas metas e objetivos. Os que discordaram, afirmaram que poderia haver apresentação ou divulgações por meio de reuniões e comunicados aos setores, como também através de Intranet. Conforme mostra o gráfico 14 a seguir:

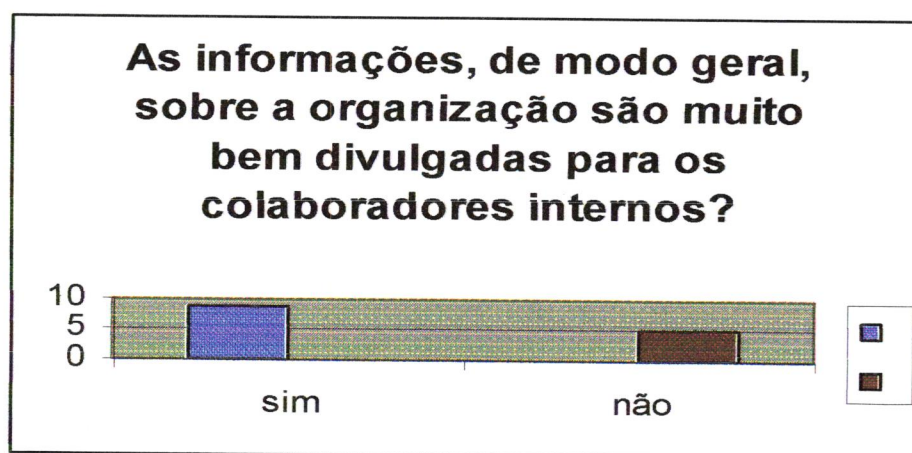


Gráfico 14 – Distribuição numérica dos colaboradores internos quanto os objetivos, metas ou planos da organização.

Fonte: Dados Primários 2007

7.6.3 Para a última questão a ser abordada foi realizada a pergunta seguir:

Quais sugestões você daria para melhorar o ambiente de trabalho e o relacionamento entre os colaboradores internos do seu setor, bem como sua maior motivação para as atividades junto a sua equipe de trabalho. As respostas foram as seguintes:

- Realização de atividades que exigem maior interação, troca, criatividade, reunião com as pessoas e decisões mais eficazes;
- Sugestões de soluções práticas entre os colaboradores internos, aumentar a motivação através de gratificações para que o trabalho seja de melhor qualidade;
- Estabelecer metas desafiadoras;
- Monitorar as atividades expostas, apresentar mensalmente os resultados do trabalho exercido, oferecer palestras motivacionais e trabalhos em equipe;
- Confiança no outro, credibilidade junto aos colaboradores internos apresentando capacidade de lidar com os conflitos, como também o respeito.
- Tem que haver mais equilíbrio entre exigência do chefe e a capacidade de realizar o trabalho;
- Ter mais compromisso com as metas e com os objetivos do trabalho, quanto da organização;
- Competência para administrar relacionamentos e criar redes de relações entre os colaboradores internos;
- Promover a participação e o comprometimento de todos os colaboradores internos;
- Ter ousadia, espontaneidade e bom humor na relação, procurando a melhoria, bem como o aumento da produtividade;
- Respeito ao próximo e a si mesmo, pois só assim o ambiente seria mais harmonizado, além da auto-conhecimento, facilitando as relações entre os colaboradores.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional não pode ser “criado” pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento, mas é algo que já existe, vivo e atuante dentro dela. É resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes, e atinge o colaborador, diretamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento (LUZ, 1995).

Também não se pode esquecer que, sendo a organização um verdadeiro universo de diferentes interesses, consequência de posturas pessoais e profissionais diferenciadas, do modo de vida diversificado e da maneira diferente de encarar o mundo, não existirá uma só empresa em que todas as pessoas que dela participem tenham conceitos e valores uniformes.

De acordo com Lakatos e Marconi (1995), 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, pessoal, e em todos os momentos.

Isto significa que uma mesma situação existente na organização, num determinado momento, será percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores. Alguns terão uma percepção positiva, e a considerarão uma situação agradável ou motivadora, porque de alguma maneira ela atende suas aspirações e desejos. Outros, frente a mesma situação, terão uma percepção negativa porque, de maneira contrária, ela não atende as suas motivações.

É oportuno lembrar que o objetivo deste estudo foi o de identificar a satisfação dos colaboradores internos em relação ao clima organizacional presente na SEFAZ / RH , com base em estudos teóricos e empírico, capazes de subsidiar a elaboração de uma proposta que possibilite a avaliação do clima organizacional da Secretaria de Estado da Fazenda, setor RH.

Em decorrência dessa proposta, buscou-se na literatura especializada, e na área de administração, o embasamento necessário para uma melhor compreensão do tema clima organizacional, haja vista que é bastante complexo pela sua abrangência, bem como foram resgatados diversas propostas e modelos, recomendados pelos estudiosos da área, para o diagnóstico do clima organizacional em diversos tipos de organizações.

Paralelamente, foram coletadas informações sobre a metodologia utilizada para a avaliação do clima do órgão público – Secretaria de Estado da Fazenda / RH. A escolha desse órgão deu-se em função de diversos fatores, mas, principalmente, considerou-se a maturidade da metodologia de avaliação de clima dessa empresa, decorrente do tempo de sua utilização e dos diversos ciclos de melhoria que resultaram em ajuste e aprimoramento da metodologia.

O embasamento teórico, quanto à pesquisa realizada na empresa, permitiu identificar alguns aspectos relevantes sobre a questão do estudo do clima organizacional. Dentre eles destaca-se:

- A avaliação de clima organizacional é um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, do qual os dirigentes podem se valer para tentar conhecer e entender melhor o comportamento dos funcionários dentro da organização.

- Por meio da avaliação do clima é possível aferir, de modo sistêmico, o grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores, possibilitando, assim, a definição de estratégias que potencializem os fatores de satisfação e minimizem as causas de insatisfação no trabalho.
- O diagnóstico do clima organizacional representa um modo constante de se obter e de se fornecer *feedback*, mantendo o foco voltado para as necessidades dos colaboradores. Serve para orientar e democratizar a participação destes no processo de gestão, uma vez que as decisões passam a incluir também as tendências e os pontos de vista dos servidores, manifestados por meio da pesquisa.

Apesar de na literatura existirem vários modelos disponíveis para o diagnóstico do clima organizacional, não há um modelo universal que possa ser aplicado em todos os tipos de organizações. Os modelos devem ser desenvolvidos e ajustados a uma realidade própria de cada tipo de organização estudada, abordando, assim, aspectos relacionados com a sua especificidade e com o seu campo de ação.

Pode-se então afirmar que, além da organização não criar o seu clima organizacional, ter-se-á dentro de uma mesma organização, diferentes climas organizacionais, num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos, mas, com efeitos diferentes, nos diversos públicos internos, causando sensações positivas para uns e, negativas para outros.

Então, não é possível se falar da existência de apenas um Clima Organizacional único e uniforme; o clima irá variar de acordo com a situação psicológica e o estágio motivacional em que se encontra cada colaborador e a maneira como ele interpreta o contexto da empresa, através das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno.

De acordo com Tavares (1991), as características próprias de cada organização nascem das estratégias adotadas por seus dirigentes a fim de manter a empresa. As pessoas têm que estar de acordo com estas características, e estes pressupostos vão se internalizando, formando uma posição a respeito de "como as coisas são".

Portanto, o clima organizacional influencia completamente no desempenho profissional de cada um; é a opinião dos próprios colaboradores. Para que eles sintam-se satisfeitos e desempenhem as suas tarefas com profissionalismo é necessário que a organização ofereça condições de trabalho e estabeleça indicadores de coordenação das atividades, esperando, como retorno maior, a eficiência nos serviços.

Verificou-se dessa maneira que o clima organizacional é um fator importante para um desempenho positivo, onde a organização deve apostar, para atingir qualidade no serviço.

Foram apresentadas algumas sugestões no setor de Recursos Humanos, em relação ao clima organizacional:

- Oferecer treinamentos para os colaboradores internos, empregando alto nível de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade desse esforço de satisfazer a necessidade do indivíduo;
- Procurar estimular sempre os colaboradores internos a estarem atualizados e aptos a acompanhar as evoluções tecnológicas e informativas, sendo cada vez mais visível à necessidade de manter novos conhecimentos;
- Melhorar sua capacidade de gerar comprometimento, cooperação e entusiasmo nas pessoas à sua volta, melhorando dessa maneira o clima existente na organização;

As sugestões foram bem aceitas e entendidas como valiosas para o aprimoramento

das atividades dos colaboradores internos, porém não houve acatamento de alguma das sugestões expostas.

No entanto, a gerência informou que para se executar qualquer tipo de ação caberia a cada gerência correspondente verificar a melhor opção para o desenvolvimento das ações. Isto porque, segundo afirmativa do chefe de setor de RH da SEFAZ, qualquer decisão a ser tomada passa pelo Secretário de Estado da Fazenda e, até a data de entrega desta monografia, não houve retorno sobre o acatamento das sugestões.

9 REFERÊNCIAS

CHAVES, Fernando. **A Identificação do Clima Organizacional e sua Importância como Ferramenta Gerencial**. Revista Estudos Empresarias, Brasília, Gráfica Inconfidência LTDA, maio / agosto de 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457p;

_____. **Teoria, Processo e Prática**. 3ª ed. São Paulo. Makron Boooks, 2000;

COLOSSI, Nelson, et al. **Políticas de Gestão de Recursos Humanos nas IES Catarinenses: Um Estudo Multicaso na UNIVALI, FURB, UNISUL e UNOESC**; Revista de Negócios, Blumenau, v. 2, n. 3, p. 31-42, 1997;

DOWNING, Douglas ; CLARK, Jeffrey ; **Estatística Aplicada**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003;

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002;

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1998;

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L., **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**, 2 ed., São Paulo: Atlas, 1997;

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999;

GODOY, A. S., **Introdução a Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v.35, nº 2, abr/mai 1995;

HIRIGOYEN, M.F. **Mal-Estar no Trabalho - Redefinindo Assédio Moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002;

KATZ, Daniel, **KAHN**, Robert, **Psicologia Social das Organizações**, São Paulo: Atlas, 1978;

LAKATOS, Eva Maria & **MARCONI**, Mariana de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1995;

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995;

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da Qualidade na Saúde: Princípios Básicos**, 1 ed. São Paulo: Manole, 2001;

MINAYO, Maria Cecília Souza (Org.) **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**, 18º ed. Petrópolis: Vozes, 2001;

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996;

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997;

_____. **A Organização por trás do Espelho: Reflexo e Reflexões**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001;

MOTTA, Paulo Roberto, **Transformação Organizacional**. São Paulo, Editora Qualytimark, 1999;

NASSAR, Paulo. **História e Cultura Organizacional**. In: Revista Comunicação Empresarial – N° 36, 2000;

OLIVEIRA, L. SILVIO. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 2000;

_____. **Sociologia das Organizações: Uma Análise das Empresas no Ambiente Competitivo**. São Paulo: Pioneira, 1999;

RIZZATTI, Gerson. **Análise de Fatores Significativos do Clima Organizacional da UFSC: Contribuição para Implantação do Programa de Qualidade**. São Paulo: Pioneira 1995;

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho – **Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Editora Vozes, 1994;

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005;

SÁ LEITÃO, Jaqueline. **Relações entre Clima Organizacional & Transferência de Treinamento**. Dissertação. Brasília, 1995;

SOARES, Vanessa Pires. **A Cultura Organizacional e seus Componentes**. Disponível em:<<http://www.nead.unama.br/charles/cultura.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2002;

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 2002;

SOUZA, Edmir B. **Motivação para o Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 2001;

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999;

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios**. Rio de Janeiro: 2º ed. 2001;

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional: Uma Abordagem Antropológica da Mudança**. São Paulo: Qualitymark, 1991;

TOLEDO, Flávio. **Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1989;

TRIVIÑOS, A. N. S., **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987;

VASCONCELLOS, Isabella et all. **Paradoxos Culturais na Gestão de Pessoas: Cultura e Contexto em uma Cooperativa Agro-Industrial**. RAE eletrônica, v. 03, nº 01, art.11, jan./jun./2004;

VERGARA, Sylvia Constant, **Gestão de Pessoas**, São Paulo: Atlas, 1999;

ZACARELLI, Sérgio B., **A estratégia e o Sucesso nas Empresas**. São Paulo: 2000;

WANDERLEY, Jose Augusto, **Negociação Total**, 4a. Ed., São Paulo: Gente, 1998;

WAGNER, John A e HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva**. 3ª Edição, São Paulo: Saraiva, 2002;

WARREN. G. Bennis. **Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origens e Perspectivas**. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1972;

WOOD JR., Thomaz, **Organizações de Simbolismo Intensivo**, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 40., n. 1, jan/mar, p. 20-28, 2000;

YIN, Robert K., **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi e Cláudio Damacena. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE**

**Questionário de Pesquisa do Clima Organizacional da Secretária da Fazenda
do Estado de Sergipe – Setor: Recursos Humanos**

Este questionário tem como objetivo a obtenção de nota do TCC (Trabalho de conclusão de Curso) da Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, no curso de Administração de Negócios da Fanese.

Obs: NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR INTERNO.

1- SEXO:

☐ Masculino

☐ Feminino

2- FAIXA ETÁRIA DE IDADE:

☐ De 18 a 20 anos

☐ De 36 a 40 anos

☐ De 21 a 25 anos

☐ De 41 a 45 anos

☐ De 26 a 30 anos

☐ Acima de 46 anos

☐ De 31 a 35 anos

3- ESTADO CIVIL:

☐ Solteiro

☐ Casado

☐ Solteiro com filhos

☐ Casado com filhos

☐ Separado

☐ Desquitado

4- GRAU DE ESCOLARIDADE:

☐ Nível Fundamental Incompleto

☐ Nível Médio Incompleto

☐ Nível Fundamental Completo

☐ Nível Médio Completo

☐ Nível Superior Incompleto

☐ Nível Superior Completo

☐ Pós – Graduação – Especialização

☐ Pós – Graduação – Mestrado

☐ Pós – Graduação – Doutorado

5- TEMPO DE SERVIÇO NA ORGANIZAÇÃO:

☐ Menos de 05 anos

☐ De 06 anos a 10 anos

☐ De 11 a 15 anos

☐ mais de 16 anos

6- VOCÊ É DESAFIADO NO SEU POSTO DE TRABALHO E NAS ATIVIDADES QUE EXECUTA?

☐ Sim

☐ Não

7 – EXISTE ENTROSAMENTO E AJUDA MÚTUA ENTRE OS COLEGAS NA EXECUÇÃO DOS TRABALHOS?

☐ Sim

☐ Não

Em caso de resposta Negativa, o que você sugere para melhorar?

8 – O RELACIONAMENTO COM AS PESSOAS DA SUA EQUIPE DE TRABALHO É BOM?

() Sim

() Não

Em caso de resposta negativa, o que você propõe para a melhoria do relacionamento da equipe?

9 - VOCÊ SE SENTE REALIZADO PROFISSIONALMENTE COM O TRABALHO QUE EXECUTA?

() Sim

() Não

10 - O RELACIONAMENTO ENTRE OS SUPERIORES IMEDIATO E OS SUBORDINADOS DENTRO DA EQUIPE DE TRABALHO É POSITIVO?

() Sim

() Não

11- OS CARGOS DE LIDERANÇA SÃO OCUPADOS POR PESSOAS COM HABILIDADE GERENCIAL?

() Sim

() Não

12- AS CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO DO SETOR NO QUAL VOCÊ DESEMPENHA AS SUAS FUNÇÕES SÃO ADEQUADAS?

() Sim

() Não

13- VOCÊ ACREDITA QUE SUAS HABILIDADES PODERÃO LEVÁ-LO A UMA PROMOÇÃO DE CARGO?

() Sim

() Não

Em caso de resposta Negativa, em sua opinião, por que não acredita?

14 - AS INFORMAÇÕES, DE MODO GERAL, SOBRE A ORGANIZAÇÃO SÃO MUITO BEM DIVULGADAS PARA OS COLABORADORES INTERNOS?

() Sim

() Não

Em caso de resposta Negativa, em sua opinião, como poderiam ser realizadas, ou melhoradas, estas divulgações?

15 - VOCÊ SABE QUAIS SÃO OS OBJETIVOS, METAS OU PLANO DA SUA ORGANIZAÇÃO?

() Sim

() Não