

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ - UESC**

**CALIANA ALVES DOS ANJOS**

**O CLIMA ORGANIZACIONAL E A SUA IMPORTÂNCIA NO DESEMPENHO DAS  
EQUIPES DE TRABALHO: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de  
Camacan.**

**ILHÉUS – BA  
DEZEMBRO DE 2008**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ - UESC**

**CALIANA ALVES DOS ANJOS**

**O CLIMA ORGANIZACIONAL E A SUA IMPORTÂNCIA NO DESEMPENHO DAS EQUIPES DE TRABALHO: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan.**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao colegiado de Administração, para a obtenção do último crédito da disciplina Estágio Supervisionado II.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup> Adriana Lemos

**Co-orientador:** Prof<sup>ª</sup> Solange Palmeira

**Área de concentração:** Recursos Humanos

**ILHÉUS – BA  
DEZEMBRO DE 2008**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ - UESC**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

Este Relatório de Estágio Supervisionado elaborado pela acadêmica Caliana Alves dos Anjos foi por mim Adriana dos Santos Reis Lemos, acompanhado como professor – Ms. Orientador, e por Azenildes Barreto Santos, no papel de Coordenadora da organização, estando o mesmo em condições de ser apresentado ao Colegiado de Administração e posteriormente julgado pela Banca Examinadora.

---

Professor Orientador

---

Coordenador(a) da Organização

Encaminhado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Este Relatório de Estágio Supervisionado foi apresentado mediante Banca Examinadora, que lhe atribuiu a nota \_\_\_\_ como último crédito, ao aluno (a) Caliana Alves dos Anjos na Disciplina Estágio Supervisionado II.

**BANCA EXAMINADORA**

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Professor Orientador

---

Membro da Banca

---

Membro da Banca

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ – UESC**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**COLEGIADO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**  
**FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO**

- a. tipo de Estágio: Estágio Curricular
- b. título do estágio: Clima Organizacional
- c. palavras-chave: Clima e cultura
- d. nome da estudante: Caliana Alves dos Anjos
- e. nome do orientador: Adriana dos Santos Reis Lemos
- f. nome do supervisor na empresa: Azenildes Barreto Santos
- g. local do estágio:
  - o Centro de Atenção Psicossocial de Camacan
  - o Setor: Recursos Humanos
  - o CNPJ: 13.682.398/0001-35
  - o Fone: 73 3283-1124
  - o Supervisor: Azenildes Barreto Santos
  - o Endereço: Rua Ana Moura S/N
- h. duração prevista: março 2008 à dezembro 2008
- i. local e data: Camacan/BA, 17 de Novembro de 2008

## **DEDICATÓRIA**

A todos aqueles que no caminhar da minha existência,  
contribuíram com seu amor, compreensão e afeto, dedico.

“Se você não puder ser uma árvore frondosa no alto de uma montanha, seja um pequeno arbusto na beira do rio. Mas seja o melhor arbusto que puder ser.”

D. Mallock

## AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, pois sem Ele nada seria.

À minha querida mãe Genilda, que mesmo estando distante fisicamente, sempre se fez presente, e não mediu esforços para a realização deste sonho.

Ao meu padrasto Ronald, que me ensinou os principais valores que norteiam minha vida, e que sem o seu incentivo e persistência talvez não tivesse chegado até aqui.

À minha tia Janete, por seu exemplo de carinho, amor e dedicação.

À professora e orientadora Adriana Lemos, pela dedicação, otimismo e pelo compartilhar de seu tempo e ensinamentos, sempre me incentivando na busca do conhecimento, o que me levou a realizar este trabalho da melhor maneira possível.

Aos colegas de trabalho do Centro de Atenção Psicossocial de Camacan, que contribuíram imensamente para a realização deste projeto, em especial ao amigo Enésio, por estar sempre disposto a me ajudar.

Aos amigos e colegas de faculdade, em especial Amanda, Carlos, Grazielle, Marcos e Murilo, por estarem sempre presentes, e fazer dos meus dias de faculdade momentos mais felizes. A vocês todo o meu carinho sempre.

À Caroline Mafra (in memória) por ter nos dado momentos de infinita alegria no período que conosco esteve.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste projeto.

## **O CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTANCIA NO DESEMPENHO DAS ESQUIPES DE TRABALHO: um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan**

### **RESUMO**

O comportamento humano e os aspectos que influenciam na dinâmica organizacional tem sido alvo constante de estudiosos do assunto, e uma preocupação crescente das organizações. Uma organização que dispõe de um ambiente de trabalho favorável, onde se encontra uma predisposição dos envolvidos a manterem um clima de colaboração, comprometimento e relações saudáveis, pode promover imensamente a motivação e a satisfação das pessoas com o trabalho. O presente estudo teve como objetivo verificar a percepção e a satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho e os aspectos que o envolvem, como perfil de liderança, motivação, trabalho em equipe entre outros. Para tanto, foi realizado um estudo de campo junto aos funcionários do Centro de Atenção Psicossocial de Camacan. Quanto aos meios, o estudo foi desenvolvido nos moldes da pesquisa descritiva e quanto aos fins, foi bibliográfica, documental e estudo de caso. A coleta de dados deu-se através de questionários que é a forma mais utilizada para a coleta de dados, pois possibilita medir com melhor precisão o que se deseja pesquisar. Este questionário foi aplicado aos dezessete colaboradores do Caps. Os resultados alcançados através do estudo de caso realizado na unidade do Caps de Camacan permitiram identificar que seus colaboradores percebem um clima de trabalho bastante favorável e no geral sentem-se motivados para o desempenho de suas funções. No entanto, com a relação às políticas de remuneração, observou-se certo grau de insatisfação, o que vem a ser um problema da Gestão de Recursos Humanos de algumas organizações públicas.

Palavras-chave: clima organizacional, satisfação, motivação, liderança, cultura organizacional.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Área interna do Caps.....	16
Figura 02 – Os três estilos de liderança.....	25
Figura 03 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	29
Figura 04 – Avaliação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho.....	49
Figura 05 - Importância do trabalho realizado no Caps.....	50
Figura 06 – Satisfação do funcionário em relação ao trabalho realizado.....	50
Figura 07 – Avaliação da respeitabilidade entre os membros da equipe.....	51
Figura 08 – Avaliação do clima de trabalho entre a equipe.....	52
Figura 09 –Análise da integração entre a equipe.....	52
Figura 10 – Avaliação dos relacionamentos dentro e fora do ambiente de trabalho.....	53
Figura 11 – Reconhecimento das opiniões e contribuições do funcionário pela Organização.....	53
Figura 12 – Percepção da comunicação entre os membros da equipe.....	54
Figura 13 – Nível de liberdade para opinar sobre a realização do trabalho.....	55
Figura 14 – Participação da equipe junto ao superior nas decisões que afetam o trabalho o trabalho.....	55
Figura 15 – Nível de incentivo do líder sobre o trabalho em equipe.....	56
Figura 16 – Grau de relacionamento do funcionário com o chefe imediato.....	57
Figura 17 – Percepção do funcionário em relação ao tipo de gestão do líder.....	57
Figura 18 – Nível de relacionamento entre chefe e subordinado.....	58
Figura 19 –Avaliação do funcionário sobre a remuneração recebida.....	59
Figura 20 – Avaliação do funcionário quanto a disponibilidade de material.....	59

Figura 21 – Avaliação da política de treinamento na organização.....	60
Figura 22 - Satisfação dos funcionários quanto aos treinamentos existentes.....	60
Figura 23 - São João do Caps.....	70
Figura 24 - Oficina Terapêutica com os usuários.....	70
Figura 25 - Produtos confeccionados no Caps.....	70
Figura 26 - Dia da Luta Antimanicomial 2008.....	70

**LISTA DE QUADROS**

Tabelas 01 – Gênero e faixa etária dos pesquisados.....	47
Tabelas 02 - Nível de escolaridade dos pesquisados.....	48
Tabelas 03 – Tempo de serviço no Caps.....	48

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Identificação do problema.....	13
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Contextualização da pesquisa.....	15
<b>2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 O clima organizacional e sua importância nas organizações.....	18
2.2 Principais fatores que influenciam o clima de uma organização.....	20
2.2.1 Cultura: a personalidade da organização.....	20
2.2.2 A importância do fator liderança.....	23
2.2.3 A motivação e o ambiente de trabalho.....	27
2.2.4 A equipe de trabalho e a contribuição da sinergia.....	32
2.2.5 A comunicação como ferramenta vital.....	34
2.2.6 A relevância dos relacionamentos interpessoais.....	36
2.2.7 Os processos de gestão de pessoas e suas interferências no ambiente.....	39
<b>3 MÉTODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
3.1 Área, universo e sujeito do estudo.....	44
3.2 Métodos e tipos de pesquisa.....	44
3.4 Coleta e análise dos dados.....	45
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
4.1 Percepção dos funcionários sobre o clima da organização.....	47
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho tem passado por profundas transformações. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações. Tais transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudança de conceitos, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade.

Na fase denominada terceira Revolução Industrial, as pessoas passam a ser o fator de maior interesse no ambiente e nas relações de trabalho. As organizações por sua vez, permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, sejam elas: emocionais intelectuais ou econômicas. Desse modo, a influência das mesmas sobre a vida dos indivíduos é fundamental, pois as maneiras pelas quais as pessoas vivem, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas e motivações, são profundamente influenciados pelas organizações e vice-versa.

Muito se fala em capital humano nas empresas, porém, nem sempre se analisa a real importância que o indivíduo possui nas organizações de trabalho. São as pessoas a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional.

Atualmente já existe um consenso que o grande diferencial das empresas está intimamente relacionado ao clima percebido no ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (1992), clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

O clima organizacional é uma variável que interfere diretamente na produtividade das pessoas nas organizações, pois o grau de salubridade da mesma depende diretamente de sua atmosfera psicológica. Dessa forma, um ambiente favorável, onde se encontra um clima de

colaboração, comprometimento e relacionamentos saudáveis, é condição fundamental para que as pessoas se sintam mais satisfeitas e motivadas com o trabalho que realizam.

Percebe-se que a avaliação do clima de uma organização, pode constituir-se em um fator de diferenciação e de melhoria no ambiente interno da organização. Ao abordar temas como percepções e expectativas dos funcionários, o estudo de clima traz à tona a lógica das trocas internas que ocorrem no local de trabalho, bem como uma noção ampliada do contrato firmado entre organizações e colaboradores, contemplando suas dimensões formais e psicológicas, favorecendo, assim, o ajustamento das partes.

Nesse sentido, o presente trabalho analisou a importância do clima organizacional sobre o desempenho da equipe de trabalho do Centro de Atenção Psicossocial (Caps) Deputado Fabio Souto, localizado na cidade de Camacan, no estado da Bahia, de forma a abranger e discutir os aspectos mais relevantes referentes ao assunto proposto, além de analisar como esses aspectos ou variáveis são percebidos dentro ambiente organizacional.

### **1.1 Identificação do problema**

As organizações são sistemas abertos, sensíveis às transformações do ambiente, seja ele interno ou externo. Cada membro da organização deveria ser visto como uma espécie de sensor, capaz de detectar o que nelas há de bom, ruim, ou até mesmo o que pode ser melhorado, contribuindo com informações que realmente melhorem o desempenho organizacional.

O homem é um ser mutável e dinâmico por natureza. Seus comportamentos e atitudes influenciam diretamente na sua integração com as organizações na qual esta inserido (família, trabalho, religião...). Por sua vez, as organizações com seus cerceamentos e peculiaridades, em alguns casos, desenvolvem um tipo de cegueira e surdez psicológicas das quais muitas vezes não possuem consciência, resultando em um clima cinzento, árido e infeliz, gerando muitas vezes conflitos e baixa produtividade da equipe.

Segundo Davis (1992), uma organização para ser eficaz e auto renovável, precisa de funcionários que queiram ampliar as suas experiências e que possam aumentar as suas contribuições. O melhor clima para que isso aconteça, é aquele que cria oportunidade para crescimento, dando ênfase à colaboração, comunicações abertas, confiança interpessoal, divisão de poder e confrontação construtiva.

Levando-se em conta a importância de se avaliar o clima organizacional e outros aspectos nele intrínsecos, e verificando-se que no Centro de Atenção Psicossocial de

Camacan, desde sua criação em agosto de 2002, nunca fora feita nenhuma avaliação de seu clima, levantou-se a seguinte questão: Qual a importância do clima organizacional no desempenho da equipe de trabalho do Caps de Camacan?

## **1.2 Justificativa**

O mundo todo vive um momento em que o grande desafio é, sem dúvida, conseguir dominar a mudança e adaptar-se a ela. Estas mudanças cada vez mais rápidas e complexas exigem das organizações a procura de estratégias eficazes que lhes permitam dominar esses novos desafios. Certamente, as organizações atuais diferenciam-se das de outrora e, futuramente, as de hoje apresentarão diferenças ainda mais gritantes. O fenômeno da globalização e as novas tecnologias de informação e comunicação aprofundam ainda mais a percepção deste impacto.

As pessoas e as organizações conjuntamente têm procurado constantemente se ajustarem a esse ambiente tão mutável e dinâmico. Mais do que nunca, os indivíduos são compelidos a usarem a interdisciplinaridade, trabalharem em equipe, e não mais individualmente, a se prepararem para enfrentamento de mudanças no cenário globalizado e de economia de mercado.

Um clima harmonioso e saudável no local de trabalho é de fundamental importância. Além de diminuir conflitos e melhorar o relacionamento interpessoal, favorece a comunicação e o desenvolvimento organizacional, trazendo benefícios para todos os públicos envolvidos. Formar equipes mais humanizadas e satisfeitas, com a mentalidade voltada para a satisfação dos clientes (internos e externos), corresponde à busca de estratégias competitivas para consolidar a empresa no mercado e cumprir o seu papel social.

O estudo do clima de uma organização pode fazer com que seus dirigentes e colaboradores vislumbrem distorções e pontos negativos, que às vezes passam despercebidos, tomando assim ações corretivas para acabar com tais disfunções. É importante também avaliar o estilo de liderança do chefe, como anda a integração da equipe, entre outros, pois a manutenção de elevado grau de satisfação e motivação dos talentos humanos gera comprometimento e agregam valor para a empresa.

Muito se fala em estudo de clima organizacional em empresas privadas, sendo as instituições públicas geralmente deixadas de lado no que diz respeito a este aspecto. Constatou-se que no Caps de Camacan, não há nenhum registro que comprove a realização de pesquisa ou algum estudo sobre o clima e a motivação dos funcionários.

Dentro desta perspectiva, um estudo que dê tratamento ao fato de como o clima é importante para avaliar o desempenho da equipe do Caps, poderão ser delimitadas diretrizes importantes para que esse serviço por ele prestado esteja de acordo com as reais necessidades de seus clientes e colaboradores.

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo geral

Verificar a percepção e a satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan – BA.

#### 1.3.2 Específicos

- Descrever a percepção dos funcionários sobre a organização e as atividades desenvolvidas no Caps, a partir do estudo de indicadores de clima
- Avaliar os indicadores de clima e relacionar a importância destes no ambiente de trabalho do Caps.
- Discutir como os aspectos do clima podem influenciar o desempenho das equipes de trabalho do Caps.

### **1.4 Contextualização da pesquisa**

O presente estudo será realizado no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan (CAPS). Caps são instituições destinadas a acolher os pacientes com transtornos mentais, estimular sua integração social e familiar, apoiá-los em suas iniciativas de busca de autonomia, oferecendo-lhes atendimento médico e psicológico. Este órgão busca integrar os pacientes e um ambiente social e cultural concreto, designado como seu “território”, o espaço da cidade onde se desenvolve a vida cotidiana de usuários e familiares (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2004). Neste caso abordado o território é a cidade de Camacan.

Camacan é uma cidade situada no estado da Bahia, na Mesorregião do Sul Baiano e Microrregião de Ilhéus - Itabuna. Possui uma população de mais de 27 mil habitantes e uma área de 632,926 km<sup>2</sup>. Tendo assim uma densidade demográfica de 42,2 hab./km<sup>2</sup>. A fundação



da cidade se deu em 31 de agosto de 1961 e os nascidos na mesma são chamados de camacaenses (CAMACAN, 2008).

Atualmente os Caps são regulamentados pelas portarias nº, 336/02, 189/02 e são integrados ao Sistema Único de Saúde (MINISTÈRIO DA SAÚDE 2004).

O incentivo do Ministério da Saúde consegue manter as atividades básicas de tratamento dos usuários, ficando para o município uma complementação mínima para promover ações que não podem deixar de acontecer, visando melhorar os índices de saúde desta população (MINISTÈRIO DA SAÚDE 2004). Os Caps, portanto, são instituições de serviço público.

As ações desta organização no município de Camacan estão direcionadas a proporcionar um atendimento diverso às pessoas que sofrem com transtornos mentais, oferecendo cuidados clínicos e de reabilitação psicossocial, com o objetivo de favorecer o exercício da cidadania e a inclusão social das pessoas que procuram o serviço.



Figura 2. Área interna do Caps.

Fonte: Dados da pesquisa.

A implantação deste serviço se deu por conta da demanda crescente da população local por serviços de saúde, e principalmente o serviço de atendimento psiquiátrico, o que foi possível também por causa do desenvolvimento de políticas públicas e da aprovação da lei federal de reforma psiquiátrica, que já acontecia em quase todo território nacional.

O estado junto com o município é quem executa as atribuições de supervisão e de regulação da rede de serviços de saúde mental, incluindo os Caps, por isso ser entendido como uma organização pública, não deixando assim, de apresentar características inerentes a esse tipo de organização como: centralização das decisões, burocracia estatal, pouca flexibilidade nas decisões entre outros. No entanto, para a proposta terapêutica a que se propõe o Caps, independente do modelo organizacional é denominado, é preciso se fazer um trabalho inter-relacionado, coordenado, envolvendo participação integral da equipe e comprometimento com o trabalho realizado e os resultados propostos. Por isso a importância de conseguir um clima saudável, onde os membros da equipe estejam em perfeita sintonia.

O Caps de Camacan é discriminado como Nível I, pois sua capacidade operacional é para atendimento em municípios com população entre 20.000 e 70.000 habitantes (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2004). Atualmente, possui cento e sessenta e cinco pacientes cadastrados, sendo cinquenta semi-intensivos, noventa não-intensivos e vinte e cinco intensivos. Funciona cinco dias da semana, das oito às dezoito horas, situado em um antigo colégio da cidade que atualmente está desativado. Os beneficiários são pacientes de faixa etária variável, de ambos os sexos, encaminhados por familiares, outros serviços de saúde ou hospitais psiquiátricos.

A equipe é multidisciplinar, composta por dezessete funcionários distribuídos entre os seguintes cargos: enfermeira, assistente social, psicólogas, psiquiatra, terapeuta ocupacional, recepcionista, auxiliares de enfermagem, monitores, atendente de farmácia, artesã, cozinheira, auxiliar de serviços gerais, auxiliar administrativo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O clima organizacional e sua importância nas organizações**

É notável e bastante discutido o fato de que as pessoas não vivem isoladas, nem são auto-suficientes. Elas estão continuamente se relacionando com outras pessoas e ambientes a fim de se ajustarem a uma variedade de situações, para satisfazer suas necessidades físicas e emocionais. Daí a importância de se avaliar o comportamento das pessoas e o relacionamento das mesmas dentro do ambiente organizacional.

É através do estudo de clima que se pode avaliar o grau de satisfação ou insatisfação, as expectativas, o interesse, as necessidades e todas outras variáveis que envolvem o desempenho de uma equipe de trabalho. Segundo Chiavenato (1992, p. 53) “o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, e característica que existe em cada organização.

O clima pode ser percebido de diferentes maneiras pelos componentes de uma organização, muitas vezes não se conseguindo conceituar exatamente o que ele é.

Para Maximiano (1997, p. 168), “o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Um clima favorável pode ser expresso como aquele que proporciona satisfação das necessidades das pessoas dos participantes e elevação do moral, já um clima desfavorável é aquele que traz frustração de tais necessidades. Quando há baixa motivação o clima tende a baixar caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia e outros sentimentos negativos que podem vir a prejudicar a produtividade do funcionário e até mesmo sua saúde física e mental.

Chiavenato (1987, p. 53) aborda o clima de uma forma mais ampla:

O clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc.

Segundo a visão do referido autor, o clima organizacional não pode ser analisado como uma variável separadamente, mas sim em todos os aspectos da dinâmica organizacional e do trabalho em equipe.

Segundo Bergamini e Coda (1997, p. 99):

O clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Nota-se que estudar o clima e os mecanismos que afetam as percepções e emoções é fundamental para entender como a organização e suas práticas de gestão influenciam o interesse, a satisfação e o desempenho das pessoas.

Desse modo, a avaliação do clima organizacional é um caminho alternativo, capaz de considerar de forma simultânea e integrada as diversas variáveis dos componentes do local de trabalho, de forma que no final se possa alcançar os objetivos e as metas propostos para a eficácia da estratégia organizacional.

Muitos autores e profissionais sugerem a pesquisa de clima organizacional, que é uma ferramenta importante para identificar e solucionar problemas no ambiente de trabalho. Maximiano (1997, p. 169) define: “a pesquisa do clima de uma organização é uma técnica que permite aferir de modo de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seu trabalho”.

As abordagens tradicionais associam clima organizacional ao conceito de motivação, e, portanto, a fatores comportamentais, tais como liderança, relações interpessoais, comunicação, satisfação entre outros.

Desta forma, a pesquisa de clima organizacional pode ser um instrumento pelo qual é possível entender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa, sob algumas variáveis que influenciem no ambiente de trabalho.

Na visão de Bergamini e Coda (1997, p. 99):

A pesquisa de clima é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consistente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização.

Assim, a essência da pesquisa de clima é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização e da satisfação das pessoas sobre o trabalho que exercem. Esses pressupostos não podem ser ignorados pelos gestores e líderes, pois, é através de um ambiente saudável de trabalho que as empresas conseguem atingir seus objetivos administrativos e sociais.

Ao abordar temas como percepções e expectativas de funcionários, o estudo de clima traz à tona a importância das trocas internas que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como a noção ampliada do contrato firmado entre organizações e seus colaboradores, contemplando suas dimensões formais e psicológicas.

Desse modo, existe uma estreita relação entre o conceito de clima e o de cultura organizacional, pois geralmente são conceitos complementares. Por isso, a importância de conhecer os principais elementos culturais de uma empresa, bem como a influência que esse e outros fatores exercem sobre seu clima.

## **2.2 Principais fatores que influenciam o clima de uma organização**

Dentre os fatores que influenciam o clima organizacional, alguns foram selecionados para compor os indicadores da pesquisa de clima no Caps, em virtude da importância que exercem sobre o ambiente e à ênfase dada pelos teóricos do tema. São eles: Cultura organizacional, a liderança, a motivação, a trabalho em equipe, a comunicação interna, as relações interpessoais e alguns processos da gestão de pessoas.

### **2.2.1 Cultura: a personalidade da organização**

Na sociedade moderna é necessário repensar as organizações na tentativa de analisar os elementos responsáveis pela formação das variáveis que afetam diretamente o comportamento e desempenho do seu capital humano.

A globalização de mercados e os processos de mudanças constantes, mais do que nunca exigem das organizações um perfeito entendimento e compreensão dos fatores que proporcionem a satisfação das pessoas que fazem parte de seus recursos humanos. Dentro deste contexto, a cultura organizacional é uma variável que está sempre presente ao analisar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. A cultura de uma organização exerce

influencia sobre o comportamento de seus integrantes, pois a mesma implica na capacidade de adaptação do indivíduo na realidade do grupo ao qual está inserido.

A cultura pode ser vista como conjunto de valores, regras e percepções entre outros, que são compartilhadas pelos membros de uma organização. Chiavenato (1992, p. 49) acredita que “através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros, condicionando-os a se comportarem de maneira socialmente aceitável aos seus padrões, costumes e práticas sociais”.

Ainda segundo Chiavenato (1992, p.49):

Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.

Morgan (2002, p.157) descreve: “a cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social”. Segundo esse autor, nenhuma cultura já vem predefinida, ela é criada a partir da junção entre crenças, valores e costumes diferentes, que ao se juntarem criam um mosaico de culturas diferenciadas em vez de uma cultura uniforme.

As pessoas, ao representarem à realidade cotidiana, possuem nas mãos uma poderosa maneira de analisar a cultura, ao entender que esta é um processo contínuo e pró ativo da construção da própria realidade. Dessa forma, já não pode mais ser vista como uma variável solta que as sociedades ou organizações possuem, ou alguma característica particular que um líder venha a inserir no ambiente de trabalho. Ela deve sim, ser entendida como um fenômeno ativo e vivo, através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os ambientes no qual convivem.

Da mesma maneira como ocorre na sociedade, cada organização social tem a sua cultura própria e característica. Considerando-se que a cultura das empresas decorre também de valores culturais da sociedade na qual está inserida, não se pode dissociar a cultura das empresas da cultura nacional, como se as empresas fossem entidades isoladas ou exteriorizadas da realidade social de cada território.

Cada empresa é um sistema social e complexo, com características próprias e peculiares, com suas próprias culturas e modos particulares de atuação.

Para Luz (2003, p.14):

A cultura organizacional é constituída de aspectos que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.

Partindo desse pressuposto, elementos da cultura de um grupo certamente exercem influência sobre a percepção de seus integrantes acerca do ambiente no qual convivem. Do mesmo modo, iniciativas bem sucedidas para mudar aspectos do ambiente de trabalho podem contribuir para a introdução de novas práticas e valores junto a um grupo, promovendo mudanças culturais no longo prazo.

Destarte, a mudança ou a criação de determinada cultura corporativa, não consiste apenas em inventar novos temas ou códigos de conduta, consiste em inventar um novo modo de percepção dentro do contexto da organização.

Conforme afirma Lacombe (2005, p.232):

Mudar a cultura significará mudar a forma de pensar e agir das pessoas e, e, alguns casos, trocar essas pessoas. A mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação. O que se confronta não é só o comportamento, mas os sentimentos que dão suporte ao pensamento habitual.

Não raro, os líderes de uma organização são os principais transmissores da cultura. Consigo-o traz valores, conceitos, e ensinamentos de outras empresas que serão repassados a os membros da nova organização ao qual passa a pertencer. Conforme ressalta Dubrin (2003, p.355) “outro modo importante no qual os trabalhadores aprendem a cultura é por meio dos ensinamentos dos líderes, como implícito na dimensão cultural da alocação de recursos e recompensas”.

A cultura, portanto, exerce influência direta no clima da organização, pois é através dos valores e símbolos que as pessoas conhecem melhor o trabalho e as pessoas com que irão interagir. Segundo Lacombe (2005) uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões do líder sobre a equipe, proporcionando melhores condições para o alcance dos objetivos aprovados. Muitas vezes o estilo da liderança é em grande parte consequência da cultura de uma organização, por isso o estudar aspectos inerentes aos estilos e a importância da liderança é importante dentro do contexto organizacional.

### 2.2.2 A importância do fator liderança

Por representar papel tão importante nas organizações de todos os tipos, o estudo da liderança recebe grande atenção por parte daqueles que estudam o comportamento humano no trabalho.

Por ser um fenômeno tipicamente social, ocorre em todos os grupos sociais e partindo desse pressuposto, torna-se fundamental em todas as atividades e organizações das quais o indivíduo participa.

Por não haver uma definição geralmente aceita para a palavra liderança, ela pode refletir significados diferentes para diferentes pessoas. Na moderna administração, acredita-se que os valores, ideais e características de um líder são aprendidos através da experiência e do relacionamento com o meio ambiente.

Existe um consenso entre pesquisadores e estudiosos do assunto, ao concordarem de forma geral, que liderança refere-se ao modo como uma pessoa ou grupos pode influenciar outras.

Segundo Kotter (1992, p.3) “a liderança é definida como o processo de mover um grupo (ou grupos) em alguma direção através de meios não coercitivos”. Neste sentido, assemelha-se à visão de Robbins (2000, p.371) que entende a “liderança como o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns compartilhadas”.

Dentro desta perspectiva dos autores, pode-se entender que existe um processo de influência que caracteriza um relacionamento recíproco entre líder e liderado, não caracterizado necessariamente por um processo de domínio e poder, mas sim, através da cooperação e motivação dos membros.

Segundo Kwasnicka (2004, p.89) “a influencia é quaisquer ação ou exemplos de comportamento que causem mudança de atitude ou de comportamento em outras pessoas ou grupos”.

Dentro desta mesma abordagem, Bergamini citado por Bass (1990), complementa:

O conceito de influência reconhece o fato que os indivíduos sejam diferentes uns aos outros no tanto em que seus comportamentos afetam as atividades de um grupo. Isso implica num relacionamento recíproco entre líder e os seguidores. [...] Está-se simplesmente afirmando que a liderança exerce um determinado efeito sobre os comportamentos dos membros do grupo e sobre as atividades do grupo. A definição de influência também reconhece que os líderes possam influenciar os membros do grupo por meio do seu próprio exemplo.



Partindo destes pressupostos, nota-se que, liderança não é apenas ocupar o cargo de líder. É necessário que os liderados, antes de qualquer coisa, sejam sensíveis ao líder levando-se em conta suas idéias e concordando com seu modelo de gestão.

O líder ao desempenhar um papel importante na questão da dinâmica organizacional, surge por vezes, representado na figura de um guia, um orientador que norteia as pessoas na realização das tarefas, no conhecimento das potencialidades de cada um e também na administração dos conflitos que são comuns ao ambiente de trabalho. “O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo” (CHIAVENATO, 1992, p.138).

De acordo com Bergamini (1994, p. 19 e 20):

[...] o líder é visto como alguém que traz algum benefício não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer, desse intercambio, o valor que normalmente lhe é atribuído. Por sua vez, os membros do grupo devolverão ao líder o seu reconhecimento que se traduz pela forma de lhe conferir a autoridade que passa a ter perante seus seguidores.

Deste modo, evidencia-se que o líder deve possuir habilidades, que, por exemplo, lhe confirmam conhecimento, bons relacionamentos, inteligência, equilíbrio emocional entre outros aspectos, para que seus seguidores sintam-se confiantes e mantenham níveis satisfatórios de coesão grupal, tudo isto envolvendo assim uma questão de mutualidade. Segundo Chiavenato (1992, p. 138) “o líder deve ser capaz, os seguidores devem ter vontade”.

Tendo em vista algumas abordagens outrora feitas sobre liderança e na tentativa de compreender melhor esse processo, faz-se necessário abordar algumas teorias que foram propostas pelos pesquisadores e estudiosos do assunto. Estas teorias estão divididas em três grandes grupos. Chiavenato (1987) as classifica em: teoria dos traços de personalidade; teorias sobre estilo de liderança e teorias situacionais ou contingenciais de liderança.

A primeira das teorias, a dos traços de personalidade, surgiu nos primeiros estudos sobre o assunto. Segundo esse enfoque, os líderes possuem certas características pessoais que facilitam o desempenho da função. Nesta teoria são enfatizadas as qualidades pessoais do líder, como atributos físicos, de habilidades, personalidade entre outros.

Conforme Chiavenato (1987, p.436)

As teorias dos traços partem dos pressupostos de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais, bem como avaliar a eficácia da liderança.

Portanto, a abordagem da teoria dos traços considera que o líder possui características inatas que o distinguem como tal. Para comprovar essa teoria tomou-se como exemplo grandes líderes mundiais como Nelson Mandela, Gandhi, entre outros. Por apresentar algumas falhas, como não levar em conta aspectos comportamentais do líder, a influência que exerce o liderado no resultado do trabalho, além dos fatores situacionais, esta teoria caiu em desuso, abrindo espaço para a introdução de outras abordagens.

Posteriormente aos traços de personalidade, surgiu a teoria dos estilos de liderança. Essa abordagem leva em conta basicamente o comportamento do líder e não seus traços ou características pessoais. A abordagem dos estilos de liderança tenta especificar como o comportamento dos líderes eficazes difere dos menos eficazes (DUBRIN, 2003, p. 268). Entende-se, portanto, que o comportamento e os fatores situacionais são as variáveis mais relativas na eficácia do líder. Chiavenato (1998, p.437) ressalta que, “enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, seu estilo de comportamento para liderar”. Ainda segundo esse enfoque comportamental os líderes podem ser autoritários, democráticos e liberais (Figura 3).

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (<i>laissez-faire</i>)</b>
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, solicitando ao líder aconselhamento técnico quando necessário, Passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual tarefa cada um de executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica à critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado

Figura 3 – Os três estilos de liderança

Fonte: Chiavenato (1987, p. 439)

O líder autoritário é aquele que concentra o poder apenas em suas mãos, onde o grupo não exerce qualquer participação nas decisões. “Os líderes autoritários centralizam o poder e a tomada de decisões em suas mãos. [...] Esses líderes assumem toda a autoridade e toda a responsabilidade” (DAVIS, 1998).

O democrático permite a participação dos membros da equipe, havendo uma maior interação entre chefe e subordinado. Ainda na visão de Davis (1998, p.164) “os empregados são informados sobre as condições que afetam seu trabalho e encorajados a expressar suas idéias, bem como fazer sugestões”. No estilo liberal o líder exerce um papel secundário, deixando que a equipe tome as decisões que as afetam.

Além das teorias acima citadas, inclui-se também nesse estudo a abordagem das teorias situacionais ou contingenciais de liderança. Segundo Dubrin (2003), o melhor estilo depende de fatores relacionados aos membros do grupo e ao ambiente de trabalho.

A abordagem situacional procura explicar a liderança como um processo mais amplo, entendendo-se que, não há um único estilo ou características de personalidade, válidos para toda e qualquer situação.

Acentuando esta visão, Bergamini (1994, p 47) diz:

As teorias contingenciais, também conhecidas como situacionais, exploram aquelas variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes tipos de comportamento dos líderes. [...] Pelo contrário, praticamente todas elas buscam determinar padrões comportamentais expressos pelos mesmos quando considerados prontos a atingirem o maior grau possível de eficácia em cada diferente situação.

Alguns autores ainda tratam de outros enfoques que estão incluídos nos estudos sobre os estilos de liderança, entretanto, para a proposta deste trabalho os mais interessantes são os três estilos abordados.

A abordagem dos tipos de liderança torna-se de grande valia para uma melhor compreensão da atmosfera psicológica de uma organização, ao permitir também o entendimento de que, a mensuração da eficácia de um líder por um modelo ou outro é muitas vezes uma tarefa complexa, e que depende muito do contexto e da situação em que os líderes e os subordinados se encontram.

Desse modo, independente de qual estilo se adote, o líder deve estar sempre atento às necessidades dos colaboradores, incentivando-os, aconselhando-os e se empenhando ao máximo na motivação de todo o grupo. Tal concepção é reforçada na posição de Robbins (2003, p.390) ao afirmar que “não há um estilo de liderança que seja constantemente eficaz.

Os fatores contextuais e características do seguidor devem ser levados em conta na seleção do “melhor” estilo de liderança”.

### **2.2.3 A motivação e o ambiente de trabalho**

A motivação é uma das variáveis mais abordadas no ambiente organizacional, sendo que, a partir das últimas três décadas, a relevância desse tema ganhou ainda mais força. Entender a motivação humana é um grande desafio para os administradores, pois saber os fatores que motivam cada ser humano não é tarefa relativamente fácil, sabendo da complexidade e das diferenças que possuem cada indivíduo.

Nesse sentido, o estudo da motivação é fundamental para o entendimento dos mecanismos que movimentam as pessoas, o que as fazem agir em prol do alcance de algum objetivo, o que afeta, por sua vez, o clima das organizações.

A palavra motivação pode ser vista de várias formas e perspectivas diferentes. Robbins (2000, p. 342) diz que “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

No campo da administração, pessoa motivada significa alguém que demonstre alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. “Motivação num ambiente de trabalho é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais” (DUBRIN, 2003, p. 110).

Segundo Bergamini e Coda (1997, p. 24):

Motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essa necessidade.

Essa visão dos autores permite entender que fatores como água, comida, salário, entre outros, são fatores que satisfazem as necessidades e, não sendo elas necessidades, não podem ser consideradas como motivadores.

De acordo com a visão de Maximiano (1997, p. 204):

O comportamento é sempre motivado por alguma coisa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma coisa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação neste modelo é sinônimo de causação, termo usado para indicar a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

Manter pessoas motivadas não é tarefa fácil, pois a motivação existe dentro das pessoas e é externalizada através de suas necessidades. É preciso considerar que as pessoas são diferentes quanto aos seus desejos e motivações, tornando mais difícil a compreensão do que leva uma pessoa a se sentir motivado. Para Chiavenato (1992, p. 66) “as necessidades variam de individuo para individuo produzindo diferentes padrões de comportamento”.

Bergamini (1997, p. 21) afirma:

As diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um são comparadas àquilo que se também se denomina de desejos ou expectativas e têm como origem carência dos mais diferentes tipos, tanto no tocante ao componente físico, como psíquico da personalidade.

A idéia de que as necessidades humanas são organizadas numa ordem hierárquica ou ordenadas, exerce um papel importante no estudo das organizações. Essa concepção dá origem a várias teorias motivacionais, percebendo-se assim, que a preocupação com a questão da motivação é antiga.

De acordo com Aquino (1980), a preocupação com a motivação teve início a partir dos estudos de Elton Mayo, com as experiências na fábrica de Hawthorne entre 1927 e 1932. Posteriormente a Mayo várias outras pesquisas foram realizadas, como as teorias propostas por Maslow, Herzberg, Mc Gregor, entre outros.

Sabendo-se que a motivação humana está ligada diretamente à satisfação das necessidades humanas, é importante destacar os estudos realizados por Abraham Maslow, que surtiu forte efeito nos estudos do comportamento humano dentro das organizações.

Maslow propôs haver cinco níveis de necessidades humanas tais sejam elas: fisiológicas, de segurança, de associação, de estima e reconhecimento e de auto-realização.

De acordo com a teoria, as necessidades fisiológicas (ar, comida, água, abrigo) são essenciais à sobrevivência do organismo; segurança (proteção contra o perigo, estabilidade) busca a minimização das ameaças; associação (aceitação, amizade, companheirismo) está voltada à aceitação no grupo ao qual o individuo pertence; estima (status, autonomia, reconhecimento) relaciona-se a busca da auto-estima; auto-realização (crescimento pessoal, realização profissional, desafios) estes se concentra na realização e desenvolvimento pessoal.

Sobre a teoria de Maslow, Maximiano (1997, p.216) faz as seguintes observações:

1. As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
2. Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste.

3. Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.
4. Quanto mais elevado o nível de das necessidades, mais saudável a pessoa é.
5. O comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e de estima. O comportamento negativo é consequência de má administração.

O modelo da hierarquia das necessidades de Maslow leva a entender que as pessoas geralmente são mais motivadas por aquilo que estão buscando, do que por aquilo que já possuem. Para Davis (2001), as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer e que aquelas que já foram atendidas não têm mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas.

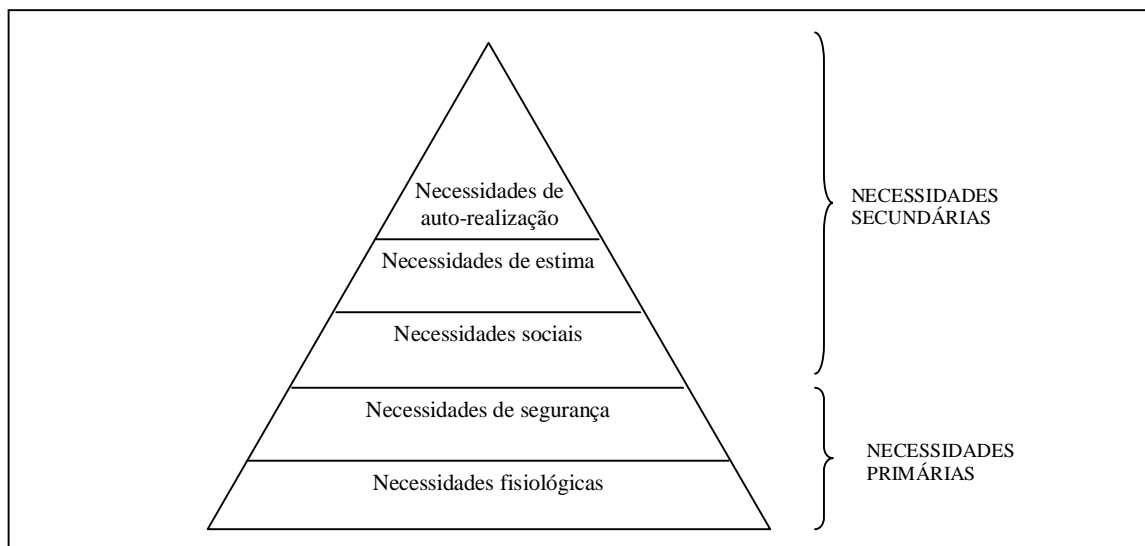


Figura 4 - A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.  
 Fonte: Chiavenato (Chiavenato, 1987, p. 418).

A partir desse entendimento, uma vez que as pessoas satisfazem suas necessidades de ordem mais baixas (fisiológicas, segurança e social) estas perdem sua potência ativando o segundo nível mais auto de necessidade (estima e auto-realização).

Kwasnicka (2004, p.152) afirma que “a necessidade colocada em nível mais alto pode surgir antes que a inferior esteja completamente satisfeita. E os indivíduos podem modificar, por vezes, a ordem e a importância de suas necessidades”.

Maximiano (1997, p. 217), por sua vez, se refere à teoria de Maslow da seguinte forma:

As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientando-se para a auto-realização. A auto-realização não está necessariamente no topo da hierarquia – não é uma necessidade em si nem a necessidade definitiva, aquela só pode ser satisfeita uma vez que todas as demais tenham sido atendidas.

Interpretada dessa forma, a hierarquia das necessidades de Maslow é bastante otimista. Apesar de sofrer algumas críticas, ela oferece aos administradores algumas idéias úteis para pensar a respeito da motivação de seus colaboradores e a satisfação de suas necessidades.

Outro estudioso bastante citado das teorias motivacionais foi Frederick Herzberg, que ao avançar nos estudos de Maslow, formulou a teoria dos dois fatores ou teoria da higiene. Herzberg classificou os estímulos para o trabalho em duas categorias: os fatores higiênicos - aqueles voltados para atender às necessidades básicas de natureza material e fisiológica da mão-de-obra, e os fatores motivacionais – estes se encontram no alto da pirâmide proposta por Maslow, quando o indivíduo supera suas necessidades básicas e está à procura de outros incentivos: participação, realização profissional e progresso pessoal.

Segundo a teoria de Herzberg, os fatores que resultam em satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que resultam em insatisfação. De acordo com Kwasnicka (2004), a satisfação das necessidades básicas, não motiva, mas sua ausência implica fontes de insatisfação. Segundo Maximiano (1997, p. 223) baseado em Herzberg, “[...] o oposto de satisfação não é insatisfação, mas não-satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não insatisfação”. Esses estudos sugerem que os fatores de satisfação e não-satisfação possuem dimensões diferentes.

De acordo com essa perspectiva, os fatores higiênicos, por exemplo, podem não tornar os indivíduos insatisfeitos, mas tão pouco os deixará satisfeitos. As pessoas podem em um dado momento estarem firmemente preocupadas com as necessidades de alto nível, por outro lado, podem voltar às preocupações de nível menor quando as necessidades mais altas são constantemente frustradas.

Ainda segundo Maximiano (1997, p. 223):

A teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que a motivação está associada ao trabalho, e não ao ambiente. No entanto, mesmo os fatores motivacionais mais poderosos são insuficientes para superar a insatisfação produzida por um ambiente ruim [...].

A teoria dos dois fatores permite analisar que a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. Conforme pontua Spector (2002), a satisfação no

trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. As pessoas podem às vezes estar satisfeitas com algum aspecto em especial e descontente com outro. A pessoa pode estar motivada para o trabalho, mas se, por exemplo, o ambiente de trabalho é ruim ou remuneração torna-se insuficiente para suas necessidades, este indivíduo tende a ficar insatisfeito

Outra teoria proposta foi a de Douglas Mc Gregor, denominada teoria X e Y. Essa teoria pressupõe a existência de duas visões antagônicas das pessoas nas organizações. A primeira é basicamente negativa, chamada de teoria X, e a segunda é positiva, chamada de teoria Y. Segundo Robbins (2000) Mc Gregor na sua teoria X, considera as pessoas como irresponsáveis e preguiçosas. Seguindo esses pressupostos tal teoria afirma:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza: ele evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível, em função de recompensas salariais.
- Falta-lhe ambição: não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido sentir-se seguro.
- O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos individuais opõem-se, em geral, aos objetivos da empresa.
- A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado.

Conforme Chiavenato (1987, p. 398)

Em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria X desenvolve um estilo de direção que se restringe à aplicação e ao controle da energia humana unicamente em direção aos objetivos empresariais.

Por outro lado, a teoria Y baseia-se nas seguintes concepções e premissas a respeito da natureza humana (CHIAVENATO, 1982):

- O homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar. A aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar.
- As pessoas não são, por sua natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da empresa: elas podem tornar-se assim, como resultado de sua experiência profissional negativa em outras empresas.



- A capacidade de alto grau de imaginação e de criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente – e não escassamente – distribuída entre as pessoas. Sob certas condições da vida moderna, as potencialidades intelectuais do home são apenas parcialmente utilizadas.

A teoria Y se apresenta como uma nova alternativa, na qual os administradores desenvolvem um estilo dinâmico e aberto, extremamente democrático, que cria oportunidades, libera potencialidades, remove obstáculos e encoraja a iniciativa pessoal. Isso promove o desenvolvimento profissional através da orientação quanto aos objetivos a serem alcançados (ROBBINS, 1999).

Para Lacombe (2005) na maioria dos casos, a teoria Y proporciona um comportamento mais saudável e mais propício para a obtenção dos resultados desejados.

É interessante, que os gestores enfatizem a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento profissional de suas equipes de trabalho, pois estas características que são intrínsecas aos indivíduos podem levar a uma melhor motivação e, por conseguinte, a um clima de trabalho mais harmonioso e saudável.

#### **2.2.4 A equipe de trabalho e a contribuição da sinergia**

A formação de uma boa equipe que conquiste excelentes resultados tem sido uma busca cada vez mais freqüente em qualquer tipo de organização.

Para o desempenho eficaz das atribuições que possui um líder, é necessário, entre outros aspectos, que exista uma equipe de trabalho altamente motivada e empenhada na realização dos objetivos comuns para a eficácia e eficiência da organização. Conforme a pretensão do alcance das metas e dos objetivos a que a mesma se propôs, é fundamental a utilização de equipes de alto desempenho para a obtenção de resultados mais rápidos e positivos e de um clima organizacional favorável.

Uma equipe é um grupo de pessoas que não pode realizar seu trabalho, pelo menos não eficientemente, sem os outros membros de sua equipe (SPECTOR, 2002). A equipe traz consigo a ação, a execução do trabalho, agrupando profissionais de categorias diferentes, complementando-se e dependendo um dos outros para alcançar objetivos comuns.

Segundo Katzenbach (1994, p. 42):

Equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósito, metas de *performance* e abordagens comuns, e pelo quais se mantêm mutuamente responsáveis.

Desse modo, no trabalho em equipe as pessoas sentem-se engajadas e responsáveis pelo resultado do trabalho. Uma equipe que esteja focada em alto desempenho das tarefas, certamente produzirá resultados muito além daqueles que seriam alcançados pelas pessoas em condições de trabalho individual.

Segundo Vergara (2005, p, 192):

Embora se possa admitir que no geral, equipes produzem menos idéias e, às vezes, mais lentamente do que pessoas que trabalham individualmente, tais idéias são mais ricas, mais elaboradas, de mais qualidade, porque se baseiam em diferentes visões do fenômeno sob o estudo.

Complementando essa visão Katzenbach (1994, p.9) descreve:

Em situações que exigem a combinação em tempo real de múltiplos conhecimentos, experiências e julgamentos, inevitavelmente uma equipe alcança resultados melhores do que um conjunto de indivíduos que estejam operando conforme suas descrições de cargos e responsabilidades limitadas.

Destarte, a contribuição individual de cada componente, traz experiências e aprendizados que ao serem compartilhados pelos membros da equipe promove o desenvolvimento, o aprendizado e o amadurecimento da mesma. Ainda conforme Katzenbach (1994, p. 46) “o aprendizado é promovido pelo senso de responsabilidade individual de cada participante em relação à equipe. Estando unidos em torno do propósito comum e do conjunto de metas, o individualismo natural motiva o aprendizado dentro das equipes”.

Observa-se que cada vez mais o trabalho em equipe tem se tornado a forma mais comum de trabalho nas organizações contemporâneas. Segundo Robbins (2005, p 212) “as equipes tem capacidade para se estruturar, iniciar seu trabalho, redefinir seu foco e se dissolver rapidamente”.

Conforme Katzenbach (1994, p. 9):

Equipes são mais flexíveis do que grupamentos organizacionais maiores, porque podem ser mais rapidamente montadas, ativadas, redirecionadas e dissolvidas, geralmente de maneira que realce em vez de romper as estruturas e processos mais permanentes.

É necessário que uma equipe possua objetivos claros e definidos, para que consiga se manter e se desenvolver. Os objetivos são de suma importância para o trabalho em equipe,

pois guiam as ações dos participantes do grupo, que coordenam e planejam seus esforços. Servem ainda para delimitar critérios para resolver conflitos interpessoais e para a melhoria do trabalho.

Portanto, uma equipe engajada, comprometida e integrada favorece imensamente o ajustamento das pessoas ao trabalho e em consequência um clima mais favorável na organização.

### **2.2.5 A Comunicação como ferramenta vital**

Em termos gerais é difícil delimitar um conceito exclusivo para o que venha a ser comunicação. O que se sabe é que o ser humano é comunicável por natureza. Desse modo, a comunicação é indispensável para a socialização e para a formação e coesão de sociedades, culturas, comunidades e organizações em geral. O falar, sorrir, o chorar e até mesmo gesticular, por exemplo, são processos comunicacionais que ocorrem a todo o momento com qualquer indivíduo.

Para analisar o processo de comunicação no âmbito das organizações, faz-se um melhor entendimento de como a comunicação influencia as relações e as atividades exercidas no ambiente de trabalho, já que uma boa comunicação entre as pessoas é um fator chave para se obter sucesso nos processos que permeiam a eficácia organizacional, o que possibilita a redução de conflitos e a construção de um clima organizacional mais saudável.

Para haver comunicação é necessário haver transações ou trocas de informações entre as pessoas. Conforme Chiavenato (1992, p 32) “comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambos”. Para que isso ocorra é necessário que haja um entendimento ou interpretação da mensagem que está sendo transmitida para que a comunicação seja concretizada. Portanto, deve haver neste processo o emissor - aquele que transmite a mensagem e o receptor – aquele que recebe.

Segundo Robbins (2005) o processo de comunicação envolve:

1. Fonte ou Emissor: quem deseja passar a mensagem.
2. Codificador: o símbolo ou código que será utilizado pela fonte na transmissão da mensagem.
3. Mensagem: a informação codificada mandada do emissor para o receptor.
4. Canal: o meio de comunicação entre o emissor e o receptor (o fio condutor da mensagem).
5. Decodificador: a interpretação e tradução de uma mensagem.

6. Receptor: a quem se deseja passar e/ou tem a finalidade de receber a mensagem.
7. Ruído: barreira que atrapalha a comunicação e distorce a clareza da mensagem.
8. *Feedback*: verifica o sucesso na transmissão de uma mensagem, determinado se a mesma foi compreendida ou não.

Nem sempre a comunicação ocorre de maneira perfeita e direta. No meio do processo podem ocorrer distúrbios e barreiras que transformam a mensagem ao longo do processo. Como afirma Chiavenato (1992, p 118) “As barreiras provocam perda de comunicação entre as pessoas, impedindo o trânsito livre e aberto das mensagens”.

Dubrin (2003) aponta que para tentar superar as barreiras à comunicação e melhorar o entendimento das mensagens é preciso:

- a) Esclarecer as idéias antes de comunicá-las;
- b) Motivar o receptor;
- c) Discutir as diferenças dos paradigmas;
- d) Encorajar a comunicação informal;
- e) Comunicar os sentimentos implícitos nos fatos;
- f) Tomar cuidado com o comportamento não verbal;
- g) Obter *feedback*;
- h) Adaptar-se ao estilo de comunicação de outra pessoa

Para uma comunicação de qualidade, faz-se necessário, sempre que possível a eliminação deste entraves a comunicação, para que assim a comunicação dentro da organização possa fluir livremente e da melhor possível.

Sabendo que a perfeita compreensão das mensagens e das informações são essências no processo comunicativo, ressalta-se a importância de distinguir alguns tipos de comunicações que ocorrem nas organizações. As comunicações podem ser do ser do tipo: para baixo, para cima, horizontalmente, em diagonal e esfericamente (DUBRIN, 2003).

Ainda conforme o autor supracitado, as mensagens para baixo, é o fluxo de mensagens de determinado nível para um nível inferior. Na comunicação para cima a transferência da mensagem é de um nível inferior a um superior na organização, sendo este modelo mais utilizado em empresas menos burocráticas. Em conseguinte a comunicação horizontal é o envio de mensagens entre as pessoas que estão no mesmo nível organizacional, geralmente se dá em forma de conversas entre colegas de um mesmo departamento. Na comunicação diagonal, a transmissão da mensagem é a níveis mais altos ou mais baixos, em departamentos diferentes.

Por fim, a comunicação esférica é aquela que acontece entres os membros de equipes diferentes na organização em rede, como por exemplo, a comunicação que ocorre entre os membros de uma mesma equipe em organizações diferentes (DUBRIN, 2003 p.214 e 215).

Diante de todos esses aspectos abordados, percebe-se a importância e a necessidade de existir uma boa comunicação entre os membros de uma organização. Segundo Hampton (1990) a comunicação boa ocorre quando a compreensão do receptor concorda com o significado pretendido pelo emissor.

Entende-se que a comunicação aberta entre os membros da equipe e o líder é um bom indicador de que a equipe é integrada e pode realizar um trabalho eficiente naquilo que foi proposto pela organização. Contudo, a interação entre o líder, a equipe de trabalho e processo de comunicação deve fazer parte de um continuum que esteja em constante evolução e que não se encerre somente nestes três aspectos, mas que agreguem outros, que tragam valor às pessoas e as organizações e melhorem o ambiente trabalho de um modo geral.

#### **2.2.6 A relevância dos relacionamentos interpessoais**

É perfeitamente notável o fato de que as pessoas precisam umas das outras para sobreviver, ninguém conseguiria viver por muito tempo isolado e sem contato com outros semelhantes. Partindo-se do pressuposto da necessidade que o individuo possui de viver em grupo, torna-se fundamental o estudo do comportamento humano e as suas relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho no qual está inserido.

Como afirma Bergamini (2006, p. 84) “em nenhum outro contexto, o aspecto grupal é tão fundamental como naquele no qual as pessoas convivem umas com as outras para conseguirem que um trabalho seja feito”. E é principalmente no contexto do ambiente de trabalho que as pessoas devem estar direcionadas à realização de um trabalho que possua um resultado final bastante eficaz.

Quando se estuda as relações entre os componentes de um grupo, os laços e os interesses que os ligam, contemplam-se as relações interpessoais.

Na visão de Schutz, citado por Bergamini (2006, p. 85):

O termo ‘interpessoal, refere-se a relações que ocorrem entre duas pessoas, em oposição àqueles relacionamentos nos quais pelo menos um participante é inanimado. Assume-se que, devido à presença psicológica de outra pessoa, as situações interpessoais levam a um comportamento individual que difere do comportamento do individuo quando ele não está na presença de outras pessoas. Um conceito muito útil de ‘interpessoal’ é aquele no qual todas as situações

classificadas como tal têm importantes propriedades em comum – propriedades que são em geral, diferentes daquelas situações não interpessoais.

Portanto, as relações interpessoais estão presentes na convivência em grupo, ou na relação entre um ou mais indivíduos. Refere-se às trocas psicológicas entre uma pessoa e outra, a sentimentos de amizade, compreensão, sociabilidade entre outros aspectos que caracterizam a complexidade das relações humanas. Este processo se dá basicamente através do processo de interação grupal. Segundo Argyle (1967, p.38) “cada indivíduo possui um estilo característico de interação, isto é tenta suscitar a desejada reação de outras pessoas de determinadas maneiras”. Nos grupos de trabalho esta interação pode ser percebida através dos laços de amizade ou de afiliação, onde cada indivíduo tenta passar um pouco do seu modo ser e de sua personalidade aos demais.

Ampliando essa visão, Moscovici (1998, p. 34) afirma:

Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade [...] Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão a diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade.

Destarte, o sucesso da interação grupal e das relações interpessoais está diretamente ligado às características individuais de cada um e conseqüentemente dos seus traços de personalidade. A habilidade de trabalhar com outras pessoas depende muito da compatibilidade e da complementaridade – quer dizer, da habilidade de suas personalidades ou estilos de desenvolver um ao outro, suprimindo aqueles traços que faltam no outro, bem como de apoio mútuo. (SCHUTZ citado por BERGAMINI, 2006, p. 86).

Tendo em vista a complexidade dos relacionamentos, é comum a percepção e as opiniões das pessoas diferirem uma das outras. Geralmente existem experiências passadas que influencia o processo de interação, o que por vez pode acarretar distorções que comprometem a formação de um vínculo interpessoal entre um indivíduo e outro, ou entre o grupo e um indivíduo.

Nem sempre as percepções que se tem condizem com a realidade dos fatos, com o que realmente a pessoa é. Não raro, essas percepções errôneas geram conflitos e julgamento simplistas das pessoas. Maximiano (2004, p. 255) observa: “Como a percepção dos outros é

complexa, a simplificação é um recurso por meio do qual apenas uns poucos traços do comportamento alheio são percebidos”. É a simplificação que produz a percepção seletiva e que conduz a erros no julgamento dos outros.

Não raro a percepção do outro pode estar carregada de distorções e ilusões, o que leva a ver as pessoas de forma bem diferente do que elas realmente são. Uma destas distorções que ocorre no processo de interação é a chamada estereotipagem, que segundo Maximiano (2004), ocorre quando o observador percebe outra pessoa de forma simplificada, padronizada, enxergando - à dentro de uma categoria social ou comportamental padronizada. Forma-se, portanto, impressões consistentes sobre o indivíduo, a partir de pressupostos ou traços gerais de uma categoria, sem observar as características próprias do mesmo. Quando o estereotipo é negativo a respeito do indivíduo, é caracterizado como preconceito. Isto é muito freqüente no meio social e no ambiente de trabalho, o que gera bastante desconforto para a pessoa que sofre com esse problema.

Outra distorção que ocorre na interação grupal é o efeito halo. Segundo Maximiano (2004, p. 257) “é o julgamento que se faz de uma pessoa, a partir da observação de um traço de seu comportamento.” Nesse caso, o traço ou característica saliente pode ser negativa ou positiva, criando, às vezes, uma impressão generalizada da pessoa.

A projeção é outra espécie de distorção bastante comum. Ocorre quando o percebedor atribui à pessoa percebida suas próprias características pessoais. (BERGAMINI, 2006 p. 110)

Conforme Argyle (1967, p. 40):

Os indivíduos afetarão o modo de vida do grupo e contribuem para a formação e modificação dos padrões grupais. Algumas pessoas serão ainda mais influentes do que outras: um membro poderá estar apto a modificar os padrões do grupo se for um componente bem aceito desse grupo e se conseguir persuadir o grupo de que suas sugestões pessoais são benéficas para todos.

Cada indivíduo traz uma característica intrínseca em si, que de alguma forma contribui para a formação e sedimentação do grupo ao qual pertence. Uma pessoa pode se destacar por ter alguma característica mais saliente que os outros componentes do grupo, o que pode vir a ser facilidade de expressão, boa oratória, bastante conhecimento na área entre outros fatores, que a levam a uma posição de destaque e influencia sobre as outras pessoas. Esse indivíduo pode vir a ser um líder, um mentor ou alguma outra pessoa bastante confiável e acessível ao grupo.

Desse modo, a análise das características pessoais de cada um é fundamental para a compreensão de como ocorrem às relações no grupo de trabalho. Como observa Bergamini

(2006), “toda a organização é um sistema social, uma rede de relacionamentos interpessoais”. Assim, se um grupo de trabalho possui relações e interações sadias e harmoniosas, a organização tende a se beneficiar em nível geral, pois certamente reduz os conflitos pessoais, favorece o ajustamento do indivíduo e conseqüentemente aumenta a produtividade e a satisfação do mesmo.

Segundo Moscovici (1998, p. 34):

O relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia.

Portanto, as pessoas dentro das organizações devem manter o ambiente de trabalho e suas relações interpessoais as mais harmoniosas possíveis. É importante também a participação do líder ao incentivar e motivar sua equipe, desenvolvendo suas habilidades e potencialidades, facilitando a comunicação, o *feedback*, entre outros, para que tenha não apenas competências técnicas individuais, mas sim desempenho e amadurecimento grupal.

A gestão eficaz dessas variáveis numa organização favorecerá imensamente um clima mais agradável, melhorando a convivência e o desenvolvimento grupal. O relacionamento com os demais se constitui numa importante fonte de informações sobre cada um em si mesmo. É dentro do grupo que se pode conseguir, auxílio e apoio, tendo em vista a consecução não somente dos objetivos individuais, como também organizacionais. (BERGAMINI, 2006 p. 99).

### **2.2.6 Os processos de gestão de pessoas e suas interferências no ambiente**

Uma boa gestão de pessoas consiste em conseguir que os diversos indivíduos da organização busquem alcançar os objetivos estabelecidos pela mesma, através da utilização de seu conhecimento, energia e dedicação.

Segundo Chiavenato (2004, p.138) a gestão de pessoas:

Consiste no planejamento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.



É importante observar que a administração de pessoas deve atuar em um continuum, na qual por um lado deve estimular os colaboradores a alcançarem as metas organizações e do outro lado fornecer condições propicias de desenvolvimento no trabalho, tanto no âmbito de suas necessidades materiais, quanto psicológicas.

Ainda conforme Chiavenato (2004, p.130) “a gestão de pessoas não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que alcancem seus objetivos pessoais”.

As organizações são compostas principalmente de pessoas e delas depende para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para os indivíduos a organização tem como fim satisfazer suas necessidades profissionais e de relacionamento, tornando-as mais felizes e motivadas dentro do ambiente organizacional. Daí a importância de as organizações manterem uma gestão de pessoas eficiente e atenta ao colaborador.

Conforme aponta Gil (2001, p. 51):

O gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de recursos humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de recrutamento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. No entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa primeiramente considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Precisa ainda tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que tem a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Assim, deve ser as pessoas que determinam o grau de desempenho de uma instituição, ou seja, ela cresce quando consegue desenvolver pessoas, que são seu principal capital. Portanto, nada mais adequado do que as organizações investirem sempre nas pessoas, oferecendo-lhes salários justos, treinamentos eficientes, promoções quando necessárias, e um ambiente de trabalho seguro, que mantenha a saúde física e mental do seu colaborador. Sem dúvida quando estes aspectos são realizados, proporciona melhoria na satisfação do funcionário e conseqüentemente melhor desempenho nas suas atribuições organizacionais e pessoais e no clima organizacional.

Para Chiavenato (2004, p.138) a gestão de pessoas possui três objetivos fundamentais:

1. Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
2. Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos e alcance dos objetivos individuais;

### 3. Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

Tal fato mostra ser de suma importância para as organizações de todos os setores sejam elas, públicas, privadas, não governamentais entre outras, pois é através do trabalho das pessoas que são estabelecidos os níveis de qualidade, eficiência e efetividade dos serviços prestados pelas mesmas. Do ponto de vista da gestão de pessoas, a organização viável é aquela que não só capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.

No entanto, os processos de aplicação e manutenção dos recursos humanos envolvem alguns aspectos como aplicação de políticas salariais, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, segurança no ambiente de trabalho, tudo para favorecer o ajustamento e a manutenção do indivíduo no trabalho.

O fator salarial ou a remuneração é um fator de motivação e indução aos funcionários para que o mesmo permaneça e se comprometa com a organização. Chiavenato (2004) afirma essa suposição ao mencionar que o sistema de recompensas compõe os fatores básicos que induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização.

No entanto, nem sempre é fácil estabelecer remunerações adequadas, pois pode acontecer de as pessoas se auto-avaliarem e julgarem merecer uma remuneração maior do que a considerada ideal para a empresa. Por isso, a necessidade em algumas organizações de se estabelecer um plano de cargos e salários, para melhor equilibrar o salário dos colaboradores de acordo com o mercado.

Existem muitas formas de remuneração, como as por resultado, produção, entre outras, no entanto, o meio mais utilizado é a remuneração funcional. Conforme Lacombe (2003) “esse sistema [...] promove um estilo burocrático de gestão e reforça a hierarquia. Pode inibir a criatividade e o espírito empreendedor promovendo obediência aos superiores, a normas e procedimentos, sem muita ênfase nos resultados”.

Ainda segundo o autor supracitado, esse sistema pode ser útil para a administração pública e grandes empresas burocratizadas que precisam priorizar a disciplina e a hierarquia. Esse sistema também não tende a promover a motivação nem grandes esforços para a obtenção dos resultados.

O processo de recrutamento e seleção de pessoas também é de suma importância para a administração de recursos humanos, pois à medida que a organização vai precisando de mão-de-obra, ela efetiva tal da maneira mais efetiva possível. Chiavenato (2004, p.185) diz: “se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da

entrada, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto restritiva”.

Na visão de Lacombe (2003) selecionar os funcionários certos é importante por três razões principais:

1. O desempenho da empresa depende, em parte, dos seus funcionários.
2. Funcionários com boas habilidades e atributos farão um trabalho melhor.
3. Funcionários que não tenham essas habilidades e atributos, que causem atritos ou dificuldades não terão um desempenho efetivo e prejudicarão a empresa.

Faz-se uma ressalva que em algumas organizações públicas o processo de recrutamento é feito por meio de editais de ampla divulgação e o processo seletivo é por meio de concursos públicos.

O treinamento de pessoal também deve ser levado em conta. Ele pode potencializar ou descobrir potencialidades e competências em funcionários através de conhecimentos específicos relativos ao trabalho. Segundo Dessler (2003, p. 140) “treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Ampliando essa visão Chiavenato (2004) ressalta que o treinamento proporciona aumento da eficácia organizacional, melhoria da imagem e melhoria do clima da organização.

Dentro de todo esse contexto, não se deve menosprezar e nem deixar em segundo plano a importância de uma boa gestão de pessoas na organização. Como menciona Lacombe (2003, p. 20) “a ela cabe não só o apoio, a orientação e a prestação de serviços centralizados, como também a sensibilização dos gerentes para a importância da equipe nos resultados”.

Enfim, o objetivo principal da gestão de pessoas é promover meios para que os colaboradores, através das políticas de gestão da organização, trabalhem mais felizes, porem, é necessário manter o equilíbrio da satisfação das necessidades pessoais dos mesmos com o alcance das metas e objetivos da organização, o que possibilitará um clima de trabalho harmonioso e satisfatório para ambas as partes.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Área e objeto do estudo**

Esta pesquisa teve como área abrangente a cidade de Camacan. Esse município foi considerado na década de 70, um dos maiores produtores de cacau, mas, no entanto, a praga da vassoura-de-bruxa (*Crinipellis pernicioso*) devastou e destruiu sua lavoura, em meados de 1989( CAMACAN, 2008).

Atualmente, a atividade comercial é a que mais se destaca no município, porém, não possui tanta representatividade como em outras cidade da região. Como novas alternativas de produção surgiram plantios de café, banana, pecuária (criação de leite), pois a vassoura de bruxa praticamente dizimou a maior riqueza da região: o cacau (CAMACAN, 2008).

O Centro de Atenção Psicossocial de Camacan, objeto de estudo desta pesquisa, foi criado em 2002, com o intuito de proporcionar um atendimento diverso às pessoas que sofrem com transtornos mentais. O Caps de Camacan é uma instituição de fundamental importância para o município e região, pois atende a uma demanda cada vez mais crescente de pessoas que sofrem com transtornos mentais e outros problemas psicológicos.

Antes da implantação do Caps, tais pessoas viviam pelas ruas de cidade sem o mínimo de atenção da família e da comunidade, sendo vítimas de agressões e de preconceitos pelos próprios moradores. Hoje, as pessoas que sofrem com estes transtornos, são devidamente atendidas e têm seu tratamento monitorado constantemente pelo médico e toda a equipe multidisciplinar do Caps, favorecendo assim a reabilitação e a integração social destes pacientes.

#### **3.2 Métodos e tipos de pesquisa**

Quanto aos fins, a pesquisa caracterizou-se como descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto aos meios, a pesquisa se apresenta como bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. Bibliográfica, pois recorreu a material já publicado, que constituiu-se de livros, artigos de periódicos, dissertações e material disponibilizado em meio eletrônico. Documental, pois se utilizou de dados de registros, anais, regulamentos, projetos, entre outros documentos que são conservados pela própria instituição em estudo.

O estudo de campo, por sua vez, é a investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Inclui entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

O estudo de caso se configura quando a pesquisa é circunscrita a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 1998). O estudo de caso foi escolhido por melhor se adequar à finalidade da pesquisa, pois foi possível descrever a situação do contexto onde a investigação se realizou e explicar as variáveis que a afetam.

Trata-se de um estudo de caso simples, pois foi investigada apenas uma unidade de análise, neste caso o Centro de Atenção Psicossocial de Camacan. Os participantes foram os próprios funcionários da instituição.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa se configura como quantitativa, ao descrever e medir numericamente as características de uma determinada situação levantada a respeito do problema do estudo.

### **3.3 Coleta e análise dos dados**

O Caps possui atualmente um efetivo de dezesseis funcionários. A coleta de dados com os colaboradores foi feita por meio de censo, ou seja, todas as partes do conjunto foram avaliadas, ou seja, a amostra foi o próprio universo.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram aplicados questionários aos colaboradores no dia 30 de setembro, com perguntas fechadas de múltipla escolha. Também se utilizou da técnica de observação, levando em conta que nem todos os dados puderam ser medidos ou mensurados. Segundo Gil (2002), por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. É a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja pesquisar.

Para a análise dos dados levantados foi utilizado o método estatístico, onde os resultados são apresentados de forma percentual, expostos através de figuras gráficas e tabelas simples. Com isto obteve-se um entendimento das variáveis observadas de forma a tratar as informações necessárias para interpretar e trabalhar o problema em questão.

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa foi conduzida através de questionários de pesquisa de clima organizacional aplicados aos colaboradores do Caps de Camacan.

Antes de abordar a pesquisa de clima propriamente dita, foi importante traçar o perfil geral da população pesquisada através do levantamento de alguns dados de ordem demográfica e social relacionados aos mesmos.

A aplicação dos questionários no Caps, contou com a participação de dezessete funcionários ativos. As perguntas envolveram os assuntos relacionados a uma avaliação do perfil geral e os aspectos relevantes para se avaliar o clima de uma organização.

Conforme aponta o Quadro 1, verificou-se que 74 % dos pesquisados são do sexo feminino, sendo os homens apenas 24% desse total. A faixa etária dos pesquisados apresentou-se bastante heterogênea. Nenhum dos pesquisados apresentou idade abaixo dos 21 anos, sendo que os funcionários com a idade de 21 a 30 anos representam 35% da população, os de 31 a 40 anos correspondem a 24%, os de 41 a 50 anos representam 24%, e os funcionários acima de 50 anos representam 12% do total de pesquisados.

Quadro 1 - Gênero e faixa etária dos pesquisados

<b>Gênero</b>	
Masculino	24%
Feminino	76%
<b>Faixa Etária</b>	
Até 20 anos	-
De 21 a 30 anos	35%
De 31 a 40 anos	24%
De 41 a 50 anos	29%
Acima de 50 anos	12%

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à escolaridade (Quadro 2) a pesquisa revelou que uma grande maioria possui nível médio ou superior completos, apresentando valores de 29% e 35%, respectivamente. 24% dos pesquisados possuem nível fundamental incompleto, 6% nível médio incompleto e 6% nível superior incompleto. É interessante observar que pela heterogeneidade dos profissionais que trabalham no Caps, essa variação de escolaridade é bastante coerente, pois no local trabalham desde cozinheiras e auxiliares de serviços gerais a psiquiatras e outros profissionais que exigem formação superior.

Quadro 2 – Escolaridade dos pesquisados

<b>Escolaridade</b>	
Ensino Fundamental Incompleto	24%
Ensino Fundamental Completo	-
Ensino Médio Incompleto	6%
Ensino Médio Completo	29%
Ensino superior Incompleto	6%
Ensino superior Completo	35%

Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao tempo de serviço (Quadro 3), a maioria dos funcionários trabalha no Caps há mais de três anos, representando um valor de 64% do total de pesquisados, sendo que 24% possuem de 0 a 2 anos de serviço e 12% já estão há mais de seis anos na organização. Ou seja, 76% dos funcionários possuem de três a seis anos de serviço, o que permite inferir que há um bom entrosamento e conhecimento entre os membros da equipe, o que pode favorecer o andamento dos processos na organização.

Quadro 3 – Tempo de serviço no Caps

<b>Tempo de serviço no Caps</b>	
De 0 a 2 anos	24%
De 3 a 5 anos	64%
Acima de seis anos	12%

Fonte: dados da pesquisa

Ao serem perguntados se consideram o Caps um bom lugar para trabalhar, como mostra a figura 4, 53% dos pesquisados disseram que sempre consideram e 47% responderam quase sempre, demonstrando, assim, uma avaliação bastante positiva do local de trabalho.



De certa forma, este dado permite o entendimento de que a maioria dos colaboradores sentem-se bem em trabalhar na organização. Nesse sentido vale ressaltar a visão de Gil (2001, p.44) ao dizer que os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos; são os que “vestem a camisa”, os verdadeiros parceiros da organização. Assim, um sentimento de orgulho em relação à organização conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tende a elevar suas contribuições individuais no favorecimento do conjunto.

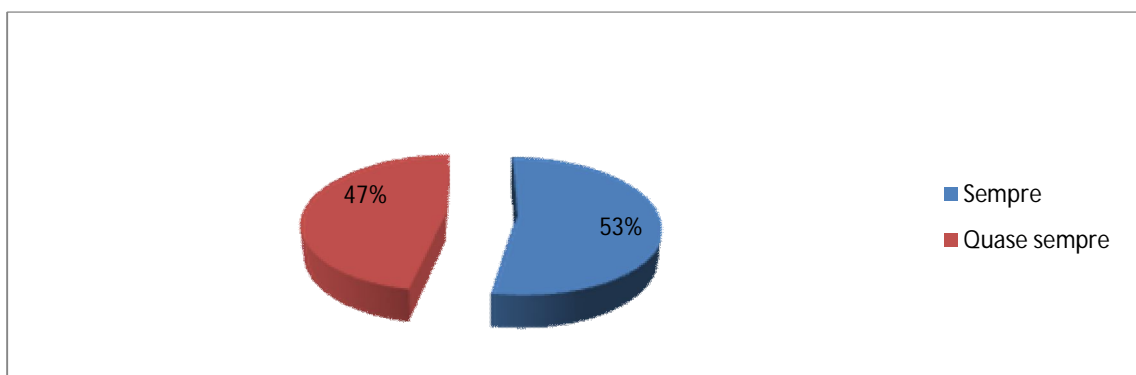


Figura 4 – Avaliação dos funcionários em relação ao local de trabalho.

Quando questionados se o serviço que realizam é importante para o Caps, 59% dos pesquisados responderam que sempre é importante e 41% disseram que quase sempre é importante (Figura 5), o que revela que o funcionário se sente importante e peça fundamental para o sucesso da organização.

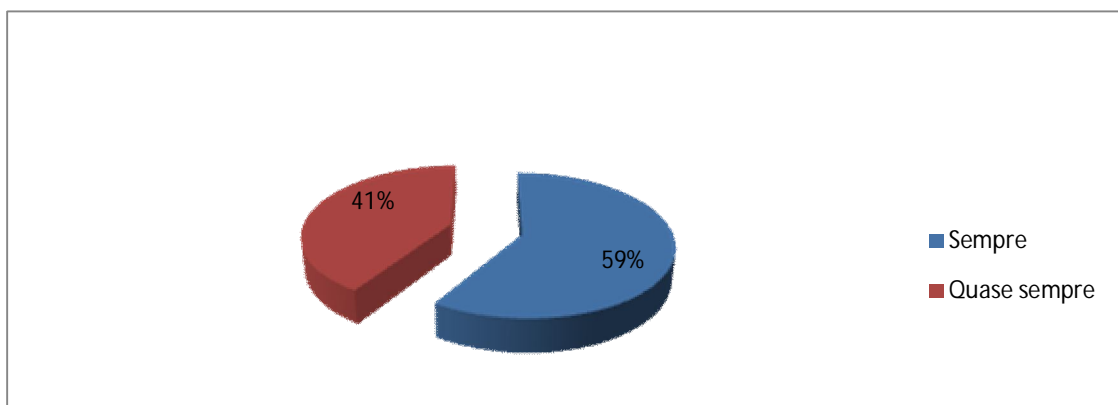


Figura 5 – Percepção do funcionário sobre a importância do serviço que realiza no Caps.

Conforme revela a Figura 6, quando perguntado ao funcionário se ele estava satisfeito com o trabalho que realiza, 53% afirmaram que sempre estavam e 47% responderam quase sempre.

Pelo resultado da pesquisa, os colaboradores, em termos gerais, estão satisfeitos com o seu trabalho. Sobre esse aspecto, é oportuna a observação de Spector (2002, p. 221) ao pontuar que satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos.

Em termos simples, satisfação é quanto às pessoas gostam de seu trabalho. Portanto, o alto grau de satisfação com o desempenho pessoal está associado ao alto grau de motivação do funcionário.

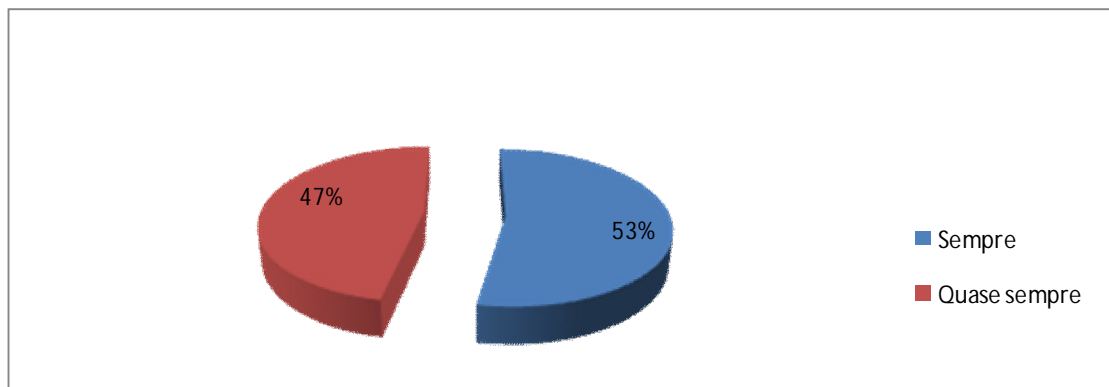


Figura 6 – Satisfação do funcionário em relação ao trabalho realizado

Percebe-se haver um nível bom de respeito entre os membros da equipe do Caps, como demonstra a Figura 7, ao abordar se todos da equipe são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos, observou-se que, 65% dos funcionários disseram sempre haver um bom nível de respeito entre eles, ou seja, uma representatividade de mais da metade do total dos pesquisados.

Dentro do contexto organizacional é muito importante que os membros de uma equipe respeitem-se mutuamente e mantenha relações de cordialidade de um para com o outro. Certamente isso favorece a diminuição de conflitos e propicia um ambiente de trabalho mais agradável.

Dubrin (2003, p.176) favorece esta visão ao afirmar que “uma atmosfera organizacional caracterizada pela rudeza e falta de respeito pode resultar em comportamentos agressivos, maior rotatividade e perda de clientes”.

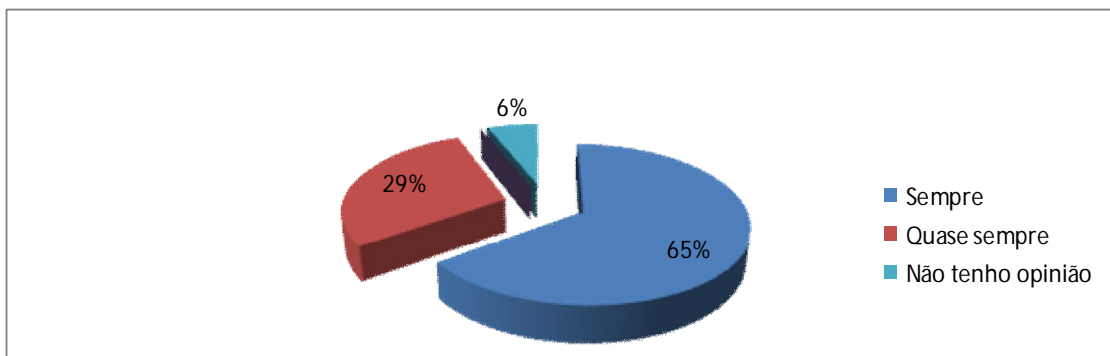


Figura 7 – Avaliação do grau de respeitabilidade entre os membros da equipe.

Como visto na Figura 8, quando questionados se o clima de trabalho entre a equipe é bom, 53% dos funcionários disseram que é sempre bom, 41% responderam que quase sempre, e 6% dos funcionários responderam que não tinham opinião. Portanto, a maioria dos funcionários considera que o clima de trabalho é bastante favorável e satisfatório no Caps, o que proporciona um ambiente mais agradável ao labor.

De modo geral, os funcionários afirmam que as atividades são melhores desenvolvidas quando são mantidas relações cordiais e harmoniosas entre os membros que compõem uma organização. Ao serem bem aceitos no grupo o trabalho melhor se desenvolve, pois o clima é favorável. Chiavenato (2004), pontua que o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral.

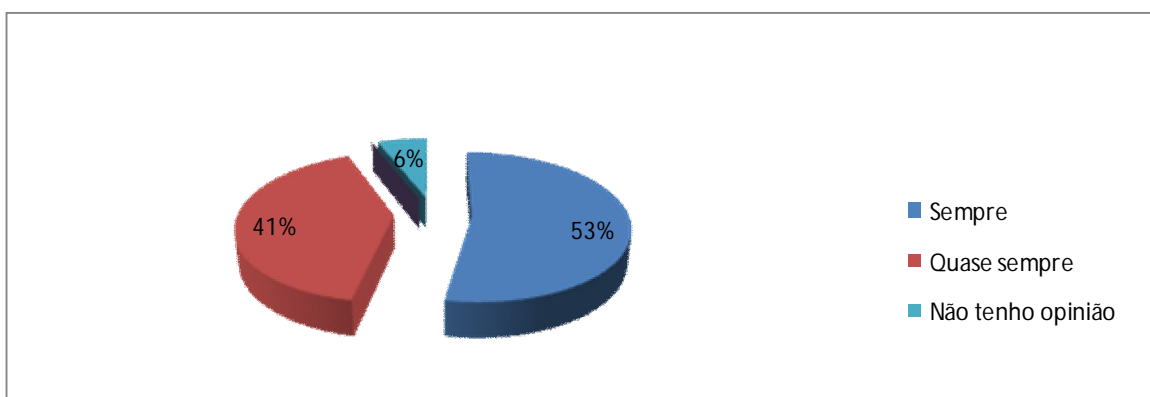


Figura 8 – Avaliação do clima de trabalho entre a equipe.

Quando questionados sobre a integração entre os colegas de trabalho, 47% dos pesquisados disseram sempre haver boa integração entre os mesmos, outros 47% dizem que quase sempre há boa integração. Apenas 6% dos funcionários disseram não ter opinião sobre

este quesito (Figura 9). A partir daí afere-se que a equipe do Caps é bem integrada e possui uma boa sintonia entre eles.

É fato que uma equipe bem integrada e motivada é fator chave para o sucesso de uma organização. As habilidades de interação e adaptação do indivíduo ao grupo é necessidade vital para formar vínculos entre pessoas em uma equipe, e equipes mais integradas e sintonizadas certamente são mais eficientes e possuem um melhor desempenho do que aquelas que não o são.

Hampton (1990, p.106) amplia essa visão ao dizer que “os grupos compostos de pessoas anti-sociais e solitárias tendem a ter desempenho menos eficaz que os grupos nos quais as pessoas estão mais inclinadas a interagir”.

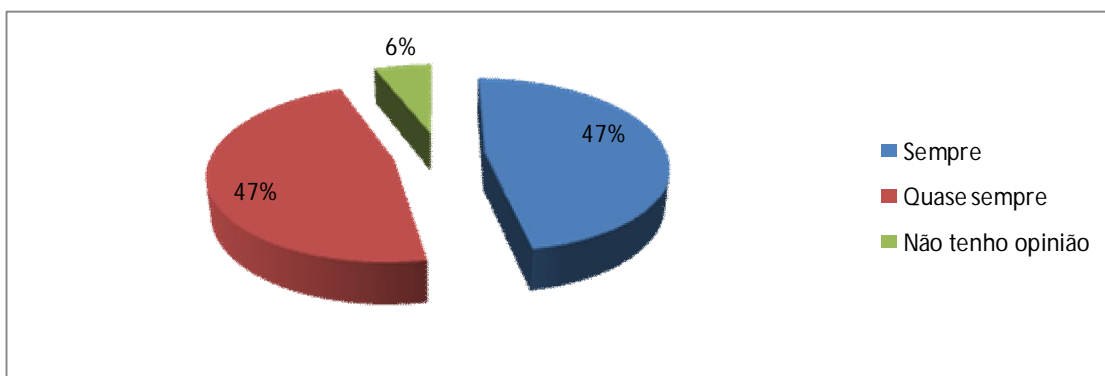


Figura 09 - Análise da integração entre os colegas de trabalho.

Como demonstra a Figura 10, ao questionar ao funcionário se o mesmo mantém boas relações com os membros da equipe dentro e fora do ambiente de trabalho, obtiveram-se as seguintes respostas: 35% afirmaram que sempre é bom e outros 35% disseram ser quase sempre bom. Conclui-se que a equipe mantém relações satisfatórias de inclusão e afeição, tanto em nível profissional (dentro do Caps) como também fora dele (na convivência social).

A convivência entre as pessoas é fato marcante na vida de cada um. Esse convívio diário dentro das organizações leva o indivíduo a buscar satisfação e felicidade não só no ambiente organizacional, mas também fora dele. Criam-se vínculos de amizade e afinidade que muitas vezes não ficam restritas apenas ao trabalho, mas estende-se à vida pessoal do indivíduo.

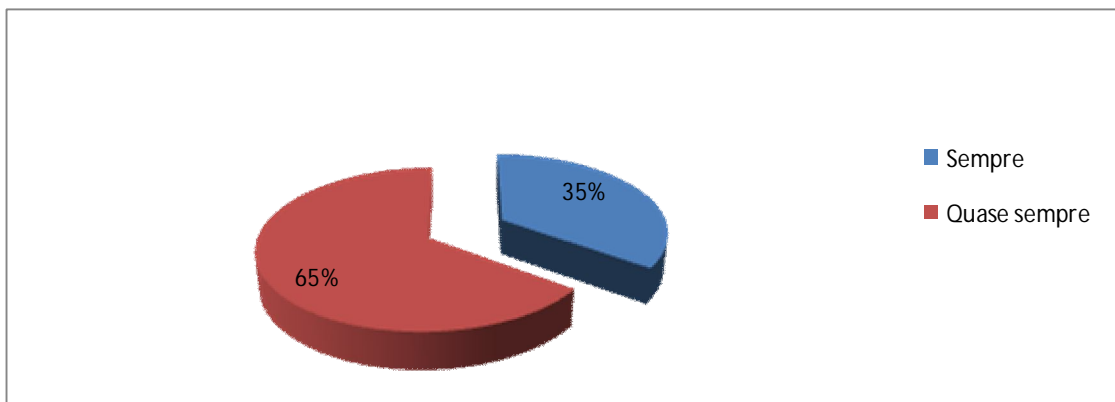


Figura 10 – Avaliação dos relacionamentos entre a equipe dentro e fora do ambiente de trabalho.

Quando perguntado aos funcionários se suas opiniões e contribuições são levadas em conta e reconhecidas pela organização, 29% responderam que sempre, 53% quase sempre, 12% responderam raramente, e 6% disseram que não tinham opinião (Figura 11).

Na avaliação geral, apesar de alguns funcionários não acharem que suas opiniões não são reconhecidas, a grande maioria deles considera que estas são levadas em conta pela organização, obtendo-se uma média de 82% de avaliação positiva deste quesito.

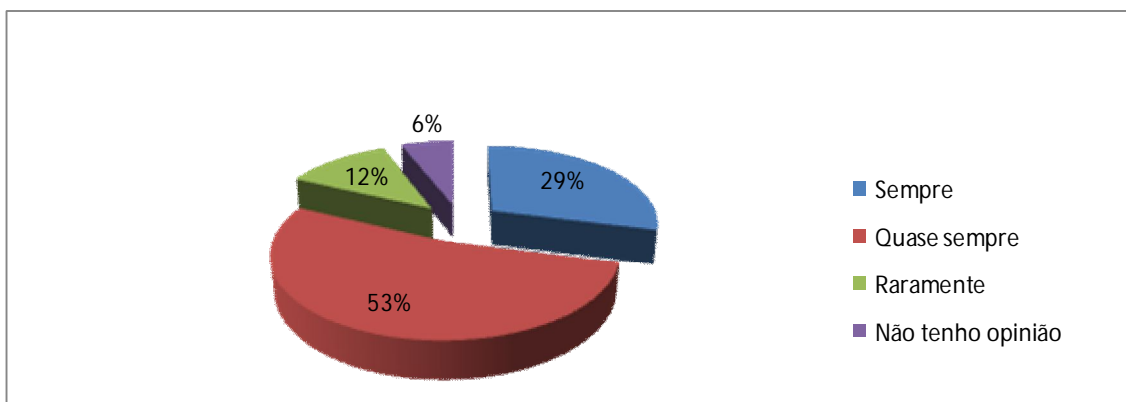


Figura 11 – Reconhecimento das opiniões e contribuições dos funcionários pela organização.

Como demonstra a Figura 12, ao serem questionados sobre a percepção da comunicação entre os membros da equipe, 29% dos funcionários disseram sempre haver um nível bom de comunicação, 65% responderam que quase sempre há, e apenas 6% disseram raramente haver boa comunicação.

A comunicação na organização geralmente está vinculada às relações interpessoais desenvolvidas na mesma, e seu resultado é proporcional ao nível do clima, sendo que quando a comunicação é efetivada de maneira correta e sem barreiras, as trocas internas e a própria comunicação passa a ser melhores e mais abertas. Assim, para a maioria dos pesquisados há um bom nível de comunicação entre os colegas de trabalho

A comunicação dentro de uma organização é fator chave para um bom desempenho da mesma. Hampton (1990, p. 250) afirma que “a comunicação nas organizações deve manter setores e empregados com informação e compreensão que lhes permitirá e estimulará realizar suas tarefas com eficiência.”

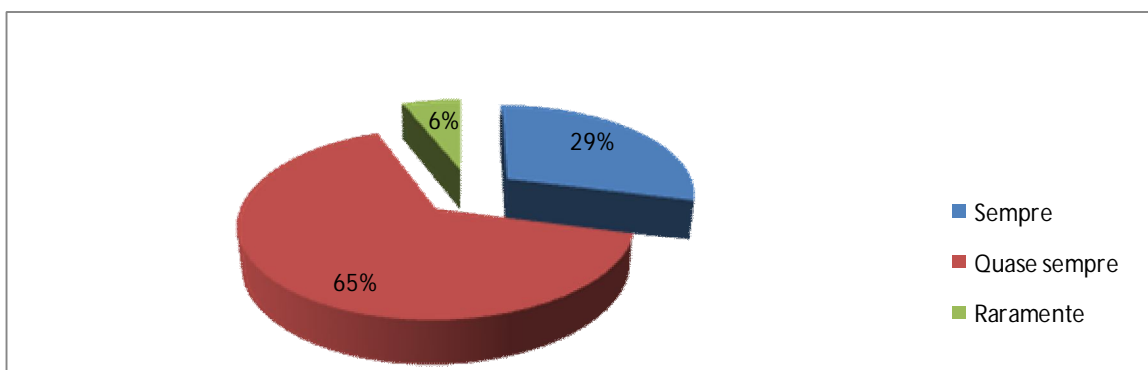


Figura 12 – Percepção da comunicação entre os membros da equipe.

Ao serem perguntados se possuem liberdade para opinar na execução do seu trabalho, 29% dos funcionários disseram que possuem liberdade para tal, 47% disseram que quase sempre possuem, ficando as opiniões raramente e nunca com 18% e 6%, respectivamente (Figura13). Talvez por haver uma hierarquização dos cargos e por algumas atribuições já serem pré definidas, alguns funcionários não possuam tanta liberdade para opinar sobre o trabalho, fato este que pode estar relacionado à forte hierarquia e burocratização das organizações públicas. Ainda assim, o grau de liberdade para oferecer sugestões e contribuições dos colaboradores é bastante expressivo.

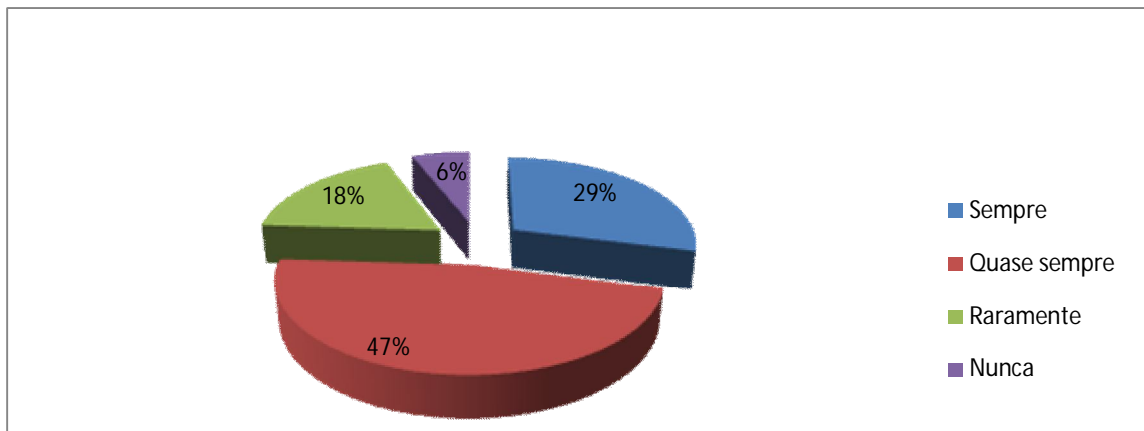


Figura 13 – Liberdade para opinar sobre a realização do trabalho.

A figura 14 aborda se existe participação da equipe junto ao superior com relação às decisões que afetam o trabalho como um todo. 18% dos funcionários afirmaram que sempre há esta participação, 52% afirmaram quase sempre haver, 18% acham que raramente existe essa participação, tendo 12% de funcionários, afirmado que nunca há.

Apesar de haver um percentual de avaliação negativa, a maioria dos funcionários afirma que participam das decisões junto ao líder. Desse modo, entende-se que o líder da organização possui um estilo democrático de gestão, que é acessível aos subordinados, levando em conta suas opiniões e sugestões para tornar o ambiente de trabalho o mais agradável possível, favorecendo um clima de harmonia e cooperação.

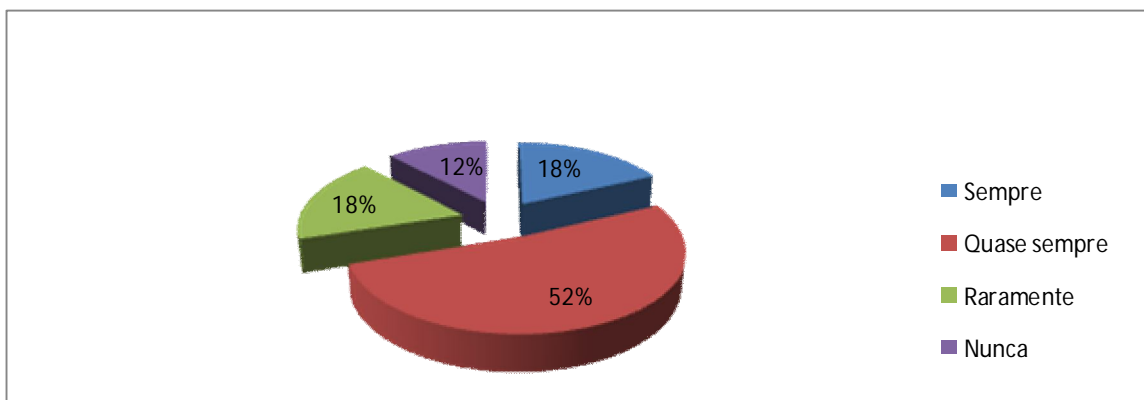


Figura 14 – Participação da equipe junto ao superior quanto às decisões que afetam o trabalho.

A figura 15 demonstra a percepção do funcionário sobre a iniciativa do líder em incentivar o trabalho em equipe. Os funcionários responderam da seguinte forma: 53% afirmaram que o líder sempre incentiva o trabalho em equipe, 41% afirmaram que quase sempre há incentivo e, apenas 6%, disseram não ter opinião, representando um bom grau de incentivo do líder sobre o trabalho.

Bergamini (2006, p. 131) afirma que é esperado de um verdadeiro líder conseguir que o grupo seja produtivo frente aos objetivos a serem atingidos. Para tanto, é necessário constante coordenação, avaliação e incentivo ao trabalho em equipe. Um líder focado em resultados e direcionado verdadeiramente para o trabalho em equipe consegue o comprometimento sincero das pessoas com relação a objetivos e metas individuais grupais e organizacionais.

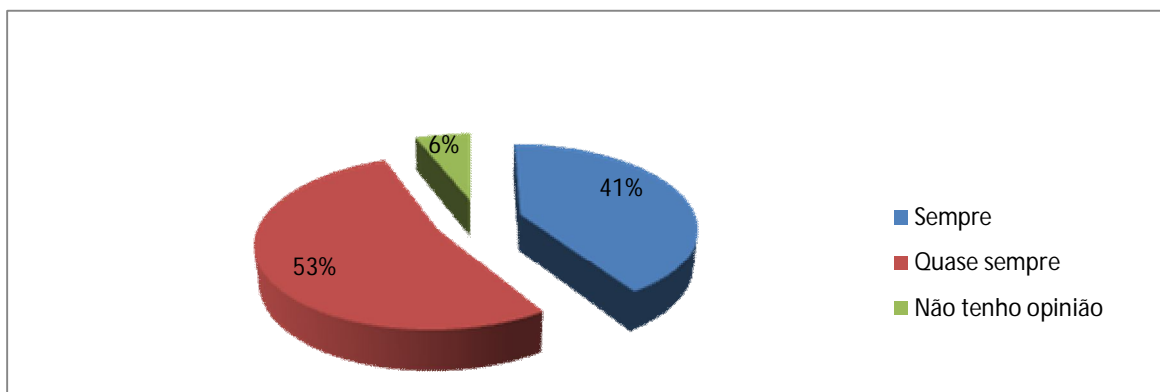


Figura 15 – Incentivo do líder sobre o trabalho em equipe.

A Figura 16 apresenta os resultados da avaliação dos funcionários no que se refere ao relacionamento com o chefe imediato. A grande maioria dos funcionários afirmou manter um bom grau de relacionamento com seu superior, tendo os itens sempre e quase sempre somado 90% das opiniões, o que demonstra ser o líder bastante acessível e bem relacionado com a equipe.

Um bom líder mantém relações saudáveis com seus subordinados, sendo que o comportamento do líder deve estar direcionado ao atendimento das necessidades sociais e emocionais dos colaboradores, ajudando-lhes, direcionando-lhes e procurando favorecer os melhores interesses, além de manter a coesão grupal.

Bergamini (2006) confirma essa visão ao dizer que a principal missão do líder deve contar com a habilidade de coordenar atividades de cada membro em particular, afim de que a



produtividade grupal flua de maneira normal ao mesmo tempo em que se verifica harmonia na participação de cada membro do grupo.

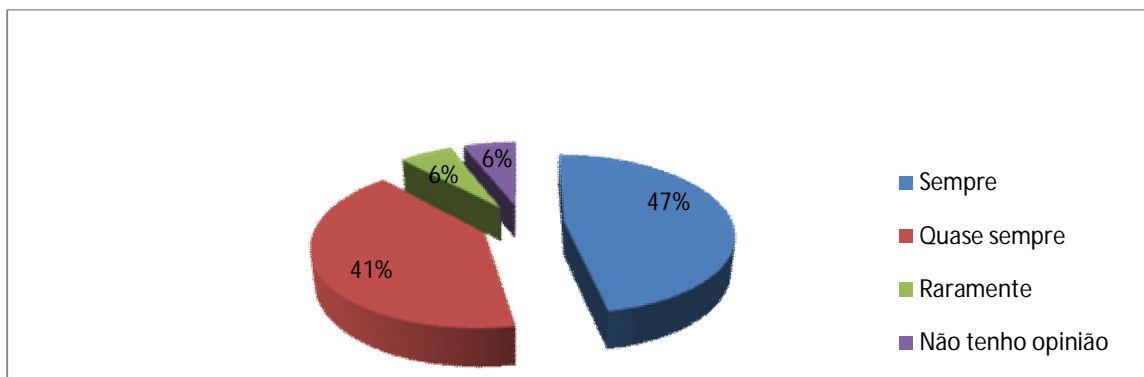


Figura 16 – Avaliação do grau de relacionamento do funcionário com o chefe imediato.

Os estilos de liderança concentram-se especificamente em como os líderes tomam suas decisões, e como se relacionam com os liderados. Através das respostas que os funcionários apresentaram, demonstradas pela Figura 17, observou-se que a maioria dos pesquisados disseram ser o chefe um bom líder, entendendo-se que o mesmo possui um estilo de gestão orientada para pessoas, baseado, assim, em um estilo de gestão mais democrático.

Robbins (2004, p. 316) afirma que “o líder orientado para pessoas acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis”. Neste caso, o líder deve possuir atributos como acessibilidade, possuir relações amigáveis, ouvir e prestar atenção em sugestões e opiniões dos liderados, levando assim a um clima mais agradável e cooperativo entre os mesmos.

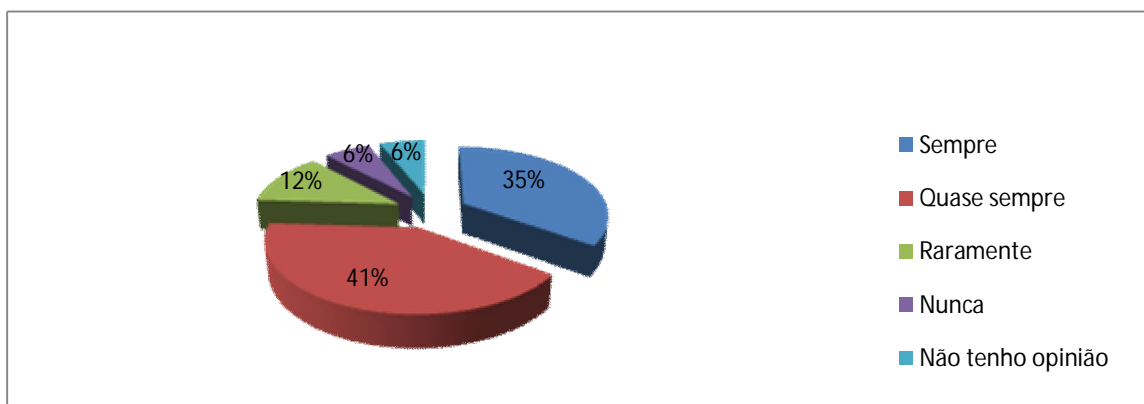


Figura 17 – Percepção do funcionário em relação ao tipo de gestão do líder.

Ao avaliar o relacionamento entre chefes e subordinados, a pesquisa aplicada verificou que, 35 % dos funcionários afirmaram manter um bom nível de relacionamento com o líder, 35% disseram que quase sempre, 12% responderam que raramente possuíam 6% optaram por não opinar. Assim, os números confirmam que o líder possui um nível bastante alto de relações positivas com os colaboradores.

A Figura 18 apresenta o resultado que confirma o que foi mostrado no quesito anterior (Figura 16), ao demonstrar que o líder mais está orientado para pessoas. Assim, ao manter relacionamentos abertos e diretos com os funcionários, ele permite maior auto-estima e sentimento de realização do mesmo ao sentir-se importante e peça fundamental na dinâmica da organização.

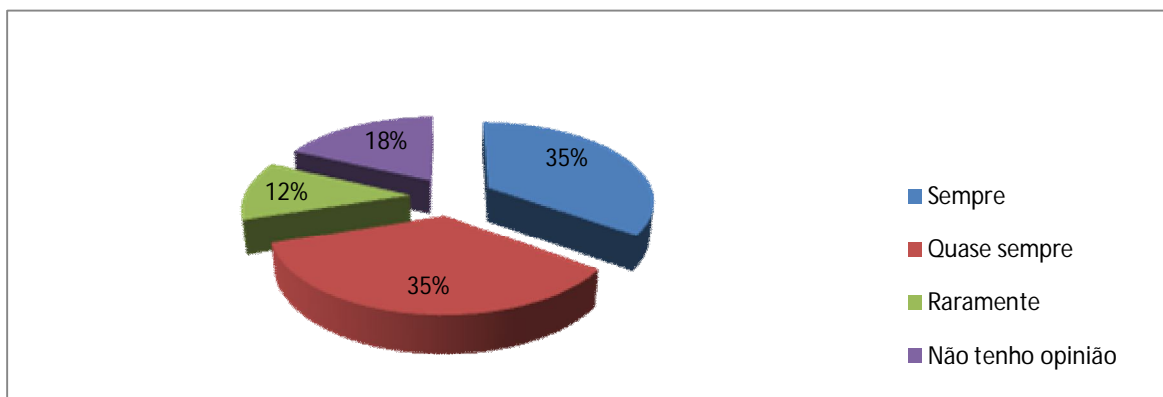


Figura 18 – Relacionamento entre o chefe e os subordinados.

A Figura 19 apresenta o resultado da abordagem referente à opinião do funcionário quanto à adequação da remuneração ao trabalho que realizado na organização. Percebe-se certa insatisfação com relação a este quesito, onde 35% deles disseram que a remuneração nunca é adequada e 24% disseram que raramente é adequada.

Sobre esse aspecto é oportuno ressaltar a visão de Gil (2001, p. 61) ao afirmar que “para garantir altos níveis de desempenho, é necessário que as pessoas percebam justiça nas recompensas que recebem”. Talvez em função de no Caps existir uma grande variedade de cargos, havendo desde auxiliar de serviços gerais até médicos entre outros, percebe-se uma variação salarial grande, sendo que a maioria dos colaboradores recebe em torno de um a dois salários mínimos o que, seguindo a lógica da hierarquia de Maslow, supre apenas as necessidades primárias do indivíduo (fisiológicas e de segurança).

As recompensas exercem grande influência na motivação e satisfação do funcionário. Conforme Chiavenato (2004) o sistema de recompensas compõe os fatores básicos que induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização.

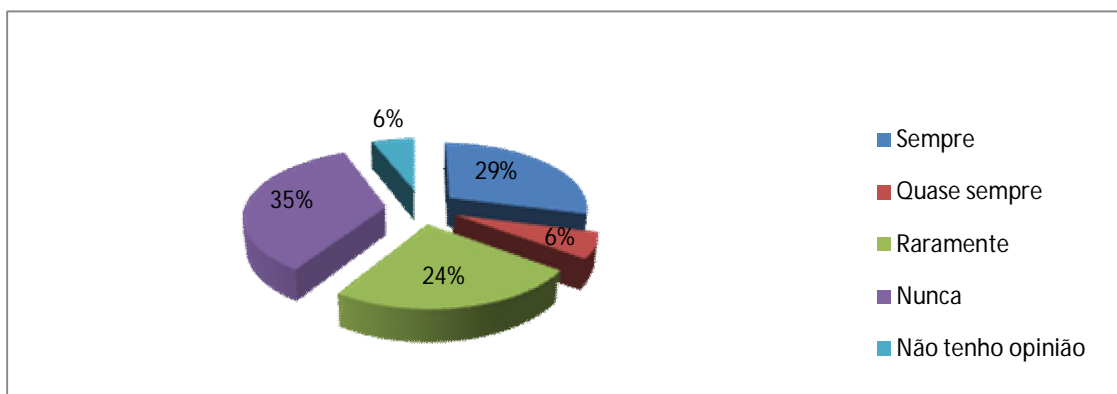


Figura 19 – Avaliação do funcionário sobre a remuneração recebida

Conforme demonstra a Figura 20, quando questionados se a organização disponibiliza material adequado à realização do trabalho, 18% dos funcionários afirmaram que sempre esta dispõe, 53% disseram que quase sempre dispõe, 23% afirmaram que raramente oferece e 6% disseram não ter opinião a respeito. De modo geral, apesar de 23% dos funcionários disserem que raramente a organização disponibiliza tais materiais, ainda há um consenso maior na avaliação positiva. É fundamental, para desempenhar adequadamente o seu trabalho, que uma pessoa possua meios e matérias necessários para tal e, é responsabilidade da organização prover a disponibilidade de tais equipamentos.

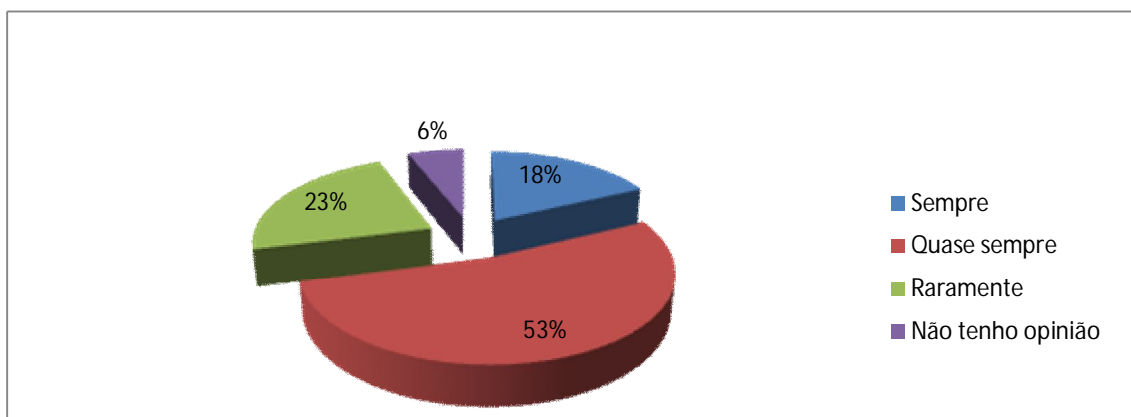


Figura 20 – Avaliação do funcionário quanto à disponibilidade de material.

Com relação à política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários, 47% deles afirmaram que raramente tal fato acontece, 29% disseram que nunca acontece, 18% disseram que quase sempre há treinamentos e 6% disseram não ter opinião a este respeito (Figura 21).

Ao investigar mais atentamente este fato, percebeu-se que aos profissionais de cargos mais altos às vezes são disponibilizados seminários e congressos que tratam de assuntos da área, porém, aos outros cargos de nível mais baixo dificilmente há treinamento e cursos para aprimoramento das habilidades.

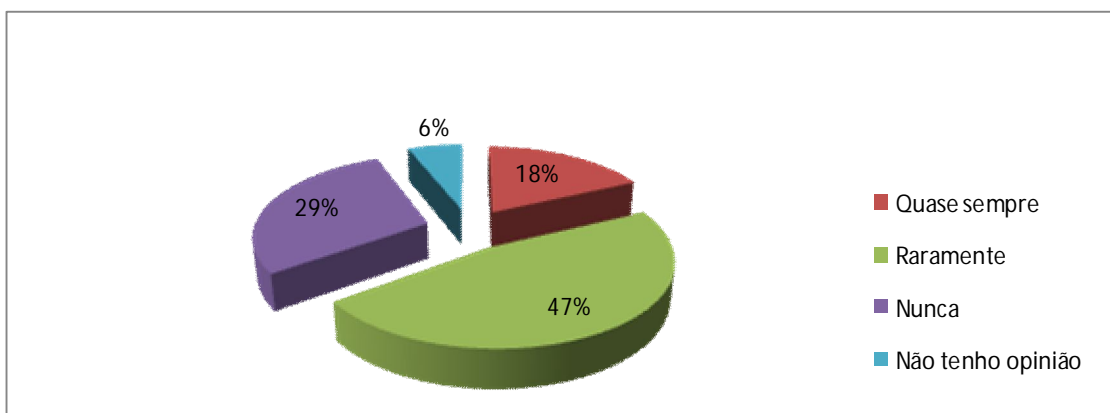


Figura 21 – Avaliação da política de treinamento na organização.

Quando abordados se as políticas de treinamento quando aconteciam eram satisfatórias os resultados demonstraram certa divergência de opiniões, pois 35% afirmaram que quase sempre tais políticas eram satisfatórias e outros 35% afirmaram nunca ser (Figura 22).

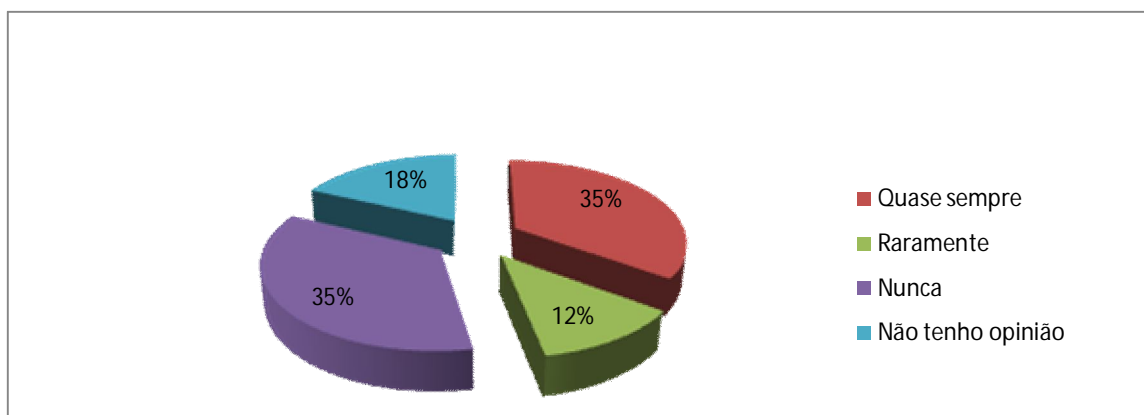


Figura 22 – Satisfação dos funcionários quanto aos treinamentos existentes

Num contexto geral os foram abordados nos questionários aspectos referentes a liderança, trabalho em equipe, relacionamentos interpessoais motivação no trabalho entres outros, para se avaliar como está o clima da organização e a percepção do funcionário sobre os aspectos que o envolvem

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário globalizado em que a sociedade vive atualmente, as organizações e as pessoas mantêm-se em busca incessante para melhor se adaptar a este ambiente inconstante e complexo.

Assim, torna-se fundamental a procura de meios que facilitem a convivência e a interação entre pessoas e organização no intuito de favorecer melhor desempenho e ajustamento das partes.

A existência de um clima de trabalho agradável que propicie trocas internas sadias e harmoniosas facilita imensamente essa busca pelo ajustamento e faz com que as pessoas trabalhem mais satisfeitas e sintonizadas para a realização dos objetivos comuns que é a efetividade organizacional e a realização do indivíduo com o trabalho.

Devido à importância de analisar o comportamento das pessoas no trabalho, o presente trabalho teve como objetivo analisar como o clima organizacional é importante para o desempenho das atribuições de cada indivíduo dentro das equipes de trabalho.

Os dados da pesquisa demonstram que os funcionários gostam de trabalhar no Caps, mostrando em sua grande maioria estarem satisfeitos com o trabalho que realizam, além de afirmarem que a função que desempenha no trabalho é também muito importante para o sucesso da organização.

Os estudos também demonstraram haver bons níveis de integração, sentimentos de amizade, respeito e consideração entre os membros da equipe, o que conseqüentemente levou ao entendimento de que as relações interpessoais também são favoráveis, pois há sentimentos positivos de simpatia e cooperação favorecendo, assim, a interação saudável e a boa convivência entre os indivíduos do grupo, o que leva a um clima mais harmonioso e transparente no local de trabalho.

No entanto, devido à complexidade da natureza humana, não se pode afirmar que um clima é bom apenas porque as pessoas apresentam atitudes gentis e sentimentos de simpatia para com os outros, é preciso levar em conta outras facetas da dinâmica organizacional.

Outros fatores como a comunicação interna e o modelo de liderança do chefe também mostraram ser bastante favoráveis no Caps, o que permite apontar um diagnóstico de uma liderança voltada para basicamente para as pessoas com comunicações abertas entre os membros, facilitando a acessibilidade ao líder, o que permite transmitir de maneira mais eficaz a informações que permeiam a natureza do serviço.

Em contraposição aos pontos positivos até agora abordados, a pesquisa mostrou certo grau de insatisfação com relação ao sistema de recompensas e ao treinamento de pessoas que é adotado pela organização, sendo que uma parcela considerável de funcionários disse não ser sua remuneração compatível com o serviço que realiza.

É importante uma reavaliação desse fato, uma vez que remuneração influencia diretamente a satisfação do indivíduo com organização, o que pode afetar, por sua vez, o desempenho deste, apesar da satisfação com relação aos outros aspectos.

Para reverter essa insatisfação evidencia-se a necessidade de a organização junto com a administração do município (pois se trata de uma organização pública) rever e melhorar o plano de cargos e salários de seus servidores, uma vez que estes se encontram bastante defasados em relação às organizações privadas, o que vem a ser uma realidade em alguns órgãos públicos brasileiros.

Torna-se importante também, o oferecimento gratuito e constante de treinamentos específicos para cada setor de atuação, já que se vê pouco empenho da organização em promover tais políticas de treinamento. Observou-se que apenas para cargos de níveis mais altos são oferecidos esporadicamente seminários, congressos e outros cursos específicos na área de saúde mental, ficando os cargos inferiores prejudicados neste aspecto de treinamento.

Ainda assim, apesar de uma boa parcela dos colaboradores não estar totalmente satisfeita com alguns aspectos que envolvem a gestão de recursos humanos, como a política salarial e treinamento, de uma forma geral, a maioria deles mostra-se bastante feliz com relação aos demais indicadores avaliados. Assim, o clima organizacional do Caps apresenta-se satisfatório para um bom desempenho das atividades que devem ser realizadas.

Para a manutenção desse clima de trabalho favorável, faz-se necessário um olhar mais atento dos gestores para a capacitação dos profissionais e a permanência da mesma equipe de trabalho no Caps. Com as constantes mudanças dos gestores no período pós eleição, ocorrem muitas mudanças no ambiente de trabalho, inclusive desligamento de alguns membros da equipe, sendo que esse fato às vezes prejudica o andamento do trabalho, podendo até influenciar na reabilitação dos pacientes que usufruem do serviço.

Contudo, de uma forma geral, a pesquisa alcança seus objetivos ao dar resposta à problemática envolvida no estudo, mostrando os principais indicadores que influenciam o clima de uma organização e como estes aspectos são percebidos pelos colaboradores.

Além disso, o presente estudo favoreceu maiores conhecimentos à pesquisadora ao correlacionar a relação da teoria com a prática, percebendo que a existência de fatores que englobam o ambiente de trabalho influencia diretamente no clima e na dinâmica da organização.



## REFERÊNCIAS

ARGYLE, Michael. **A psicologia e os problemas sociais**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMACAN. Cidade. Disponível em <http://www.cidades.com.br/cidades/camacan/000268.html>. Acesso em 20 de outubro de 2008.

\_\_\_\_\_. Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**. Motivação e Liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Cecília. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4ed. – 2 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. Cecília. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Mc Graw Hill, Ltda., 1987.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações** – 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAVIS, Keith. NEWSTRON, John W. **Comportamento no trabalho: Uma abordagem psicológica**. V. 1 Tradução Cecília Withaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1990.

KATZENBACK, John A. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Books, 1994

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTTER, John P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron, Mc Graw Hill, 1992.

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

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Amauru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 8.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PIRES, Monica de M. **Manual para elaboração de trabalhos técnicos científicos**. 4. ed. Ilhéus: Uesc/ Editus, 2006. 108p.

RICARDO, Luz. **Gestão do clima organizacional**. Rio de janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. Stephen P. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2005.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Modelo de questionário utilizado na pesquisa.

#### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**Instruções:** Este questionário tem como objetivo conhecer melhor a maneira pela qual os funcionários estão percebendo e se relacionando com a organização, colegas, etc. As informações obtidas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Assinale apenas uma alternativa por questão e não deixe nenhuma em branco.

Não é necessário identificar-se. A sua participação é de fundamental importância. Obrigada!

#### **Geral:**

Gênero

Masculino                       Feminino

Faixa Etária

Até 20 anos               de 21 a 30 anos               de 31 a 40 anos               de 41 a 50 anos  
 acima de 50 anos

Escolaridade

Ensino Fundamental Incompleto (até 8ª série)                       Superior Incompleto  
 Ensino Fundamental Completo (até 8ª série)                       Superior Completo  
 Ensino Médio Incompleto (até 3º ano)  
 Ensino Médio Completo (até 3º ano)

Tempo de serviço no CAPS

de 0 a 2 anos               de 3 a 5 anos               acima de 6 anos

#### **Aspectos Motivacionais**

**1.** Considera o CAPS um bom lugar para trabalhar?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

**2.** Você acha que o serviço realizado por você no CAPS é importante?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

**3.** Você está satisfeito com o trabalho que realiza?

Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

### **Relacionamento Interpessoal**

**4.** Os funcionários são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**5.** O clima de trabalho entre a equipe é bom?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**6.** Os colegas de trabalho são bem integrados e ajudam-se mutuamente

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**7.** Existe na sua opinião, um bom relacionamento entre os membros do grupo de trabalho, tanto pessoal como profissional?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

### **Comunicação**

**8.** A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**9.** Existe boa comunicação entre todos os membros da equipe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**10.** Existe liberdade para opinar sobre o seu trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**11.** Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

### **Estilo de liderança**

**12.** O chefe imediato incentiva o trabalho em equipe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**13.** Você se considera bom o relacionamento com seu chefe imediato?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**14.** Você considera o seu chefe um bom líder (a)?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**15.** O meu chefe imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

### **Gestão de Pessoas**

**16.** Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**17.** A organização disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**18.** Existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**19.** Se existe política você às considera satisfatórias?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**Apêndice B – Imagens do Caps de Camacan**

Figura 23 – São João do Caps.



Figura 24 – Oficina Terapêutica com usuários.



Figura 25 – Produtos confeccionados no Caps.



Figura 26 – Dia da luta antimanicomial 2008.