

# Influência do Clima Organizacional na Produtividade dos Funcionários do Centro de Recuperação Especial Coronel Anastácio Neves – Crecan

**Iolane Maria de Oliveira Pereira**  
iolanepereira@yahoo.com.br  
FACI

**Rossicléa Ferreira do Nascimento**  
rossinascimento@yahoo.com.br  
FACI

**Mário da Silva Botelho**  
botelhobel@aol.com  
FACI

**Gilberto Alcido Wiesenhütter**  
gilberto.aw@gmail.com  
FACI

**Oswald Gomes de Souza Junior**  
oswaldmgdr011@gmail.com  
FACI

**Resumo:** O estudo tem como objetivo pesquisar a influência do clima organizacional na produtividade dos funcionários do Centro de Recuperação Especial Coronel Anastácio Neves (CRECAN). Fundamentado em conceitos de vários autores que já pesquisaram temas como clima organizacional e seus elementos, aplicados na elaboração das análises do produto da pesquisa. O interesse em realizar este estudo surgiu de experiência própria no atendimento aos internos da instituição, na participação diária com a equipe técnica do nível médio e superior, e do contexto no qual todos os colaboradores desta unidade são envolvidos, desde a satisfação de exercer as atividades laborais à insatisfação devido à carência de estrutura física, equipamento e material técnico. O percurso metodológico do estudo tem natureza qualitativa, apresentado sob a estratégia de estudo de caso. As ferramentas para levantamento dos dados foi questionário e roteiro de entrevistas aplicados aos gestores e servidores. Como resultado da investigação foi identificado que o clima organizacional influencia de forma positiva na produtividade dos funcionários da instituição pesquisada.

**Palavras Chave:** Clima Organizacional - colaboradores - produtividade - -

## 1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é característico e único em cada organização, exerce impacto emocional e concreto na medida em que influencia no âmbito psicológico e profissional do trabalhador. O grau de salubridade de uma empresa depende de sua atmosfera psicológica logo, o clima é uma variável que influencia no comportamento, na motivação, nas relações entre as pessoas, no desempenho, na produtividade do trabalho e na satisfação dos atores envolvidos no ambiente organizacional.

São vários os fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação das necessidades do homem e, a mais complexa e significativa é, a subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, a comunicação. Enfim, a singularidade de cada indivíduo, que afeta o grupo de trabalho como um todo, respondendo positiva ou negativamente na produtividade da organização, o que leva à seguinte questão: O clima organizacional influencia na produtividade dos funcionários do Centro de Recuperação Especial Coronel Anastácio Neves – CRECAN?

O estudo tem como objetivo geral pesquisar a influência do clima organizacional na produtividade dos funcionários do sistema carcerário (CRECAN). E como objetivos específicos, entender a dinâmica organizacional num movimento onde, variáveis, como motivação, liderança, comunicação, políticas de recursos humanos e benefícios, vão refletir o clima organizacional no comportamento dos funcionários e, por fim identificar dentre as variáveis mencionadas quais estão presentes no clima organizacional.

A relevância reside em compreender a dinâmica que permeia a organização, o impacto no ambiente profissional e, no comportamento do trabalhador, bem como seus reflexos no desempenho e na produtividade do indivíduo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Existe uma interferência real da cultura nacional, regional e até mesmo inter-regional na cultura da organização propriamente dita, que se dá nos relacionamentos, padrões de conduta, forma de administração, enfim, preceitos de cada organização.

Nassar (2000,p.28) define cultura como:

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

Robbins, Judge e Sobral (2010, p.147) advogam que cultura “ é conjunto de valores e normas compartilhados que controlam as interações entre os membros da organização e seus fornecedores, clientes e outras pessoas de fora dela”.

As pessoas se comportam e desempenham suas funções nas organizações de acordo com as políticas e diretrizes desenvolvidas pelas empresas. Essa nova visão, não se limita apenas ao recurso organizacional, como um objeto servil, mas principalmente, como um

sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador da inovação. Acima de tudo, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência.

Por fim a cultura tem o papel de definir fronteiras, proporcionar sentido de identidade, aos membros da organização. É um mecanismo de controle que orienta e dá forma as atitudes e comportamento dos colaboradores, ou seja, define as regras do jogo. (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010)

## **2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional influencia direta e indiretamente no comportamento, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Lacombe (2005) assevera que o clima, reflete o grau de satisfação dos colaboradores com o ambiente interno da empresa. E que vincula-se, a motivação, a identificação com a empresa, ao interesse no trabalho, a integração da equipe e outras variáveis.

A organização é um universo de vários interesses, posturas pessoais e profissionais diferenciadas, na qual as pessoas que dela participam não dispõem de conceitos e valores uniformes. O que significa dizer que há, dentro de uma mesma organização, diferentes e variáveis climas organizacionais num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos, mas com efeitos diferentes nos diversos públicos internos.

A empresa visionária e competitiva deve primar por um clima que impulse as pessoas motivando-as e valorizando os talentos existentes. O homem quando valorizado sente-se motivado, interage e participa da dinâmica organizacional fato que, reflete positivamente no clima e por conseguinte nos resultados da empresa.

## **2.3 MOTIVAÇÃO**

A motivação intriga os gestores. Muitos se perguntam por que algumas pessoas se dedicam com responsabilidade, e empenho, e outras não? E de que maneira essas pessoas podem ser influenciadas? Registre-se que a motivação nasce das necessidades intrínsecas do homem as quais são fonte de estímulo e/ou combustível impelindo-o a ações/atitude.

### **2.3.1 Teorias da Motivação**

Dutra (2006) afirma que, em virtude do comportamento individual de cada pessoa, existem vários conjuntos de suposições que acabam influenciando a motivação das pessoas. Assim, o gestor que acredita que o desempenho de um indivíduo depende de motivos econômicos vai agir com esquemas de salário e gratificações para influenciar e reforçar um bom desempenho de seus colaboradores no trabalho. Quando o gestor acredita ser importante o clima grupal, o que tende a reforçar a qualidade do clima social de trabalho transforma o ambiente de rotina em um lugar agradável. Para pessoas que almejam um crescimento profissional, o desafio será empregar o crescimento pessoal no local em que se desenvolvem suas atividades e; finalmente, o gestor que acredita que as pessoas são complexas, pode tentar descobrir o que estimula os trabalhadores e desenvolver esquemas motivacionais sob medida.

Segundo Chiavenato (2002) são muitas as pesquisas relacionadas à motivação, mas se a organização pretende prever o comportamento com alguma precisão é necessário que se conheça algo sobre o conjunto de metas e sobre o que cada pessoa fará para alcançá-la.

O autor retro classifica as teorias em três grupos, como demonstra o **Quadro I**.

- A) Teorias de conteúdo estático, que observam o que move o comportamento humano;
- B) Teorias de processo, cuja atenção se volta para fatores que canalizam ou direcionam o comportamento humano;
- C) Teorias baseadas no ambiente, que em geral enfocam o que sustenta ou mantém o comportamento ao longo do tempo.

### QUADRO I – TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO	TEORIAS	DESCRIÇÃO
<b>De conteúdo estático:</b> contemplam apenas um ou um número limitado de ponto no tempo (passado ou presente). Enfoca a natureza dos atributos de um cargo que motivam as pessoas e um estudo da necessidade de realização.	1. Teoria de ERC de Aldefer: Trabalhou três níveis de necessidades.	(a) básicas (b) relacionamento (c) crescimento
	2. Teoria de Mc Clelland: das necessidades adquiridas socialmente.	(a) realização (b) poder e afiliação
	3. Teoria de Herzberg: motivação/higiene – apresenta dois fatores.	(a) fatores higiênicos: estão relacionados à conjuntura e não influenciam no desenvolvimento dos empregados, mas evitam insatisfação; (b) motivadores: estão relacionadas ao cargo e tarefa e incentivam o crescimento dos empregados.
	4. Teoria da Hierarquia de Necessidade de Maslow: a motivação humana é organizada em uma hierarquia de cinco necessidades fundamentais.	(a) fisiológicas; (b) segurança; (c) sociais (amor, família...) (d) estima e; (e) auto-realização.
<b>De processo:</b> tenta explicar o processo de motivação em termos de fatores que canalizam ou direcionam o comportamento.	1. Teoria da Expectância ou Teoria VIE de Vroom: a motivação é função de três componentes.	(a) perspectiva do esforço – desempenho (expectativa); (b) percepção desempenho – resultado (instrumentalidade); (c) perspectiva da atratividade (valência).
	2. Teoria Motivacional do Caminho-Meta: estuda a motivação e a maneira como o diagnóstico pode influir no modo como as pessoas trabalham.	(a) crítica: dificuldades envolvidas em colocar em prática os constructos teóricos (caminho, meta e estilo de liderança); (b) Vantagem: os gestores podem motivar os empregados aumentando os benefícios pessoais pelo cumprimento da meta de trabalho.
	3. Teoria do Estabelecimento da Meta: o estabelecimento de metas pode influenciar no alto desempenho dos empregados.	(a) Metas atribuídas x Metas Participativas; (b) Metas Pessoais (auto-estabelecidas) e Auto-Eficácia
<b>Teorias do Reforço:</b> se baseiam nas conseqüências do comportamento bem ou mal sucedidos.	1. Teoria do Reforço de B.F. Skinner.	(a) Condicionamento Operante: a motivação de um indivíduo é função das conseqüências desse comportamento.

Fonte: Elaborado com base em Chiavenato (2002)

## 2.4 COMUNICAÇÃO

A comunicação é um processo natural no ser humano e o possibilitou a interagir e evoluir ao longo do tempo. É através dessa comunicação que ele consegue perceber e transformar o mundo, adquirindo assim consciência da sua responsabilidade social.

Nas relações que o homem estabelece, principalmente, em um ambiente organizacional, é imprescindível que se institua uma comunicação clara e coerente, fiel à mensagem que se quer transmitir. Nesse sentido França (2009) afirma que o homem é fruto da sociedade e da cultura na qual está inserido, e através das relações de interdependência entre seus semelhantes que o indivíduo sobrevive e, portanto a comunicação nesse contexto é indispensável e essencial. E ainda Angeloni (2010), registra que por meio da comunicação aumenta a sinergia entre as pessoas, reduzindo dúvidas e questionamentos além de modificar o comportamento dos indivíduos e possibilitar a aceleração do processo de conhecimento.

Comunicação é “fazer saber, tornar comum, participar”<sup>1</sup>. Sendo assim o processo de comunicação inclui transferência e compreensão de significados, entendendo-se significado como conceito ou idéia que se quer transmitir, ou seja, compreensão entre a parte que transmite e a parte que recebe a mensagem.

### 2.4.1 Comunicação Interpessoal

Lacombe (2005) em seus estudos registra que é o comportamento individual de comunicação entre os indivíduos (por meio da fala, carta, telefone, documento) e, caracteriza a competência de comunicação, que engloba a eficácia, o contexto e o desempenho.

De acordo com o autor retro a comunicação depende assim de três fatores: da característica comum, de fatores circunstanciais e do comportamento individual. E definem os seguintes estilos:

- a) Assertivo: possui noção de ética, é benéfico para as pessoas;
- b) Agressivo: prejudicial;
- c) Passivo: tímido; fornece uma vantagem injusta.

### 2.4.2 Comunicação hierárquica

Ocorre entre os indivíduos que estão num nível hierárquico diferente, como entre os executivos e os funcionários (subordinados) e vice-versa. Quando advêm do executivo para os funcionários (LACOMBE, 2005).

A comunicação não oficial faz parte da organização e é conhecida como “boato”, surge através de canais formais e informais, normalmente sinalizam mudanças na organização. É importante que o gestor não perca o controle sobre os boatos, neste caso, então, se terá um conflito instalado, e o que era boato passa a ser “fofoca”.

### 2.4.3 Meios de Comunicação na Organização

Para a interação entre as pessoas é imprescindível instrumentos que facilitem a divulgação da comunicação, que segundo Lacombe (2005) pode ocorrer das seguintes formas:

- a) O Contato Direto, um gesto, um olhar, um toque, um franzir de testa, um sorriso; são sinais e indícios, voluntários e involuntários perceptíveis entre as pessoas. O contato

<sup>1</sup> Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. Curitiba: 3ª. edição, Editora Positivo. 2004.

direto se faz presente nos encontros pessoais, conversas formais e informais, reuniões, coffee break etc. Nas palavras do autor:

[...] o uso da palavra é o instrumento de gestão por excelência do dirigente e seu meio privilegiado de entrar em contato com os outros para obter resultados (LACOMBE, 2005 apud CHANLAT, 1990. p. 242)

- b) Documentos Escritos, enviados dos níveis hierárquicos mais altos a todos os setores e vice-versa; tem a vantagem de permitir uma recuperação completa e precisa da informação. São usuais: ofícios, memorandos, relatórios, atas de reuniões, circulares.
- c) Meios Eletrônicos (Internet: rede global de computadores que se ligam a supercomputadores de grandes unidades de processamento, a Intranet: internet privativa de organizações, Extranet: intranet ampliada para computadores de clientes, fornecedores e parceiros estratégicos; Correio eletrônico – email; videoconferência) vem cada vez mais ocupando espaço nas organizações, conduzem ao aumento de produtividade e satisfação dos clientes.

## 2.4.4 Características da boa Comunicação

Lacombe (2005) assegura que as principais características de uma boa comunicação podem ser resumidas em:

### I. Objetividade

- a) conhecimento do interlocutor (público alvo);
- b) compreensão do interlocutor (saber ouvir).

### II. Linguagem adequada

- a) clareza e simplicidade;
- b) preferência pela voz ativa;
- c) correção;
- d) concisão.

### III. Fidelidade ao pensamento original

- a) tradução do pensamento nas palavras certas;
- b) eliminação da filtragem (garantia de que o pensamento original chegou com precisão ao interlocutor e foi por ele captado).

## 2.5 LIDERANÇA

Definida como a capacidade que uma pessoa possui de influenciar outra pessoa ou um grupo existente, para alcançar um determinado objetivo.

Liderança significa poder e poder é influência, entendida como a capacidade de agir de uma pessoa sobre outra no sentido de modificar ou provocar esse comportamento. Portanto, se existe um líder, existem os liderados, ou seja, aqueles que são influenciados (CHIAVENATO, 2002 p. 346).

### 2.5.1 Poder e Dependência

Chiavenato (2002) afirma que o poder pode afetar e controlar as decisões e atitudes/ações de outras pessoas em uma organização, mesmo quando há resistência. Logo, possui a capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados. E, fundamentado em estudos de French & Raven, o classifica em cinco tipos:

- a) **Coercitivo**: baseado no temor e na coerção. O liderado percebe que o fracasso de uma missão pode levar a uma punição ou penalidade.

- b) **Recompensa:** o liderado se apóia na esperança de algum tipo de recompensa, que pode ser na forma de elogio ou reconhecimento.
- c) **Legitimado:** é baseado no nivelamento hierárquico, estabelecendo os escalões de autoridade dentro da organização.
- d) **Competência:** baseia-se no conhecimento técnico, no talento ou na experiência-competência. Geralmente, o liderado percebe no líder essas características.
- e) **Referência:** baseado na atuação e no apelo. O poder de referência emana da admiração e do desejo de se parecer com o líder.

Esses tipos de poderes se manifestam seja decorrente da posição – onde o líder oferece aos outros (poder de recompensa, de coerção e poder legitimado); seja decorrente da pessoa – maneira pela qual o líder é visto pelos liderados (poder de competência, poder de referência).

A maneira como os gestores influenciam as pessoas nas organizações são designadas como táticas de poder e se apresentam nas seguintes formas:

- a) **Razão:** utiliza fatos e dados para elaboração e apresentação lógica e racional de idéias;
- b) **Amabilidade:** tenta parecer amigável para fazer um pedido, utiliza elogios, proporciona um clima agradável e apresenta postura humilde;
- c) **Coalização:** necessidade de apoio de outras pessoas na organização para uma determinada idéia;
- d) **Barganha:** uso de negociação por meio de troca de benefícios, favores ou vantagens;
- e) **Afirmação:** abordagem direta e vigorosa para cumprimento de uma missão;
- f) **Autoridades superiores:** através da influencia dos níveis superiores, apoio para cumprimento de uma determinada tarefa;
- g) **Sanções:** para alcançar um determinado objetivo, utiliza de recompensas e punições, como p.e: promessas ou ameaças em relação a benefícios, avaliação de desempenho ou promoções.

### 2.5.2 Gerenciar ou Liderar?

Para Chiavenato ( 2002, p. 350)“na prática todo administrador ou gerente precisa ser um líder, embora nem todo líder seja um administrador ou gerente” .

Embora os conceitos sejam confundidos, administrar é gerenciar, estando relacionados ao enfrentamento das complexidades. Busca a ordem e a consistência por meio da elaboração de planos formais do modelo organizacional e pela monitoração de resultados alcançados ao comparar com os planos estabelecidos.

Liderar é partir para o enfrentamento da mudança. É o líder quem define direções através de uma visão de futuro, envolvendo as pessoas, informando-lhes essa visão e influenciando-as para superar os obstáculos.

Enquanto o gerente ou gestor se fundamenta na sua posição hierárquica na organização; o líder se alicerça nas suas qualificações pessoais. Conquanto, é necessário compreender a diferença entre gerenciar e liderar, assim como a combinação dessas duas atividades conduz ao alcance do sucesso organizacional.

### 2.5.3 Política

Chiavenato (2002,p. 352) estabelece “a política significa o poder em ação, ou seja, a aplicação do poder e da autoridade para alcançar resultados desejados”.

Em geral, nas organizações, as pessoas se agregam em grupos e se fortalecem na intenção de exercer o poder, a influência, a recepção de benefícios etc. Na realidade, o que essas pessoas fazem é política. Isto é, a conversão do poder em ação, para alcançar um determinado objetivo. O que se confirma nas seguintes afirmações;

A política organizacional envolve atividades para adquirir, desenvolver e utilizar poder e outros recursos para obter os resultados pretendidos, quando existe incerteza ou desacordo quanto às escolhas (CHIAVENATO apud JEFFREY PFEFFER, 2005. p.352).

O comportamento político nas organizações envolve certas atividades que não são solicitadas como parte do papel formal na organização, mas que influenciam ou tentam influenciar a distribuição de vantagens e desvantagens dentro dela (CHIAVENATO apud A. DRORY & T. ROMM. 2005, p.352).

### 2.5.4 Teorias de Liderança

Robbins, Judge e Sobral (2010) registram as seguintes teorias de Liderança:

#### *I. Teoria dos traços de personalidade*

Caracteriza-se pela identificação e localização de traços de personalidade como a inteligência, a assertividade, a coragem, astúcia, empatia ,extroversão

#### *. II. Teorias dos estilos de liderança (comportamentais)*

Pode ser entendida como o comportamento/atitude que um líder exerce sobre as pessoas; classificando-se em:

a) Liderança Autocrática: caracterizada pelo poder que o líder exerce sob seus liderados. O líder fixa a diretriz toma decisão; centraliza o poder. É dominador e pessoal na aprovação e julgamento ao grupo – “manda quem pode, obedece quem tem juízo.” (senso comum)

b) Liderança Liberal (*laissez-faire*): o líder quase não participa das ações, supervisiona de longe dá total liberdade para as decisões individuais ou de grupo. Não avalia, não comanda as ações das pessoas envolvidas.

c) Liderança Democrática: o líder planeja as diretrizes, que são discutidas pelo grupo, incentiva a participação de todos nas decisões e descentraliza o poder. Conduz e orienta o grupo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas ao grupo.

### *III. Teoria contingencial*

O líder deve escolher os padrões de liderança que mais se adequar para cada situação. Aqui a liderança é um fenômeno situacional e se baseia em três aspectos:

- a) Forças do Líder – características pessoais, valores e convicções pessoais, confiança nos subordinados, inclinações sobre como liderar, delegar funções tolerância e facilidade de comunicação;
- b) Forças nos subordinados – características dos subordinados (autonomia e compreensão do problema, desejo de assumir responsabilidades, tolerância para a incerteza entre outros) e;
- c) Forças na Situação – condições dentro das quais a liderança é exercida (característica, estrutura e cultura ambiental, clima organizacional).

## 2.6 VALORIZAÇÃO DE PESSOAS: SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

A remuneração pode ser entendida como a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa. (FRANÇA apud DUTRA, 2006)

Recompensa, remuneração e salário podem ser erroneamente confundidos e tratados como sinônimos. França (2006) considera que o salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular (mensal). E que a remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável (participação nos lucros e resultados, participação acionária) e os benefícios (assistência médica, vale-transporte, seguro de vida etc).

França (2006) define que, os objetivos do sistema de remuneração têm por finalidade cumprir as obrigações legais; manter o senso de equidade e justiça entre os indivíduos; atrair pessoas qualificadas, reter bons colaboradores; conter os custos, haja vista, os gastos com a folha de pagamento que se caracterizam em grande parcela das despesas organizacionais.

Dutra (2006) cita dois critérios de referência na determinação da remuneração: os relacionados ao mercado de trabalho: pesquisa salarial com o intuito de tornar o sistema de remuneração competitivo: padrões internos de equidade, o qual considera o conjunto de necessidades básicas dos empregados.

Tem-se utilizado como critério de determinação de remuneração o nível de agregação do indivíduo (agregação de valores). Definido por França (2009) como a contribuição ou entrega da pessoa para a organização. Portanto, pessoas que mais agregam valor recebem maior remuneração, como resultado de uma troca justa entre empregados e empresa.

## 2.7 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Para Chiavenato (2002) “Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados.”

A política interna mantém a ordem e possibilita aos colaboradores desempenharem suas funções, garantindo o bom desempenho e o sucesso no alcance de metas.

A rigor, cada organização desenvolve a política de RH que mais se adequar à sua filosofia e as suas necessidades, Chiavenato (2002) cita alguns aspectos principais a serem levados em consideração durante a implantação das políticas de recursos humanos.

### **2.7.1 Aspectos da Política de Recursos Humanos**

a) Políticas de suprimento de Recursos Humanos: objetiva o conhecimento das fontes de recrutamento para a organização; os critérios de seleção e os padrões de qualidade para admissão, levando-se em consideração o universo de cargos dentro do sistema organizacional.

b) Políticas de aplicação de recursos humanos: determina os requisitos básicos da força de trabalho, de planejamento, alocação e movimentação interna de pessoas, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização, e através da avaliação de desempenho, adotam-se normas para avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos;

c) Políticas de manutenção de RH: determinam critérios de remuneração direta dos funcionários, tendo em vista a avaliação do cargo, os salários no mercado de trabalho, e posição da organização frente a duas variáveis; critérios de remuneração indireta dos participantes; critérios relativos às condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolve o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização.

d) Políticas de desenvolvimento de RH: têm como objetivo criar critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização; critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazo, visando à contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização.

e) Políticas de monitoração de RH: objetiva manter um banco de dados capaz de fornecer informações necessárias para as análises quantitativas e qualitativas da força de trabalho disponível na organização; critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da organização.

A partir das políticas podem-se definir os procedimentos a serem implantados, que são cursos de ação predeterminados para orientar o desempenho das operações e atividades, tendo-se em vista os objetivos da organização.

## **2.8 PRODUTIVIDADE**

Alguns autores afirmam que uma organização torna-se competitiva quando seus funcionários apresentam altos níveis de produtividade, o que depende de dois fatores: a capacitação e a motivação. A capacitação ou competência para o desempenho de uma função é atribuída ao setor de gestão de pessoas, implementada por meio de ações de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Já a motivação está relacionada ao funcionário, mas a organização também atua de forma decisiva nesse campo.

Nas palavras de Lima (2006);

[...] São as pessoas com suas atitudes que levam as empresas a atingirem altos índices de produtividade. Os resultados estão diretamente ligados às capacidades das pessoas, à sua motivação para colocar suas competências a

serviço da organização, ao trabalho em equipe, à mentalidade voltada para o sucesso de seus clientes, internos e externos.

## 2.9 RELAÇÃO INTERPESSOAL

As relações interpessoais são ações e atitudes que progridem pelos contatos entre pessoas e grupos. Os indivíduos dentro da organização participam de alianças sociais e desenvolvem uma constante interação social. Cada pessoa é uma personalidade diferenciada que influencia no comportamento e atitude uns dos outros com quem interage. Ao gestor cabe compreender, com exatidão, a natureza dessas relações entre as pessoas, que vai permitir melhores resultados de seus subordinados. (Escola das teorias das relações humanas)

Toda organização deve incentivar a boa relação entre seus colaboradores, isso tende a gerar um ambiente saudável e com isso as pessoas passam a fluir uma competitividade aceitável, provavelmente os grupos passam a ser equipes.

## 3. METODOLOGIA

Com base em Deslandes (2002, p.23) quanto à natureza a pesquisa é qualitativa, considerando o cunho subjetivo das opiniões dos sujeitos pesquisados. Quanto aos fins segundo Vergara (2009, p. 47), a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque, foi realizado estudo em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto, o que se aplica ao caso. Descritiva, considerando que descreve percepções, expectativas e sugestões do pessoal técnico-administrativo de nível superior do CRECAN. Quanto aos meios com base em Vergara (2009, p. 48), a pesquisa é bibliográfica, de campo e, estudo de caso. Bibliográfica, porque a fundamentação teórico-metodológica foi desenvolvida com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas. Pesquisa de campo, haja vista, a coleta de dados primários no CRECAN e, estudo de caso porque analisou uma situação real levantando informações sobre a opinião dos sujeitos quanto aos aspectos pesquisados.

O universo da pesquisa constituiu-se 53 funcionários. A amostra foi definida como não probabilística pelo critério de acessibilidade composta de 28 servidores representado 53% do universo pesquisado. Os instrumentos de pesquisa foram questionário estruturado aplicado aos colaboradores e, entrevista.

Os dados foram elaborados utilizando-se o programa Microsoft Excel 2007. Os gráficos foram construídos com base no cruzamento das respostas das questões relacionadas às variáveis do clima organizacional com o grau de conhecimento dos entrevistados.

## 4. OBJETO DE ESTUDO

O CRECAN foi inaugurado em 29 de maio de 2003 pelo então governador Simão Jatene. É um órgão que está vinculado à Superintendência do Sistema Penitenciário do Estado do Pará – SUSIPE, e destinados a acomodação de presos provisórios e sentenciados – policiais civis e militares; funcionários públicos municipais, estaduais e federais, dentre outros. Assiste a todas as comarcas do Estado e possui capacidade para abrigar 120 presos de justiça.

O Centro funciona no Pólo de Americano, localizado na Rodovia BR 316 km 50, Santa Isabel – Pará. Sua estrutura organizacional compreende: 01 diretor e 01 vice-diretor, **07**

funcionários de nível técnico (01 Odontólogo, 02 psicólogos, 01 assistente social, 01 médica, 01 enfermeira e 01 nutricionista); 44 funcionários de nível médio (37 agentes prisionais, 03 motoristas, 02 técnicos de enfermagem, 02 auxiliares administrativos).

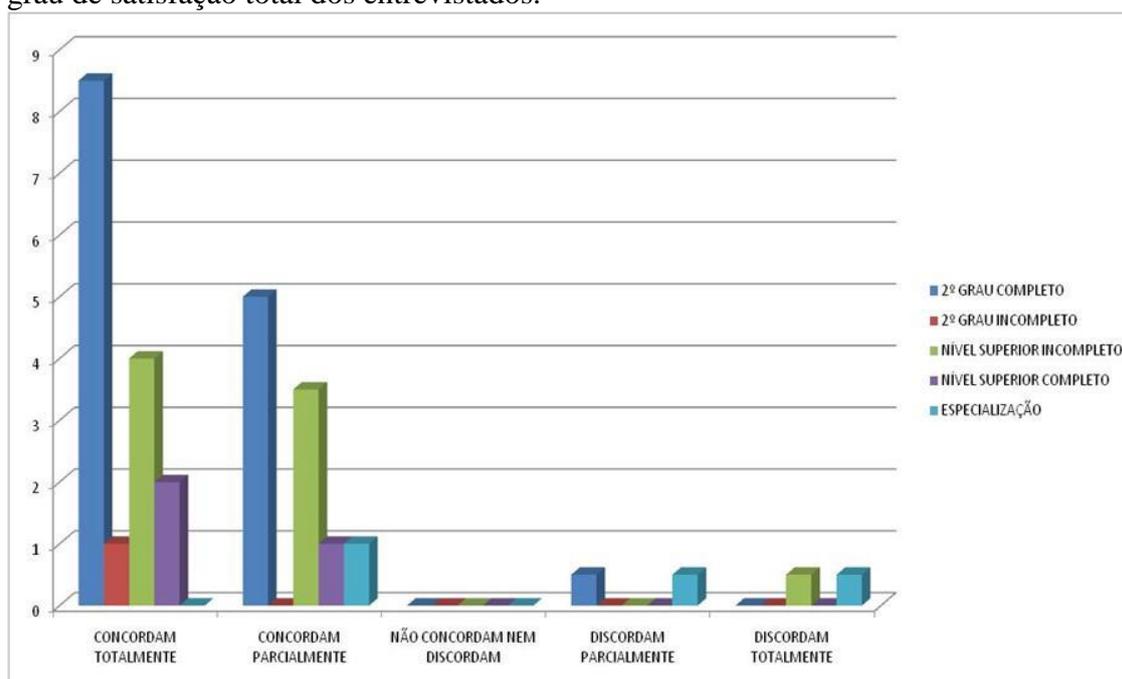
## 5. ANÁLISE DA PESQUISA

O questionário foi elaborado com base em algumas das variáveis do cotidiano organizacional do CRECAN como a cultura, a motivação, a liderança, comunicação, políticas de RH e benefícios e relação interpessoal.. O órgão pesquisado é parte de um sistema autárquico (SUSIPE), que dispõe de patrimônio e receita próprios, está vinculado ao Regime Jurídico Único dos funcionários públicos do Estado do Pará. Seu quadro funcional é constituído de servidores efetivos e temporários.

A amostra utilizada correspondeu a 53% do total de funcionários que atuam na instituição. Observou-se a predominância do sexo masculino e da faixa etária de 31 a 41 anos (equivalente 39% da amostra). Quanto ao grau de instrução, ocorreu a predominância do nível médio, correspondendo a 50% dos entrevistados; 11% possuíam nível superior completo e 7% pós-graduação em nível de especialização. A renda salarial predominante, encontra-se na faixa de 2 a 3 salários mínimos (78% da amostra), 18% estão na faixa de 1 a 2 salários e somente 4% na faixa de 3 a 4 salários mínimos.

É pertinente ressaltar que do total pesquisado 96% dos entrevistados são servidores temporários. No que se relaciona ao tempo de serviço, houve um equilíbrio entre os intervalos analisados. Pois, 39% estão no sistema entre o período de 1 a 5 anos; 25% entre 6 a 10 anos; 14% entre 11 a 15 anos e, 11% acima de 15 anos e abaixo de 1 ano.

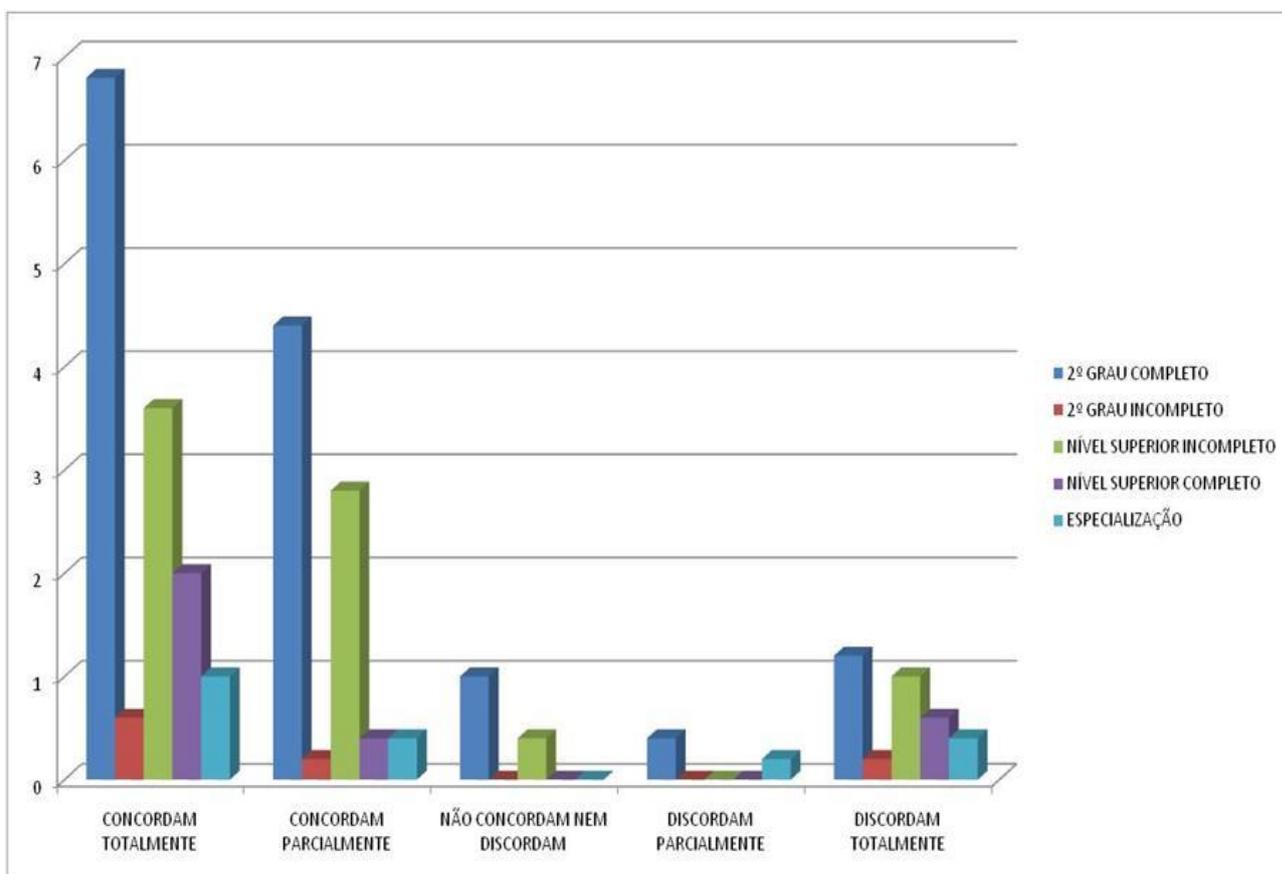
No que se relaciona a variável motivação questões são relacionadas ao ambiente de trabalho na organização. As questões priorizaram o conhecimento do grau de satisfação dos servidores quanto às instalações físicas e o relacionamento com o gestor da instituição. O resultado obtido concentrou-se na satisfação parcial quando relacionada às instalações física do ambiente e satisfação total no relacionamento com o gestor. Logo, o *Gráfico 1* destaca o grau de satisfação total dos entrevistados.



**Gráfico 1: Motivação**

Fonte: Gráfico elaborado pelos autores.

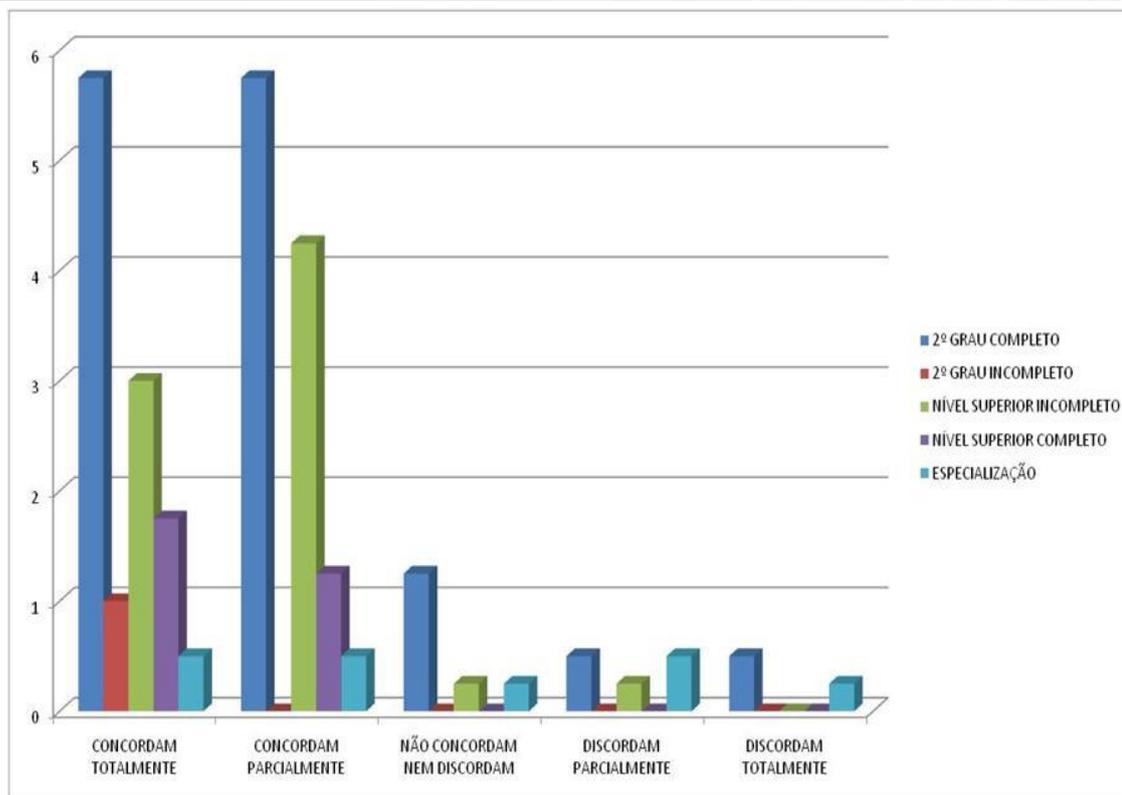
Quanto à variável liderança, as questões convergiram para o relacionamento entre o gestor e a equipe. Neste caso, foi possível avaliar que existe um bom relacionamento entre ambos, o que caracteriza uma liderança democrática, na qual se destaca que o empenho do primeiro em disponibilizar meios para o bom funcionamento das atividades favorece para um clima de bem estar e colaboração entre todos. Pois, aproximadamente 100% dos entrevistados concordam totalmente que existe um bom relacionamento interpessoal com o gestor e aproximadamente 80% discorda totalmente de que a liderança da instituição seja fechada e centralizadora, como demonstra o Gráfico 2.



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores.

**Gráfico 2: Liderança**

Com base na noção de que a comunicação é responsável pela interação entre as pessoas, foi possível verificar, a partir de uma visão global, que no nível médio se concentra o maior grau de satisfação quanto à comunicação e relação interpessoal. Quando se analisa as questões relacionadas a essa variável, constata-se que 50% concordam parcialmente de que um ambiente de cooperação propícia o trabalho em equipe e 50% concordam totalmente que as diferentes áreas são parceiras e que a qualidade das relações entre as pessoas no trabalho influencia positivamente o clima organizacional. Ver Gráfico 3.



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores.

**Gráfico 3:** Comunicação e Relação Interpessoal

Quando são analisados os dados referentes à valorização de pessoas e políticas de RH, percebe-se que ocorre um declive no grau de satisfação dos entrevistados. Apesar de aumentar o número de respostas que concordam totalmente quanto à motivação para elaboração de suas atividades. Entretanto, quando as questões são relacionadas ao reconhecimento e à existência de programas de treinamentos, passam a concordar parcialmente. Deve-se ressaltar que apesar da faixa salarial se concentrar entre dois e três salários mínimos, 50% dos entrevistados concorda parcialmente que os benefícios oferecidos pela instituição são justos. Embora, as atividades que executam diariamente, apresentam determinado grau de periculosidade, pois se trata de um centro de recuperação. E 50% dos entrevistados concordam parcialmente que a instituição tem investido em melhorias na qualidade de vida do ambiente de trabalho.

Mediante o exposto anteriormente e em conjunto com as entrevistas e questionários, percebe-se que as variáveis do clima organizacional (motivação, liderança, comunicação e relação interpessoal, valorização de pessoas...), bem como o ambiente da instituição, refletem positivamente na produtividade das atividades diárias. Quanto ao fluxo de atividades, concentra-se no pessoal de nível médio, especificamente nos agentes prisionais e assistentes administrativos, que possuem jornada de trabalho de 40h semanais. Os técnicos de nível superior possuem jornada de 30h semanais e o fluxo de serviço ocorre por meio de atendimento agendado e por demanda espontânea.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da pesquisa é possível constatar o alcance dos objetivos estabelecidos na investigação, bem como a resposta ao problema proposto ao estudo.

Os resultados deixam claro que o clima organizacional é positivo na produtividade dos funcionários do CRECAN, quando se relaciona ao ambiente interno de trabalho. Porém, quando se relaciona ao ambiente externo, ou seja, na relação com o órgão central, é perceptível a frustração dos servidores. Pois, a hierarquia presente na relação com o órgão central, por se tratar de uma instituição pública, reflete-se na política de recursos humanos; seja pela escassa valorização do servidor, no que se refere ao investimento em treinamentos e capacitações; seja pela ausência de uma política que priorize a melhoria salarial e a qualidade de vida do servidor.

O Centro de recuperação funciona em uma edificação relativamente nova, com uma estrutura física melhor adaptada – salas bem conservadas, banheiros limpos, copa e sala de repouso para os funcionários, consultórios em boas condições etc – em relação a outros centros do Estado. Porém, apesar das amenidades proporcionadas pelo espaço físico, trabalhar nesse centro não diminui a periculosidade do ambiente, que se apresenta menor em relação às outras penitenciárias. Assim sendo, quando se analisa a variável motivação, o espaço gera um bom ambiente de trabalho para o servidor. Apesar, da deficiência no apoio técnico e material do nível central para com o centro, em decorrência da burocracia. Que vai se refletir na eficiência do gestor em suprir as necessidades materiais e estruturais requeridas, resultando na morosidade do atendimento das solicitações dos funcionários e, por conseguinte, em sua satisfação.

Ficou clara nas entrevistas a satisfação que os trabalhadores têm quanto às reuniões realizadas para datas especiais como as comemorações de aniversariantes do mês, dia das mães, “coffee break” entre outras. Que serve para o fortalecimento das relações interpessoais e da comunicação entre as equipes. Responsável pela troca de informações e pelo bom clima que reina no local de trabalho, resultando na parceria entre os servidores.

Quando foram reunidas as variáveis (motivação, liderança, comunicação, políticas de recursos humanos e benefícios) que constituem o clima organizacional, na análise da dinâmica organizacional do CRECAN, foi possível chegar à conclusão que o clima vigente é satisfatório, principalmente, do ponto de vista interpessoal e da liderança. Pois, apesar de todas as dificuldades materiais existentes no cotidiano, o gestor é um líder presente e acessível, além de apresentar características importantes como carisma, comunicação e atenção no trato com os servidores, fazendo com que estes se sintam valorizados. O gestor é um líder democrático e motiva os funcionários, contribuindo para um bom relacionamento, boa interação e baixa competitividade.

Mediante ao que foi analisado, conclui-se que a relação do gestor com a equipe de colaboradores é altamente favorável, sendo observado, somente, a necessidade de reuniões onde possa ser realizado o “feedback” das ações entre os envolvidos.

## **6 REFERÊNCIA**

**ANGELONI MARIA TEREZINHA**, Comunicação nas Organizações da era do Conhecimento, São Paulo , Atlas,2010

**BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F.** Fundamentos do Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

**CHIAVENATO, I.** Introdução a teoria geral da administração. 6ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.  
\_\_\_\_\_. Recursos Humanos. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos das Organizações: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.

**DESLANDES, S. F.** Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

**DUTRA, J. S.** Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

**FRANÇA, A. C. L.** Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

**LACOMBE, F. J. M.** Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

**LIMA, E. E.** Qualidade e produtividade. In [www.ogerente.com.br/novo/colunas](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas) - Acesso em 31/03/2011.

**LUZ, J. P.** Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>>. Acessado em janeiro de 2011.

**NASCIMENTO, A. A. & DIAS, B. O. S.** Elementos da Cultura Organizacional. In Anais Organização, Gestão e Trabalho. Universidade Federal de Ouro Preto, 2003. Disponível em <<http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/cogt03.htm>> Acessado em janeiro 2011

**NASSAR, P.** História e cultura organizacional. In: Revista Comunicação Empresarial – Nº 36, 2000.

**ROBBINS, S. P; SOBRAL, Felipe; JUDGE T. A.** Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

**ROBBINS, Stephen P.** Fundamentos do Comportamento Organizacional, São Paulo, Pearson, 2008.

**VERGARA, Sylvia Constant.** Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2003.

**VERGARA, Sylvia Constant.** Projeto e relatórios de pesquisa em Administração. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.