

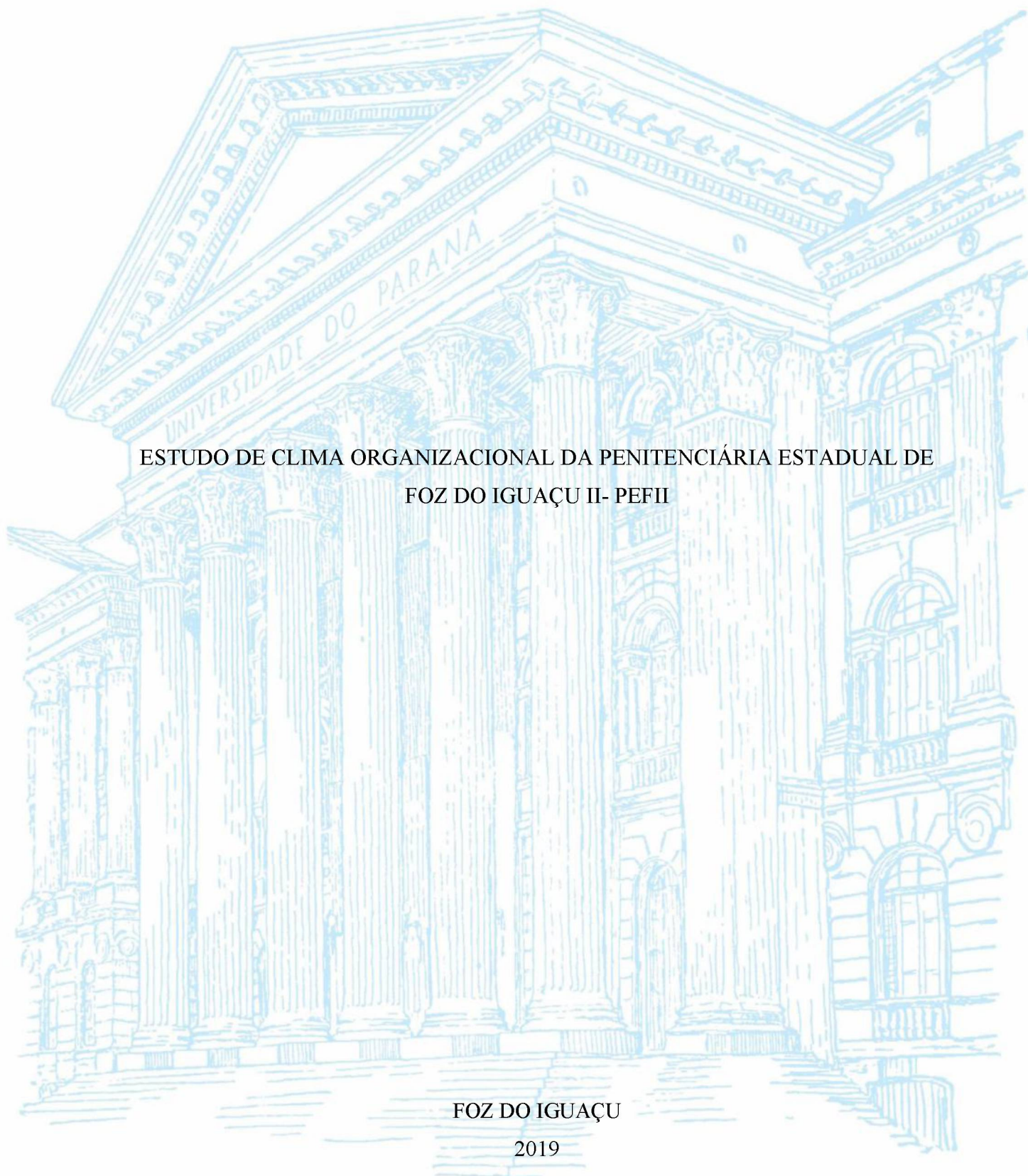
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOSIANE CARDOSO CAMPAROTO

ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE
FOZ DO IGUAÇU II- PEFII

FOZ DO IGUAÇU

2019



JOSIANE CARDOSO CAMPAROTO

ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE
FOZ DO IGUAÇU II- PEFII

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão Pública, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Karine Francisconi Chaerki

FOZ DO IGUAÇU

2019

"Homens e mulheres desejam fazer um bom trabalho. Se lhes for dado o ambiente adequado, eles o farão". (Bill Hewlett)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo descrever e avaliar o clima organizacional que prevalece na Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu II – PEFII. Foi desenvolvido a partir de fontes bibliográficas e pesquisa de campo de caráter descritivo e exploratório. O levantamento de dados se deu por meio de instrumentos como questionário e observação informal. A partir dos resultados obtidos buscou-se demonstrar a influência que aspectos como: políticas de melhoria, cultura, liderança, comunicação e motivação têm sob o clima de uma organização, propondo ao final da pesquisa, ações que contribuam para a melhoria dos aspectos negativos encontrados, melhorando o ambiente de trabalho da equipe, bem como, oportunizando maior efetividade dos trabalhos desenvolvidos na Instituição.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Motivação.

ABSTRACT

The present study aims to describe and evaluate the organizational climate that prevails in the Foz do Iguaçu II - PEFII. It was developed from bibliographic sources and field research of descriptive and exploratory character. The data collection was done through instruments such as questionnaire and informal observation. From the results obtained, we sought to demonstrate the influence that aspects such as: improvement, culture, leadership, communication and motivation policies have under an organization's climate, proposing at the end of the research actions that contribute to the improvement of the negative aspects found, improving the work environment of the team, as well as, giving greater effectiveness of the work developed in the Institution.

Keywords: Organizational Climate. Organizational culture. Motivation.

LISTA DE SIGLAS

- PEF II – Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu II
- DIPROM – Divisão de Prontuário e Movimentação
- DIAF – Divisão de Administração e Finanças
- DIOQ – Divisão de Ocupação e qualificação
- DISED – Divisão de Segurança e Disciplina
- RH – Recursos Humanos
- CTC – Comissão Técnica de Classificação
- CD – Conselho Disciplinar

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- PIRÂMIDE DE MASLOW	17
------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – GÊNERO.....	26
GRÁFICO 2 – FAIXA ETÁRIA.....	27
GRÁFICO 3 – ESCOLARIDADE.....	27
GRÁFICO 4 – CARGO ATUAL.....	28
GRÁFICO 5 - CONDIÇÕES AMBIENTAIS.....	29
GRÁFICO 6 – CONDIÇÕES AMBIENTAIS: TEMPERATURAS.....	29
GRÁFICO 7 - CONDIÇÕES AMBIENTAIS: ESPAÇO.....	30
GRÁFICO 8 – CONDIÇÕES AMBIENTAIS: MOBILIÁRIO.....	30
GRÁFICO 9 – CONDIÇÕES AMBIENTAIS: HIGIENE.....	31
GRÁFICO 10 – CONDIÇÕES AMBIENTAIS: INSTALAÇÕES SANITÁRIAS.....	31
GRÁFICO 11 – SATISFAÇÃO COM O CARGO.....	32
GRÁFICO 12 – VOLUME DE TRABALHO.....	33
GRÁFICO 13 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 8.....	33
GRÁFICO 14 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 9.....	34
GRÁFICO 15 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 10.....	34
GRÁFICO 16 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 11.....	35
GRÁFICO 17 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 12.....	35
GRÁFICO 18 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 13.....	36
GRÁFICO 19 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 14.....	36
GRÁFICO 20 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 15.....	37
GRÁFICO 21 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 16.....	37
GRÁFICO 22 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 17.....	38
GRÁFICO 23 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 18.....	38
GRÁFICO 24 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 19.....	39
GRÁFICO 25 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 20.....	39
GRÁFICO 26 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 21.....	40
GRÁFICO 27 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 22.....	40
GRÁFICO 28 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 23.....	41
GRÁFICO 29 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 24.....	41
GRÁFICO 30 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 25.....	42
GRÁFICO 31 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 26.....	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	12
2.1.1 Clima Organizacional.....	14
2.2 COMUNICAÇÃO.....	18
2.2.1 Liderança.....	19
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	22
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	22
3.1.1 Diagnóstico da Situação do Problema.....	25
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	26
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	44
4.1 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	45
4.1.1 Recursos	49
4.1.2 Resultados esperados	50
4.1.3 Riscos esperados e medidas preventivo-corretivas	50
5 CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE 1	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Nos dias atuais, com a crescente competitividade, as empresas passaram a buscar novas estratégias, a fim de manterem-se no mercado. A adoção dessas estratégias tem levado as empresas a uma série de mudanças em suas estruturas organizacionais e a redução de seus níveis hierárquicos, com a finalidade de torná-las menos onerosas, mais flexíveis e ágeis.

Em decorrência dessas mudanças o comportamento dos trabalhadores também vem sendo alterado, refletindo no nível de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Entretanto, o impacto dessas mudanças por vezes ocasiona certa desconfiança quanto à segurança no emprego. Logo, o clima dessas empresas também acaba sendo impactado por essas mudanças. Diante desse quadro, passa-se a uma valorização do capital humano, tornando-se um dos principais focos, bem como, fatores de bons resultados aliados a satisfação profissional, o ato de gerenciar pessoas oferecendo um ambiente motivador, com qualidade de vida, trabalhando e reforçando a importância do trabalho em equipe, do equilíbrio, buscando o comprometimento, qualidade e a produtividade. De modo que, assegurar um bom clima de trabalho, propiciar à realização dos objetivos da empresa e das pessoas que nela trabalham, tornou-se uma preocupação de empresários e gestores, na garantia do sucesso da empresa.

Cod apud Luz (2007, p. 11) pontua que “clima Organizacional é o indicador do nível de satisfação das pessoas em relação a diversos aspectos da empresa e está relacionado a algumas dimensões que envolvem o comportamento motivacional da equipe, quanto a regras excessivas, restrições em relação ao trabalho, procedimentos. E, a sua percepção por parte das pessoas tem influência direta no bem-estar e na satisfação no ambiente de trabalho, assim como também interfere diretamente na produtividade”.

Nessa perspectiva, conhecer a visão da equipe em relação à empresa e qual sua atitude em relação aos diferentes aspectos da organização, permite melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida, e conseqüentemente a qualidade dos serviços prestados.

Nesse contexto, diante dos múltiplos fatores que podem influenciar tanto positiva como negativamente o Clima Organizacional, é que a proposta do presente estudo pauta-se, buscando apresentar os aspectos quantitativos e qualitativos encontrados no dia a dia da Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu II e sua influência no cotidiano de trabalho da Unidade. Destaca-se que se trata de uma Instituição pertencente à administração do Governo do Estado

do Paraná, cujo trabalho circunda-se a custódia e vigilância de presos. Logo, já possui características específicas ligadas a própria natureza dos trabalhos desenvolvidos na Instituição. Assim, buscou-se apresentar os fatores que podem influenciar o clima desta Instituição com ênfase naqueles que refletem de forma negativa, acarretando dificuldades de gerenciar de maneira eficiente o seu clima organizacional.

Sendo assim, objetiva-se analisar o clima organizacional da Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu II, utilizando-se de estudos e referenciais bibliográficos concernentes a temática, com a finalidade de contribuir para o conhecimento do tema e entendimento quanto à importância do mesmo para o desenvolvimento profissional da equipe dos servidores que compõem o quadro da Unidade Prisional, bem como, contribuir para melhoria do desempenho da instituição, sendo o presente trabalho um possível instrumental de iniciação de mudanças para as necessidades apresentadas coletivamente através dos anseios de seus servidores (colaboradores).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar ações de melhoria da qualidade do ambiente de trabalho na Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu II – PEFII.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar e descrever clima organizacional;
- b) Identificar e analisar fatores que influenciam no clima e cultura organizacional de acordo com a literatura;
- c) Identificar o clima organizacional que predomina na Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu II, bem como, os fatores que o influenciam;
- d) Propor indicativos e ações para melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, baseados nos referenciais teóricos pertinentes ao conteúdo de clima e cultura organizacional de acordo com o diagnóstico realizado no item C;

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente proposta pauta-se na especificidade do trabalho realizado em uma unidade prisional, cujo ambiente por si já traz certa carga emocional e de estresse passíveis de trazer reflexos negativos ao clima organizacional da instituição. Nessa perspectiva, a realidade dos serviços especialmente na área de segurança evidencia certa fragilidade, desvalorização e desgaste por parte dos servidores que atuam na área, o que comprovadamente interfere na qualidade dos serviços prestados, bem como, no clima organizacional destas instituições.

Diante desse contexto, conhecer como pensam e como se sentem os funcionários em relação aos diferentes aspectos do dia-a-dia da organização, são premissas que contribuem efetivamente tanto para a qualidade de vida da equipe, como para melhorar a produtividade e desempenho da Instituição, o qual está diretamente relacionado ao grau de comprometimento e motivação de seus funcionários.

A relevância deste tema remete à obtenção de melhoria no clima organizacional, pois procura deter os valores humanos na organização. Sendo uma maneira de ouvir aos profissionais da Instituição, ao passo que também possibilita estabelecer estratégias para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho, a partir da análise apresentada.

Neto apud Luz (2007, p. 11) pontua que “os trabalhos envolvendo o clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam positiva ou negativamente a motivação das pessoas que integram a empresa”. Para tanto, cabe às organizações conhecer como pensam e como se sentem os seus empregados em relação aos diferentes aspectos do dia-a-dia da organização, que acabam por influenciar o clima de trabalho.

Desta forma, a relevância do trabalho se concretiza com a necessidade dos gestores visualizarem a situação real da instituição de forma sistematizada, para então poderem buscar e propor ações de melhoria, com o intuito de tornar o clima organizacional da instituição positivo e conseqüentemente tornar a prestação de serviços da Instituição mais eficaz, possibilitando melhorias em seu desempenho, reforçando a sua imagem perante a sociedade, uma vez que no caso da Instituição que serviu de campo de pesquisa, essa busca representa também mudanças de cunho social, já que dentre os objetivos previstos quando da aplicação de penalidades, está a ressocialização de indivíduos e a reinserção social, de tal modo que, o maior comprometimento e satisfação dos servidores, pode configurar-se como relevante nesse processo, como no clima organizacional interno do estabelecimento.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Tendo como ponto de partida a análise do clima organizacional de uma instituição pública, e pensando a proposição de medidas que possam contribuir posteriormente para melhorias dos aspectos negativos diagnosticados nesta instituição, torna-se indispensável a reflexão quanto a atuação do gestor público, enquanto figura primordial para excelência da condução dos trabalhos em uma empresa, como também numa instituição pública, uma vez que observa-se que a grande maioria dos aspectos negativos, insatisfações e problemas em geral em relação ao clima organizacional de uma equipe de trabalho está diretamente interligada à postura e ao direcionamento do gestor frente ao dia a dia de trabalho. Nessa perspectiva a análise do Clima Organizacional da Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu II, levará em consideração dentre outros aspectos, as variáveis de cultura organizacional, clima organizacional, comunicação e liderança como indispensáveis a mudança de paradigma e a melhoria do ambiente de trabalho em geral.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com os outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. (SCHEIN, 2009, p. 1).

Luz (2003, p. 14) considera que “a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo da liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda e assim por diante”.

Consubstancia-se ainda às considerações de Luz (2003), a visão de Chiavenato (2004, p. 100), para o qual “a cultura organizacional representa as formas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Ela é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes expectativas compartilhadas por todos da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização”.

Nessa perspectiva a utilização da cultura organizacional torna-se instrumental de referência para o sucesso da instituição, como para a satisfação de seus servidores, podendo ser usada de forma explícita, por meio de credos, políticas e normas de procedimentos, ou implícita, por meio de práticas e decisões, como recurso para auxiliar a definir estratégias; condutas; perfil das pessoas que devem ser admitidas e como elas devem ser desenvolvidas; critérios de avaliação de desempenho e promoção; encorajamento e censura a atitudes e comportamentos indesejados; tipos apropriados de relações interpessoais, sendo que estas estabelecem o clima do ambiente de trabalho e o estilo de administração. (LACOMBE, 2003).

Marras (2000, p. 291) aponta como componentes da cultura Organizacional:

a) valores, crenças e conceitos: que determinam e estabelecem padrões de comportamento organizacional, de avaliação e de imagem. Estão na base das normas de conduta, influenciando a forma de relacionamento hierárquico. Definem e demonstra claramente quais as prioridades e o caminho a que a organização deseja seguir na busca de seus objetivos.

b) ritos: são procedimentos e atividades planejados, geralmente eventos sociais, com a finalidade de perpetuar os valores da organização e reforçar acultura.

c) mitos: representados por figuras imaginárias, utilizadas para reforçar crenças, e tem o intuito de manter certos valores históricos. Os mitos respondem pelo legado cultural de uma organização.

d) tabus: têm como função a orientação sob comportamentos e atitudes não permitidas, proibidas ou inadequadas.

Diante desta caracterização da cultura, pensar uma transformação em nível da cultura organizacional, sugere pensar questões que estejam contribuindo tanto para o mau andamento da instituição do ponto de vista da não obtenção de seus objetivos, como também, e com especial atenção, para àqueles relacionados às insatisfações dos próprios servidores em relação à instituição. Nesse contexto, Luz (2003, p. 18) apresenta quatro fatores que influenciam a cultura organizacional. São eles:

a) seus fundadores: esses líderes deixam marcas na história de uma organização. São figuras singulares para a cultura de uma empresa, impregnando-a com suas crenças, seus valores, seus estilos, etc.

b) dirigentes atuais: os dirigentes atuais também podem gerar forte influência sobre a cultura de uma empresa. Em algumas empresas, o ingresso de apenas um influente executivo pode modificar radicalmente a cultura. Tudo depende do grau de poder e da personalidade desse novo executivo.

c) eu ramo de atividade: as empresas têm um perfil que as caracterizam. Esse perfil sofre também influências do ramo no qual as empresas atuam. Alguns ramos de atividade em função do tipo de produto ou serviço que produzem, ou do tipo de mercado em que operam, são mais sofisticados, mais exigentes do que os outros. Isso acaba impactando na tecnologia, na estrutura, no grau de sofisticação dos processos de trabalho, e também na própria qualidade de seus recursos humanos. Consequentemente, a cultura também é influenciada.

d) área geográfica na qual a empresa atua: a localização de uma empresa, também pode exercer forte influência sobre a sua cultura. Uma empresa localizada no interior pode ser muito diferente de uma instalada em uma cidade, enquanto que esta pode também ser muito diferente de outra instalada em uma capital. A escolaridade, o padrão cultural e o nível socioeconômico de uma determinada população vão imprimir valores, crenças e outros ingredientes a seus membros. Logo, isso se refletirá na cultura das empresas.

Os fatores que influenciam a cultura organizacional são em si, fatores determinantes da motivação das pessoas, de modo que estão intimamente atrelados ao crescimento e competitividade empresarial, logo, é preciso antes conhecer o clima da organização, para então, administrar as variáveis que o influenciam de maneira positiva. Sendo assim, na constituição do presente trabalho, consideraremos “o clima organizacional como o indicativo do grau de satisfação ou insatisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa”. (CODA apud LUZ, 2003, p. 11).

2.1.1 Clima Organizacional

Considera-se que o Clima organizacional tem influência direta e indireta nos comportamentos, na motivação, na produtividade e também na satisfação das pessoas envolvidas com a Organização, este, conseqüentemente está de algum modo, interligado as características que compõem a cultura organizacional das instituições.

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa. (LUZ, 2001, p. 57).

Ainda, Luz (2003, p. 128) descreve que o “clima refere-se à qualidade do ambiente de trabalho, ao relacionamento entre as pessoas, ao estilo gerencial e à imagem da empresa. Reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas”. Logo, considera-se que o clima é a medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus gestores.

Lacombe (2003, p. 236) considera que o “clima está vinculado à motivação, lealdade e identificação da pessoa com a organização, a colaboração entre pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos interpessoais, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe dentre outras variáveis, e sofre forte influência da cultura da organização”.

Avaliar o clima organizacional é uma condição importante para o conhecimento da instituição e a detecção de problemas a serem corrigidos, ou dos pontos positivos a serem reforçados. Para Maximiano (2000, p. 262) “a pesquisa do clima organizacional é uma técnica que permite avaliar de modo sistemático como as pessoas se sentem a respeito de vários aspectos da organização e de seus gestores”.

Frente a tais conceituações, é possível observar no cotidiano de trabalho “sinais”, que sugerem se as coisas vão bem ou mal. De acordo com Luz (2003, p. 32), estes "sinais" são dados por alguns indicadores, que materializam o clima organizacional. Esses indicadores não fornecem elementos que tornem capaz a descoberta das causas que mais afetam positiva ou negativamente o clima de uma empresa. Entretanto, servem para alertar quando algo não está bem, ou ao contrário, quando o clima está muito bom, conforme seguem relacionados abaixo:

a) *turnover* ou rotatividade: pode representar uma pista de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa e que falta algo para satisfazê-las.

b) absenteísmo: o excessivo número de faltas e atrasos que pode ter o mesmo significado do *turnover*.

c) pichações nos banheiros: as críticas, as agressões direcionadas aos líderes da empresa, indicam o estado de satisfação dos funcionários.

d) programas de sugestões: quando malsucedidos podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava.

e) avaliação de desempenho: quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de

ânimo, de sua apatia em relação à empresa ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho.

f) greves, embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, ou a omissão dos gestores em tomar determinadas providências que atendam as reivindicações, muitas vezes, revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa.

g) conflitos interpessoais e interdepartamentais: essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos é que vai, muitas vezes, determinar o clima tenso ou agradável.

h) desperdício de material: uma das formas do trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que o necessário, danificando os equipamentos de trabalho.

i) queixas no serviço médico: nos consultórios os empregados descarregam suas angústias sobre os mais diferentes tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminação.

Observa-se que a pesquisa de clima e de qualidade de vida permite conhecer o ambiente interno, sendo, um importante ponto de partida para qualquer processo de mudança. Luz (2003, p. 20) pontua que “a cultura organizacional é uma das principais causas do clima, apesar deste também ser afetado por fatores externos a organização, como por exemplo, pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus funcionários, assim como, pelas próprias condições sociais, entre clima e cultura há uma relação de causalidade”.

Segundo Matos e Almeida (2007, p. 267):

Clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas. O clima organizacional pode ser positivo e favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável. (MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 267).

Considerando-se as relações de troca estabelecidas no ambiente de trabalho, pontua-se que não apenas os fatores internos possuem influência no clima organizacional das Instituições, bem como, no nível de satisfação dos servidores em relação a sua empresa. Mas, que cada indivíduo (servidor) possui características e necessidades distintas que relativizam suas expectativas em relação ao seu sucesso profissional, e, que refletem no clima organizacional.

Nesse contexto, a teoria da hierarquia das necessidades humanas proposta por Maslow, demonstra que a motivação humana busca satisfazer certas necessidades que vão de primárias/fisiológicas as mais complexas ou psicológicas. Elencando como tipos de necessidades as fisiológicas, de Segurança, Social, Estima e Auto Realização, de modo que apesar de representarem condições “externas” ao ambiente de trabalho, também o influenciam de alguma maneira. Maslow elenca estas necessidades, estabelecendo a pirâmide de necessidades de Maslow. (MARRAS, 2000,p.34).

FIGURA 1- PIRÂMIDE DE MASLOW



FONTE: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>

Há que se considerar que o trabalho é a forma do homem produzir sua existência, porém, numa análise mais aprofundada já diria Marx e Engels (1999) que o homem deve estar em condições de viver para produzir, contudo, para viver é preciso antes de tudo comer, beber, ter habitação, vestir-se e algumas coisas mais.

Assim, a ideia defendida por Maslow em relação às necessidades humanas, com as devidas proporções corrobora com o pensamento de Marx e Engels, evidenciando a implicação de variados fatores que podem influenciar a vida humana e refletir em suas relações de trabalho.

Nessa análise pode-se considerar natural que empresa e empregados tenham interesses claramente desiguais, divergentes e até antagônicos. Para o empregado o interesse está em receber da empresa o máximo possível em contrapartida de seu trabalho, enquanto, para a empresa o que mais importa é alcançar seus objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade. (MARRAS, 2000).

Por esse motivo, a interação entre pessoas e organização pode ser explicada por uma relação de troca de incentivos e contribuições. Os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre

que as suas atividades dentro da organização contribuam de forma direta para a satisfação de seus objetivos pessoais. Onde há organização é necessário conhecer os motivos que levam os indivíduos a cooperar. (CHIAVENATO, 2002). Ainda em Chiavenato (2002, p. 121), desta troca decorre o equilíbrio organizacional:

O equilíbrio organizacional reflete o êxito da organização em remunerar seus integrantes com incentivos adequados e motivá-los a continuar fazendo contribuições à organização, garantindo, com isso, sua sobrevivência e eficácia. [...] torna-se necessário que os incentivos sejam úteis aos participantes, da mesma forma que as contribuições sejam úteis à organização. (CHIAVENATO, 2002, p. 121).

Esse equilíbrio organizacional apresentado por Chiavenato, certamente repercute um clima organizacional favorável à Instituição como aos seus servidores.

2.2 COMUNICAÇÃO

Dentre as variáveis que afetam o clima organizacional, a comunicação entre os membros de uma equipe de trabalho, constitui fator de relevância na superação de dificuldades. Maximiano (2007, p. 349), justifica que “o processo de comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal. Se as pessoas de uma organização se comunicam eficazmente, os processos organizacionais de comunicação tendem a ser eficazes também”.

Para Chiavenato (2007, p. 128), “na teoria das relações humanas, a comunicação desenvolve papel importante no relacionamento das pessoas como também na explicação das orientações tomadas”.

Os subordinados devem receber continuamente de seus superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades, mas também os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicação capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo. (CHIANENATO, 2007, p. 129).

De modo geral, nas organizações a comunicação é mecanismo de integração. Da qualidade do processo de comunicação depende a eficácia das relações interpessoais. Segundo Luz (2003, p. 29) “muitas empresas criam canais de comunicação com seus clientes externos, mas se esquecem de fazer o mesmo com relação aos seus clientes internos. Elas esquecem que a satisfação dos seus clientes externos passa antes pela satisfação dos clientes internos”.

Ainda para Chiavenato (2007, p. 128), “comunicação é a troca de informação entre pessoas, ou seja, significa trocar com o outro uma mensagem ou informação. E, constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”. Numa

Organização Pública, como também numa empresa privada, o ato e a forma de comunicar-se tanto nas relações internas, como nas relações estabelecidas entre Instituições e ambiente externo, reproduz-se muito sobre a Organização, e, considerando o Clima Organizacional pode ter ainda mais relevância, especialmente nas relações entre gestor-colaborador e colaboradores-colaboradores.

2.2.1 Liderança

Considerando os fatores de cultura, clima e comunicação que refletem diretamente na imagem da Instituição, pode-se também considerar que todos os fatores que influenciam no clima organizacional, remetem em algum grau a boa ou má condução dos líderes, gestores em relação às equipes de trabalho. Nesta perspectiva, a capacidade de liderar se mostra importante em todos os tipos de organizações humanas. É na capacidade de liderança que se centraliza o processo quando se busca alcançar objetivos próprios, cuja realização depende de outros. Na concepção de Chiavenato (2007, p. 122) “o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

Na concepção de Bergue, 2014, Liderança traduz-se como “a capacidade de fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas, responda positivamente à indicação de um rumo de ação, por reconhecê-la como viável e necessária. Liderar, portanto, é influenciar legitimamente pessoas”.

Para Maximiliano (2005, p. 283), “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas. É o alcance de metas por meio da direção de colaboradores”. Nesse sentido a forma de liderar de um gestor, faz total diferença para a boa execução de tarefas, aliado a satisfação dos envolvidos.

Segundo Chiavenato (2007, p. 122) “liderança é a influência exercida em uma circunstância e dirigida por meio do processo de comunicação para o alcance de um ou mais objetivos específicos. Esta influência pode ser exercida sobre pessoas ou grupos”.

Moscovici (2000, p. 126) faz uma distinção entre "líder" e “estilos de liderança”:

“Um Líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico do grupo. A maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo é chamada "estilo de liderança". (MOSCOVICI, 2000, p. 126).

Ainda, segundo Moscovici (2000, p. 131) “a eficácia de um estilo de liderança depende de vários fatores situacionais como tarefa, a estrutura de recompensa da organização, o clima na organização, as habilidades, personalidade e expectativas de membros do grupo e líder. Assim a situação e o grupo influenciaram o estilo de liderança, encorajando mais um a outro.”

Chiavenato (2007, p. 124), consubstancia esse entendimento, apresentando três estilos de liderança:

a) liderança autocrática: estilo de liderança caracterizado pela autocracia e pelo comando, no qual o líder assume e centraliza todas as decisões, enquanto os subordinados apenas obedecem às suas ordens.

b) liderança democrática: este estilo é caracterizado pela participação dos subordinados nas decisões e no comportamento orientador e impulsionador do líder.

c) liderança liberal: estilo de liderança caracterizado pela omissão do líder e no qual os subordinados atuam livre e espontaneamente sem nenhuma orientação ou direção.

A adoção de um desses estilos de liderança refletirá conseqüentemente nos demais aspectos relacionados à equipe de trabalho, sendo que variáveis como o clima, cultura e motivação, estão diretamente relacionados ao estilo de liderança.

Para Moscovici (2000, p. 35):

Relações interpessoais e clima de grupo influenciam-se reciprocamente e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e averso, ou neutro e monótono. A liderança e a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder e dos membros. (MOSCOVICI, 2000, p. 35).

No dia a dia da organização, o líder utilizará os diferentes tipos de liderança, sabendo adequá-la à situação, às pessoas e à tarefa a ser executada, assim como, deverá saber quando mudar para que obtenha bons resultados frente a sua equipe. “Saber mudar é essencial para crescer e garantir o sucesso.” (PEREIRA, 1997).

Diante do exposto, o equilíbrio de todas as variáveis que compõem o clima organizacional da Instituição é fundamental para seu sucesso. Entretanto, para que todas as variáveis estejam se desenvolvendo linearmente, a valorização do capital humano é premissa indispensável. Por isso, além da preocupação em manter a excelência na qualidade do trabalho, a organização também busca, nesse viés, a excelência na qualidade do colaborador, utilizando métodos em que é possível assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes. A importância dada a esse recurso não só transmite as políticas e

diretrizes da organização, mas capacita as pessoas para melhor realizar seu trabalho, indo ao encontro do sucesso profissional e pessoal. (CHIAVENATO, 2008).

Assim, o papel de liderança exercido pelos gestores públicos é fundamental para o estabelecimento de uma cultura e clima organizacional favoráveis tanto às empresas e Instituições Públicas, quanto aos seus servidores.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu II (PEFII), inaugurada em 23 de outubro de 2008, é um estabelecimento que visa atender presos condenados em regime fechado e semiaberto. É destinada a internos do gênero masculino, tendo uma capacidade atual de 931 presos.

O foco central da Instituição é o cumprimento da pena de forma digna, privando os detentos de liberdade, mas não dos demais direitos. A ressocialização do preso ainda se constitui em objetivo a ser constantemente alcançado, para tanto, disponibiliza atendimentos com os técnicos, assistente social, dentista, enfermeiro, médico, professor e psicólogo, além de atividades laborativas, escolares, culturais, religiosas e esportivas, sendo estas atividades, oportunizadas para todos os presos, obedecendo a critérios de avaliação técnica.

Seu quadro de funcionários conta com um número aproximado de 130 colaboradores, entre agentes penitenciários, técnicos administrativos, agentes profissionais e professores.

Possui uma área construída de 9.600,00 m², que está dividida em área administrativa, área de segurança (galerias de alojamento dos detentos) e área técnica (distribuída para os atendimentos médicos e de enfermagem, jurídicos, escolares entre outros). A estrutura física de segurança da Unidade divide-se em 2 blocos com 16 galerias cada e um total de 144 celas de convívio comum e 88 celas para casos diferenciados. Conta ainda com Solários, sendo um total de 8, que são espaços utilizados para que os internos tomem sol e pratiquem atividades esportivas, além de receberem visitas aos finais de semana. Área de saúde, com enfermaria, quartos de internamento, consultórios médico e odontológico. E área de atendimento ao interno com salas de psicologia, pedagogia, serviço social e parlatório (este último reservado ao atendimento dos advogados). E por fim, o prédio administrativo com escritórios, refeitório, recepção e um espaço reservado a Polícia Militar.

O recrutamento é sempre realizado por meio de concurso público ou contrato de regime especial (PSS), que tem por finalidade a aplicação de técnicas específicas para escolher o candidato que reúne as condições mais adequadas para ocupar determinado posto de trabalho. Atualmente na PEF II os funcionários das áreas administrativas e técnicas são recrutados através de concurso público, entretanto, o cargo de agente penitenciário, de maior quantitativo, nos últimos anos e com a flexibilização das políticas de governo, passou a ser composto por servidores efetivos, admitidos por meio de concurso público, mas também, por funcionários

contratados temporariamente, por períodos determinados, através de processo seletivo simplificado, sendo esta forma de contratação, uma estratégia de governo, para implementação de futuras terceirizações nas Unidades Prisionais do Estado.

Quanto à organização, os funcionários dos setores técnicos e administrativos trabalham em horário comercial, de segunda a sexta-feira, perfazendo 8 horas diárias, com uma hora de intervalo para o almoço, totalizando 40 horas semanais. Já os Agentes Penitenciários têm horário diferenciado, distribuídos em escalas de trabalho. Sendo que os agentes penitenciários concursados labutam em escalas de 24x48h e 12x60h, enquanto os agentes contratados temporariamente realizam jornada de trabalho em escalas de 12x36 horas. Do total de agentes penitenciários atualmente lotados na Unidade Prisional, estes são subdivididos em três equipes de trabalho para a execução de suas atividades e adequação das respectivas cargas horárias de trabalho.

Na distribuição de atividades, cada uma das equipes de trabalho possui um Inspetor e Subinspetor de equipe, considerados chefia imediata dos demais agentes que compõem a equipe. Hierarquicamente às equipes existe ainda uma Divisão de Segurança e Disciplina sob responsabilidade do Chefe de Segurança (ocupante de cargo comissionado), sendo posteriormente e dentro da hierarquia ambos subordinados a Direção e Vice-Direção da Unidade Prisional.

A estrutura organizacional da instituição compreende:

I - Nível de Direção

- a) Diretor
- b) Vice-Diretor
- c) Conselho Disciplinar - CD
- d) Comissão Técnica de Classificação - CTC

II - Nível de Execução

- a) Divisão de Prontuário e Movimentação – DIPROM
- b) Divisão de Segurança e Disciplina - DISED
- c) Divisão Assistencial - DIAS
- d) Divisão Ocupacional e de Qualificação - DIOQ
- e) Divisão de Administração e Finanças - DIAF
- f) Seção de Recursos Humanos

De forma simplificada, as atribuições são assim definidas quanto ao Nível de Direção: Ao Diretor compete: promover a administração geral expedindo atos normativos de eficácia interna, em estreita observância das disposições da Lei de Execução Penal e das normas

da administração pública estadual, dando cumprimento às determinações judiciais; promover medidas de segurança e tratamento para a recuperação social dos internos e para a manutenção e melhoria das condições de custódia zelando pela integridade física e moral dos internos; promover medidas de assistência jurídica, social, psicológica, de saúde de educação formal e informal, voltadas ao recondicionamento social de internos; promover medidas administrativas de fiscalização e acompanhamento da aplicação das sanções regulamentares segundo as normas e diretrizes penitenciárias; prestar, por intermédio do Coordenador Geral do DEPEN, as informações que lhe forem solicitadas pelos juízes, tribunais, Conselho Penitenciário e por entidades e órgãos públicos ou privados, sobre o estabelecimento;

Ao Vice-Diretor Compete: assistir e auxiliar o diretor do estabelecimento no desempenho de suas funções, substituindo-o nas suas ausências e impedimentos; acompanhar o andamento das atividades técnicas e administrativas do estabelecimento, em auxílio ao Diretor na administração da unidade; desempenhar outras atividades correlatas e/ou determinadas pelo Diretor.

Ao Conselho Disciplinar - CD, de acordo com as disposições da Lei nº 7210, de 11.07.84, cabe: A realização de diligências indispensáveis à precisa elucidação das faltas disciplinares dos internos, de acordo com os artigos 44 a 60 da Lei de Execução Penal, nº 7210, de 11.07.84; a deliberação sobre as faltas disciplinares cometidas pelos internos; a deliberação e proposição sobre a aplicação das sanções disciplinares previstas no artigo 53 da Lei nº 7210, de 11.04.84; outras atividades correlatas.

À Comissão Técnica de Classificação - CTC, instituída pela Lei nº 7210, de 11.07.84, de conformidade com seus artigos 5º ao 9º, quando se tratar de condenado à pena privativa de liberdade, compete: classificar os condenados, segundo os seus antecedentes e personalidade, para orientar a execução penal, de forma individualizada; elaborar o programa individualizador e acompanhar a execução das penas privativas de liberdade e restritivas de direitos; propor à autoridade competente as progressões e regressões dos regimes, bem como, as conversões; a implantação inicial e/ou eventual transferência de internos nos canteiros de trabalho somente se dará mediante avaliação e classificação desta, conforme disposições da Lei de Execução Penal; analisar e deliberar os projetos voltados a ressocialização e canteiros de trabalho; classificar os internos, segundo seus antecedentes e personalidade, para desenvolverem atividades em projetos e canteiros de trabalho, bem como a exclusão dos mesmos de atividades nos quais estejam inseridos, quando necessário.

De mesmo modo são distribuídas conforme o nível de Execução, sendo elas:

Divisão de Prontuário e Movimentação: A Divisão de Prontuário e Movimentação - DIPROM tem por objetivo a organização e manutenção dos prontuários penitenciários dos presos, e a manutenção de um sistema de informações sobre os presos da unidade, de maneira a permitir as medidas necessárias ao cumprimento das determinações judiciais e do Conselho Penitenciário, a manutenção de cadastro da população penitenciária; a guarda de pertences dos internos e a manutenção de um sistema de informações sobre o sistema penitenciário.

Divisão Produção e Ocupação: A Divisão Ocupacional e de Qualificação - DIOQ tem por objetivo a promoção da assistência educacional; o treinamento e a qualificação dos internos; coordenação das atividades produtivas e de laborterapia ocupacional, e a execução dos serviços essenciais ao funcionamento da unidade.

Divisão Assistencial: A Divisão Assistencial - tem por objetivo a prestação de serviços assistenciais, sociais e religiosos, de saúde e psicológicos, em conformidade com o disposto na Lei de Execução Penal, no. 7210, de 11.07.84.

Divisão de Administração e Finanças: A Divisão de Administração e Finanças - DIAF tem por objetivo a execução das atividades meio da Unidade, no que se refere às áreas de recursos humanos, de finanças e de planejamento.

Divisão de Segurança e Disciplina: A Divisão de Segurança e Disciplina - DISED, que tem por objetivo a manutenção dos serviços de portaria; de guarda e vigilância, para a custódia e segurança de presos na unidade.

Após a realização descritiva da composição institucional da penitenciária, e objetivando o levantamento de dados que permitam a avaliação quantitativa e qualitativa em relação ao clima organizacional, foram detectados de modo informal, por meio da observação participante e através da coleta de dados pela aplicação de questionário dirigido, fatores que tem influenciado o Clima Organizacional na Unidade Prisional, os quais configuram-se como instrumentais de avaliação para a proposição de medidas que favoreçam a melhoria dos pontos negativos detectados.

3.1.1 Diagnóstico da Situação do Problema

A análise da pesquisa de campo visa demonstrar de forma sistematizada e científica a opinião dos funcionários em relação aos fatores apontados como influenciadores do clima organizacional, e dessa forma contribuir para que as proposições possam ser feitas de forma coerente com propósito definido e levando-se em conta a realidade Institucional.

CODA, 1997,p.99 define a pesquisa em clima organizacional, como:

“Um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada”. (CODA, 1997, p.99)

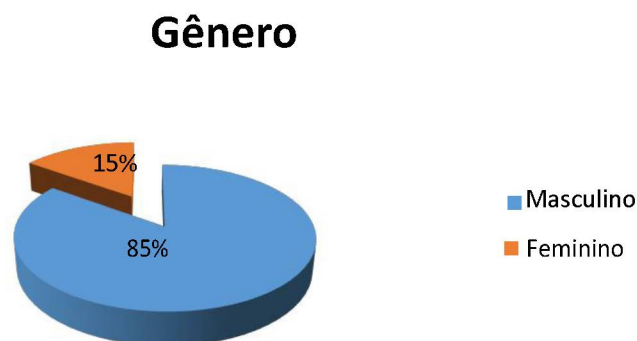
Baseado nestas informações verifica-se o grau de satisfação dos funcionários em relação à instituição considerando as diversas variáveis que constituem e influenciam o clima organizacional. Sendo que os resultados apresentados pelos servidores foram obtidos através da própria observação participante desta signatária, uma vez que esta é também servidora da Instituição pesquisada, assim como, a partir da análise do questionário abaixo indicado aplicado aos demais servidores, com base no qual foram propostas as medidas de intervenção para melhoria da condição atual do clima organizacional da Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu II, a partir das principais deficiências detectadas no diagnóstico.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Serão analisadas diferentes variáveis que influenciam o clima organizacional, quais destas estão presentes de forma negativa em maior ou menor proporção na Instituição, para posterior propositura de intervenções que possam contribuir para melhoria do ambiente de trabalho na perspectiva do Clima Organizacional como fator preponderante.

A seguir seguem os dados obtidos através da aplicação de questionário dirigido, em relação a fatores como condições ambientais, motivação, trabalho em equipe, satisfação e liderança os quais nortearam a análise e proposição de alternativas para melhoria do Clima Institucional

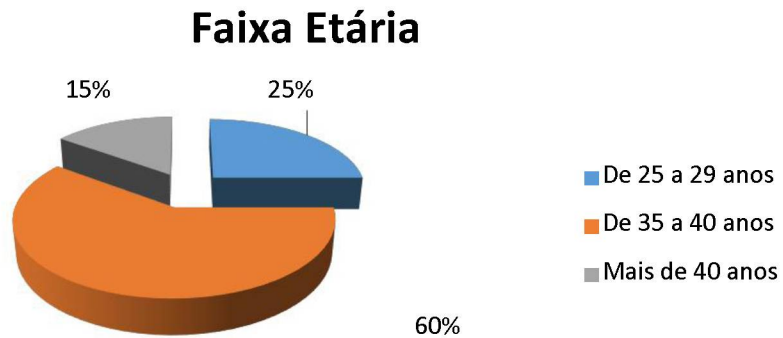
GRÁFICO 1 – GÊNERO



FONTE: A autora (2019).

Observa-se no Gráfico 1 que a maioria dos funcionários da Penitenciária são do gênero masculino e representam 85% da população pesquisada. A predominância de servidores masculinos se dá ao fato de que a Instituição é destinada a custódia de presos unicamente masculinos, logo, toda a atividade envolvendo a segurança é feita por agentes penitenciários masculinos.

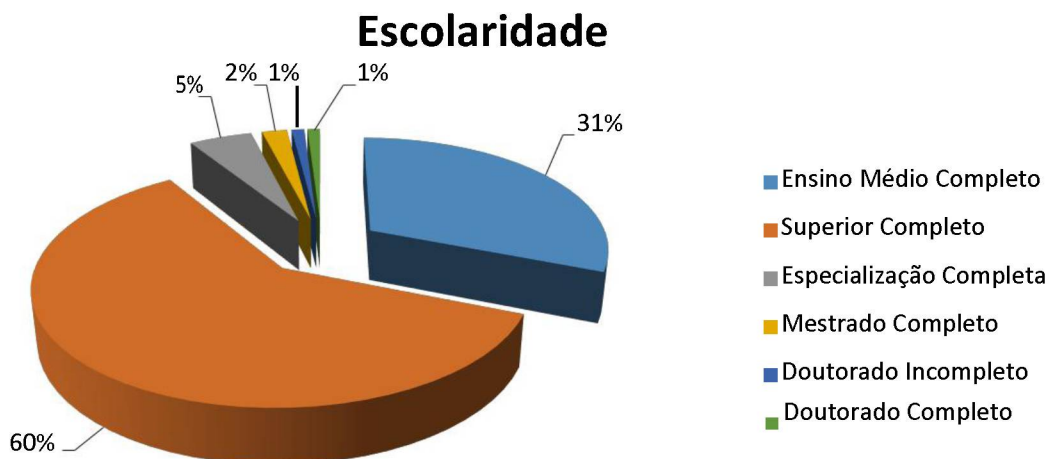
GRÁFICO 2 – FAIXA ETÁRIA



FONTE: A autora (2019).

Observa-se do Gráfico 2 que o quadro de funcionários da Penitenciária é relativamente jovem, já que a maior parte dos funcionários está compreendida até os 40 anos de idade.

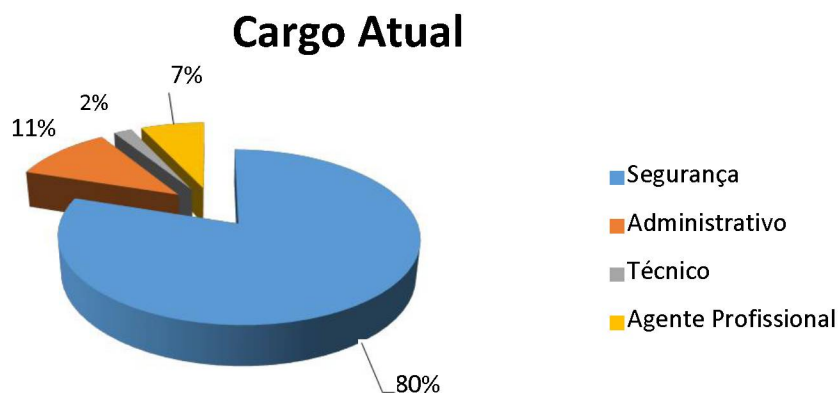
GRÁFICO 3 – ESCOLARIDADE



FONTE: A autora (2019).

Observa-se do Gráfico 3 em relação ao nível de escolaridade dos funcionários que o grau de instrução em nível superior é expressivo. Isso se deve ao fato de que o nível de escolaridade mínima exigida para admissão é o nível médio completo. Logo, verifica-se que boa parte dos servidores possui instrução acima do exigido. Entretanto, o número de servidores com especialização, mestrado ou doutorado, é reduzido o que pode indicar que após ingressar no serviço público, o servidor acaba por não dar sequência ao processo de capacitação e qualificação. Podendo este ser um ponto a ser trabalhado, já que a qualidade dos trabalhos prestados está também relacionada à capacitação e qualificação do profissional prestador de serviços.

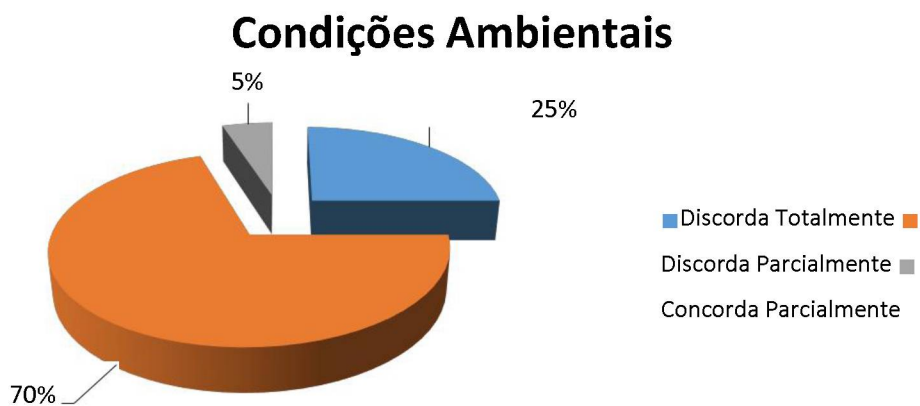
GRÁFICO 4 – CARGO ATUAL



FONTE: A autora (2019).

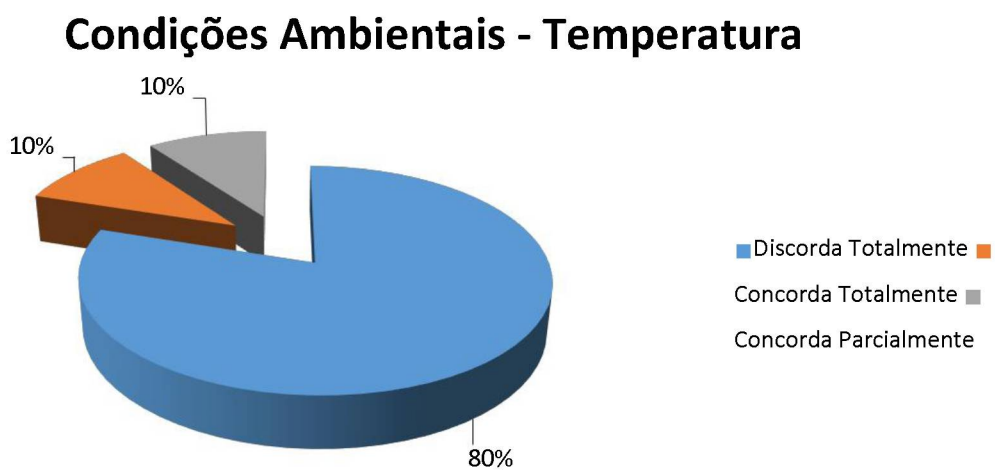
Observa-se do Gráfico 4 que 80% dos funcionários concentram-se na área de segurança/operacional. O que é natural já que a atividade de maior operacionalização dada a especificidade do trabalho é a de agentes penitenciários. Entretanto, observa-se que as demais áreas poderiam ter maior quantitativo de servidores nas áreas administrativas e técnicas para melhoria do atendimento e acompanhamento dos detentos, o que por consequência traria pontos positivos ao trabalho prestado pela segurança;

GRÁFICO 5 - CONDIÇÕES AMBIENTAIS



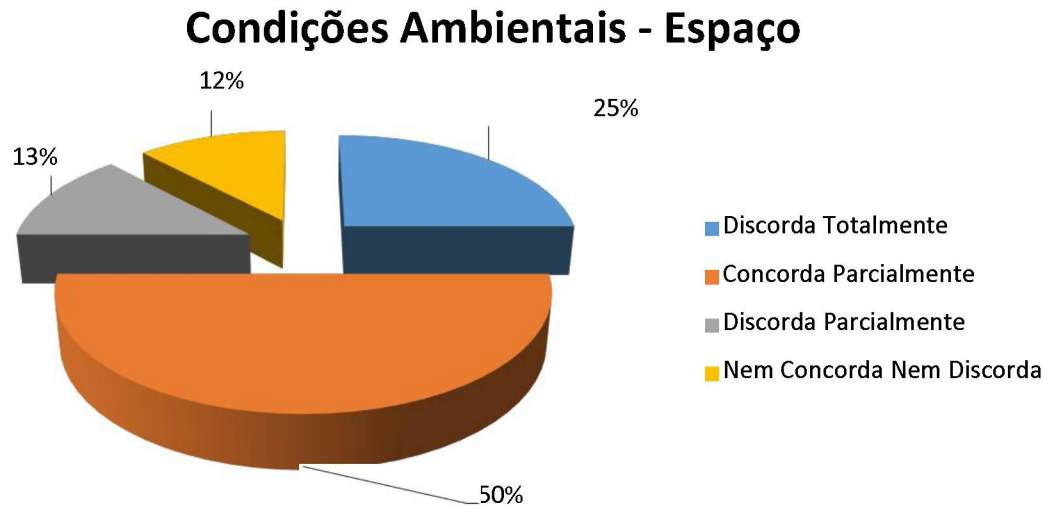
FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 6 – CONDIÇÕES AMBIENTAIS: TEMPERATURAS



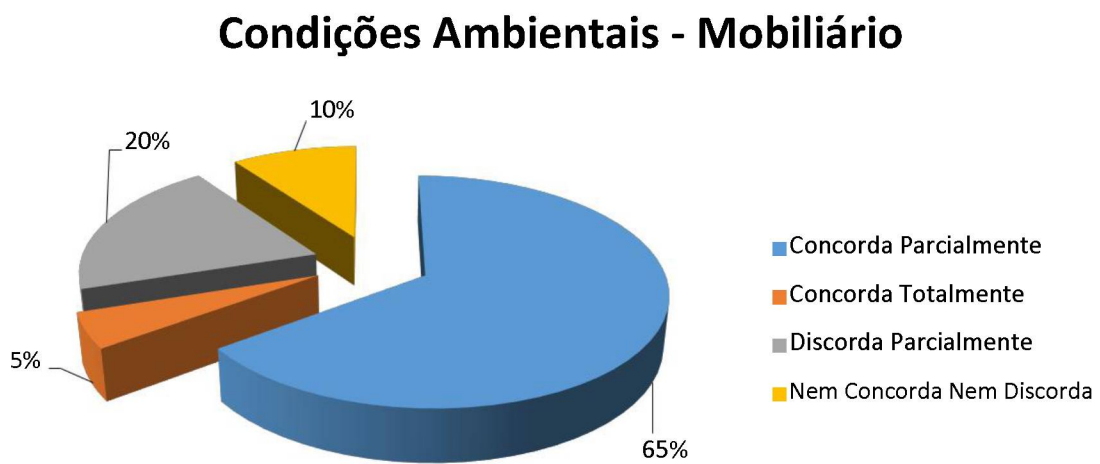
FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 7 - CONDIÇÕES AMBIENTAIS: ESPAÇO



FONTE: A autora (2019).

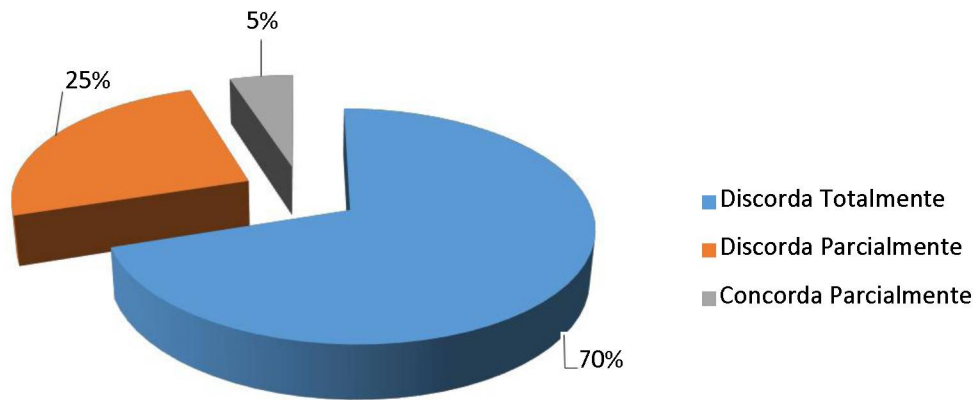
GRÁFICO 8 – CONDIÇÕES AMBIENTAIS: MOBILIÁRIO



FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 9 – CONDIÇÕES AMBIENTAIS: HIGIENE

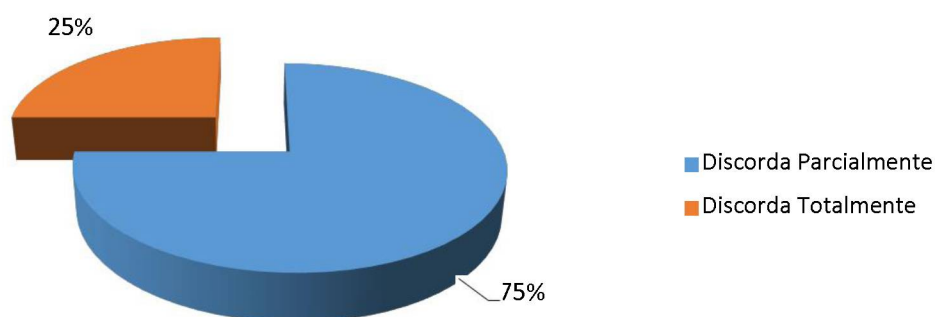
Condições Ambientais - Higiene



FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 10 – CONDIÇÕES AMBIENTAIS: INSTALAÇÕES SANITÁRIAS

Condições Ambientais - Instalações Sanitárias

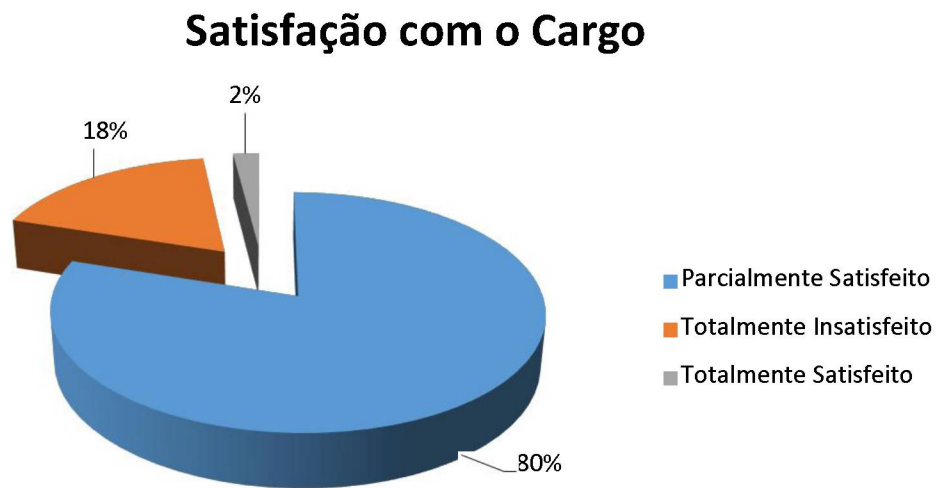


FONTE: A autora (2019).

Em relação às condições físicas, estruturais e ambientais o Gráfico 5 e seus subsequentes indicam que o grau de insatisfação dos servidores é elevado, especialmente em relação as variáveis de temperatura, higiene e instalações sanitárias. Tal insatisfação pode ser justificada pela precária manutenção dada as instalações da Instituição. O que reflete

diretamente na execução das atividades cotidianas, bem como, nas condições de saúde dos servidores, especialmente os da área de segurança que realizam escalas noturnas sem local apropriado para descanso, poucos recursos de dispositivos de segurança que contribuam para prestação dos serviços, assim como as questões de higiene que afetam diretamente a saúde tanto dos servidores quanto dos detentos, uma vez que a falta de condições sanitárias e de higiene adequadas são favoráveis a proliferação de doenças.

GRÁFICO 11 – SATISFAÇÃO COM O CARGO



FONTE: A autora (2019).

Observa-se que o grau de satisfação dos servidores com o cargo ocupado é intermediário. Podendo este ser um fator a ser trabalhado, já que a melhoria do clima organizacional da Instituição pode contribuir positivamente com a satisfação do servidor em relação ao cargo-função desempenhado.

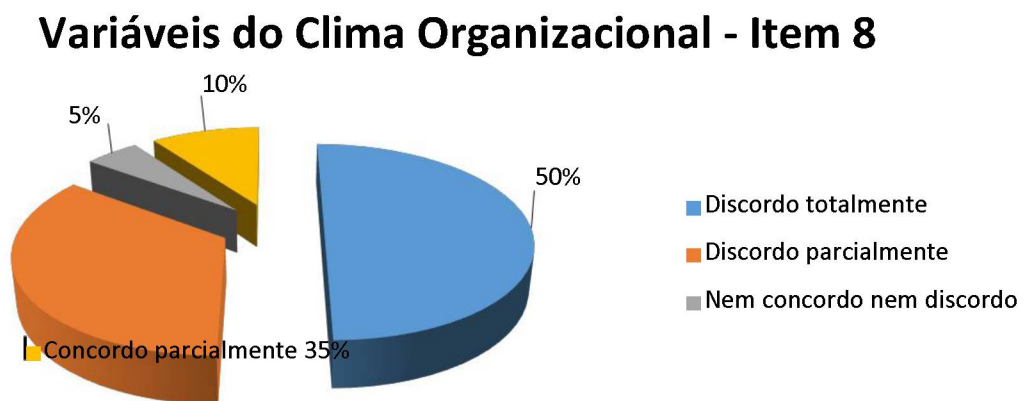
GRÁFICO 12 – VOLUME DE TRABALHO



FONTE: A autora (2019).

Em relação ao nível de insatisfação em relação ao volume de trabalho, o índice elevado está atrelado principalmente aos escassos recursos humanos, os quais necessitam ser providos através de novas contratações em todas as áreas que compõem o quadro de pessoal da Instituição.

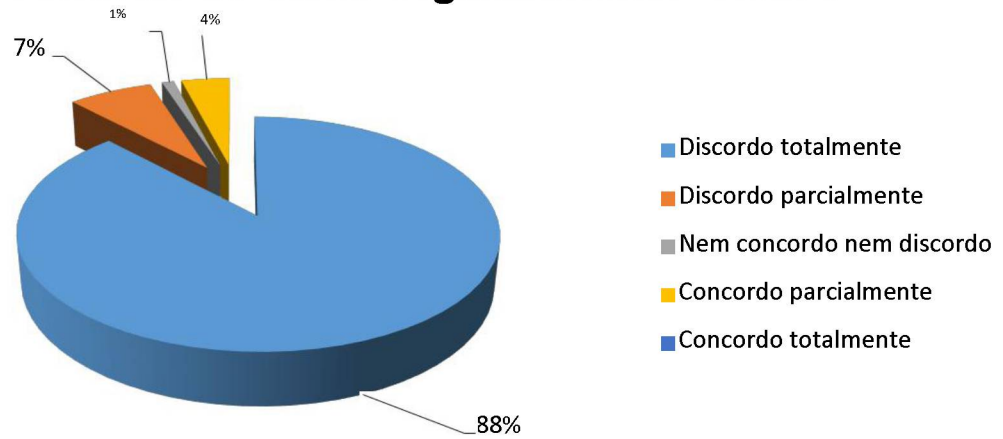
GRÁFICO 13 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 8



FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 14 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 9

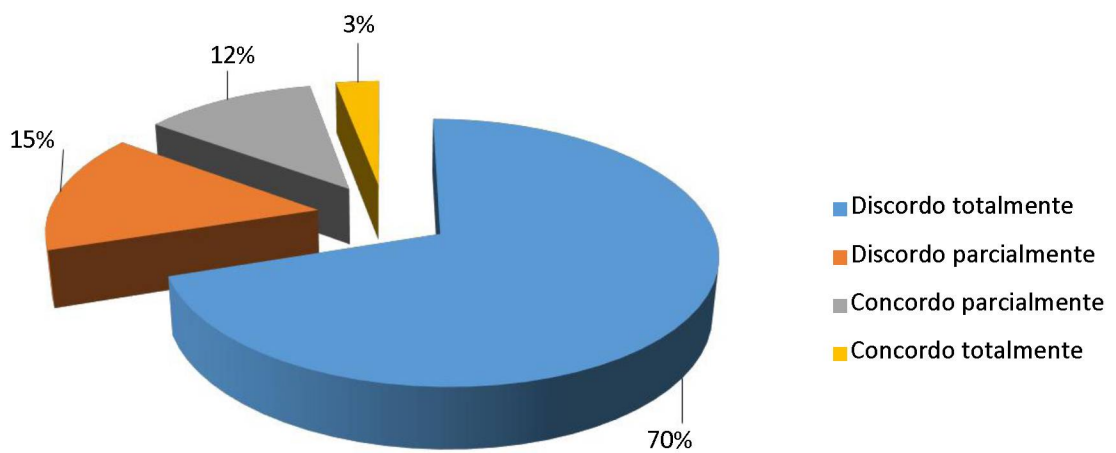
Variáveis do Clima Organizacional - Item 9



FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 15 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 10

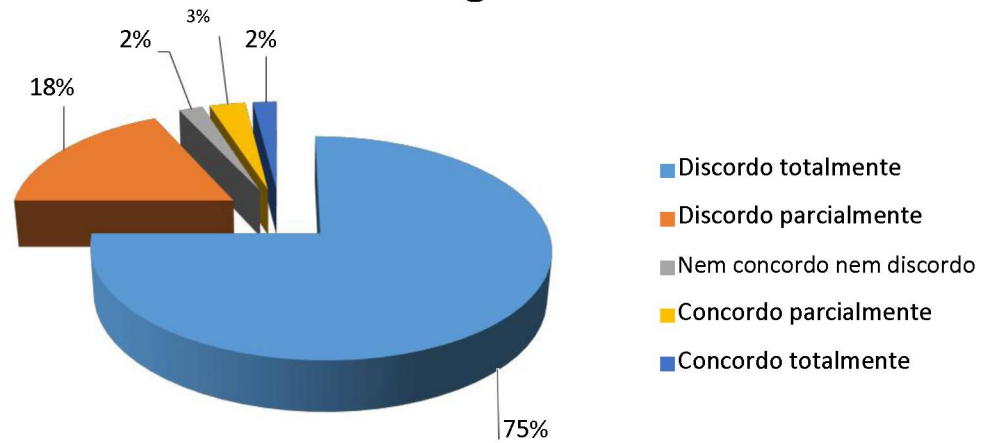
Variáveis do Clima Organizacional - Item 10



FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 16 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 11

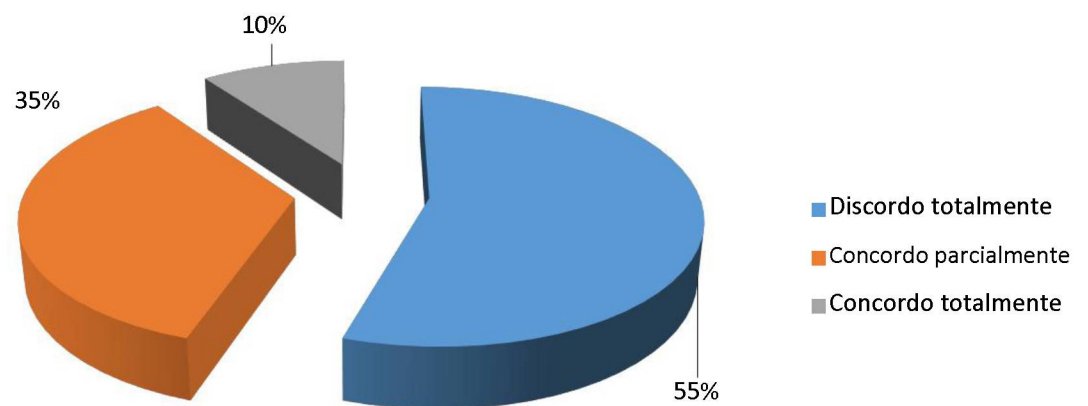
Variáveis do Clima Organizacional - Item 11



FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 17 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 12

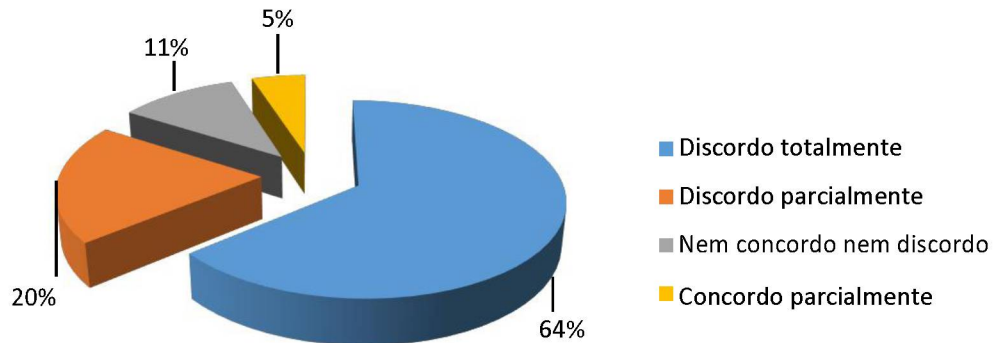
Variáveis do Clima Organizacional - Item 12



FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 18 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 13

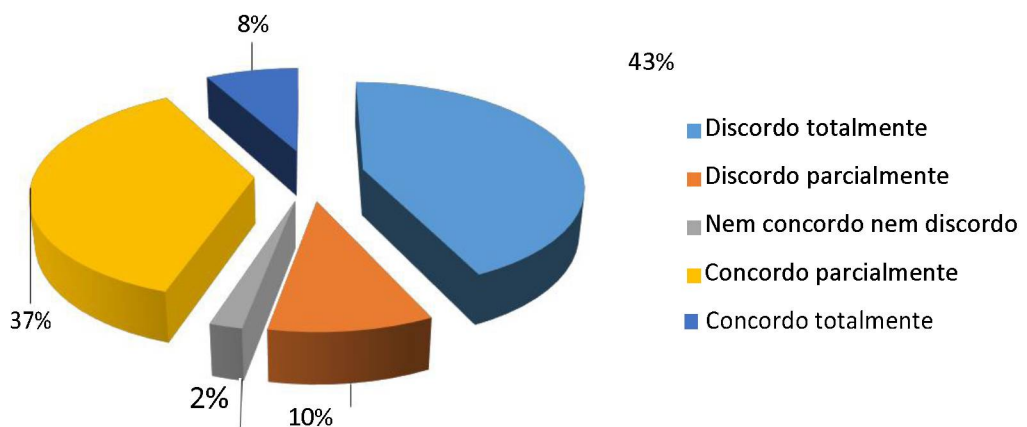
Variáveis do Clima Organizacional - Item 13



FONTE: A autora (2019).

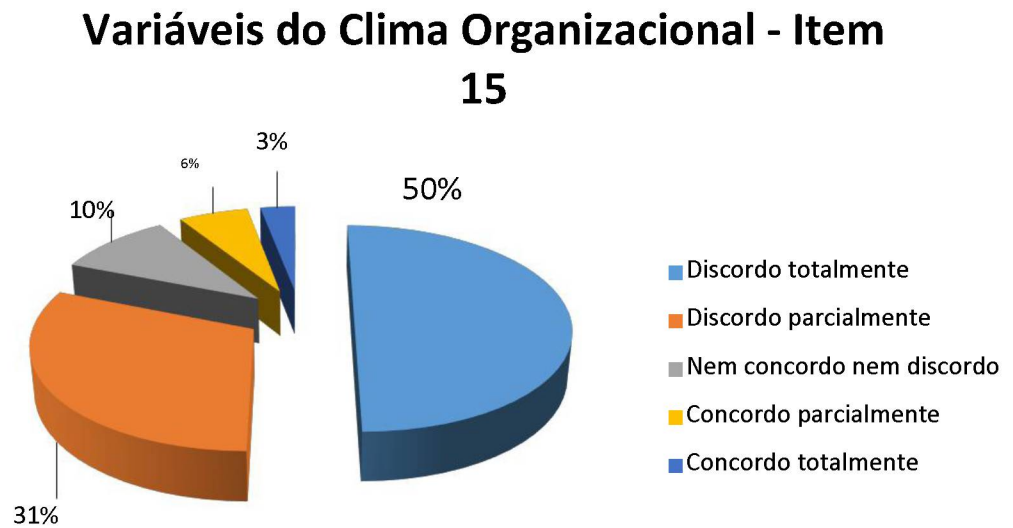
GRÁFICO 19 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 14

Variáveis do Clima Organizacional - Item 14



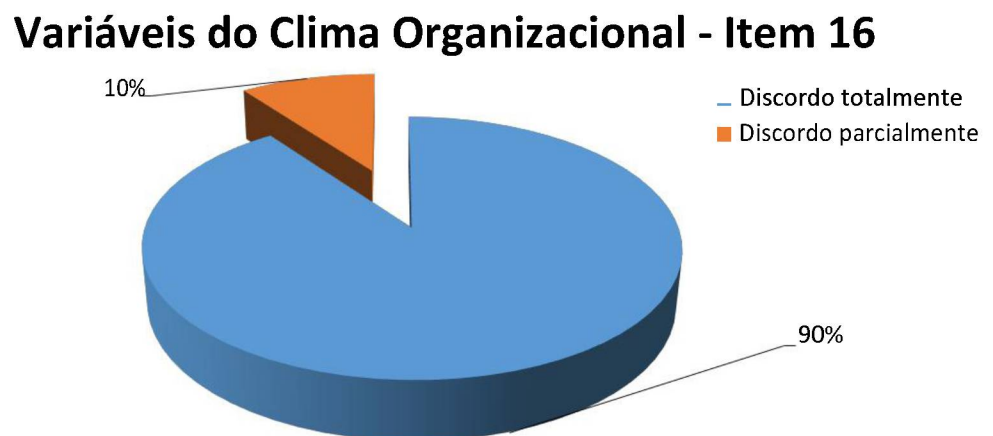
FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 20 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 15



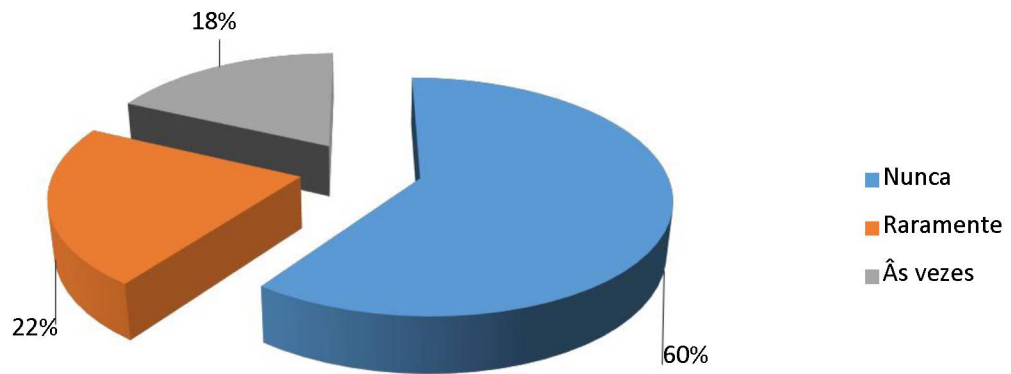
FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 21 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 16



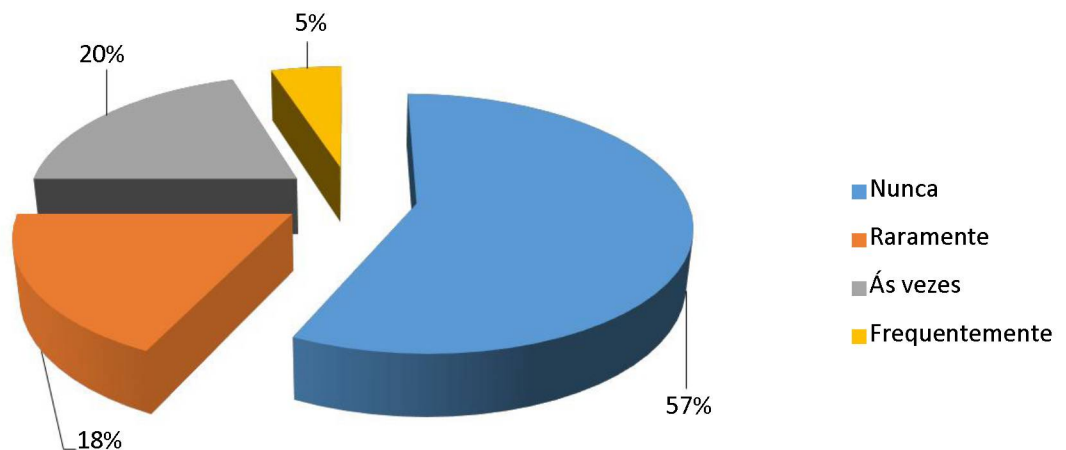
FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 22 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 17

Variáveis do Clima Organizacional - Item 17

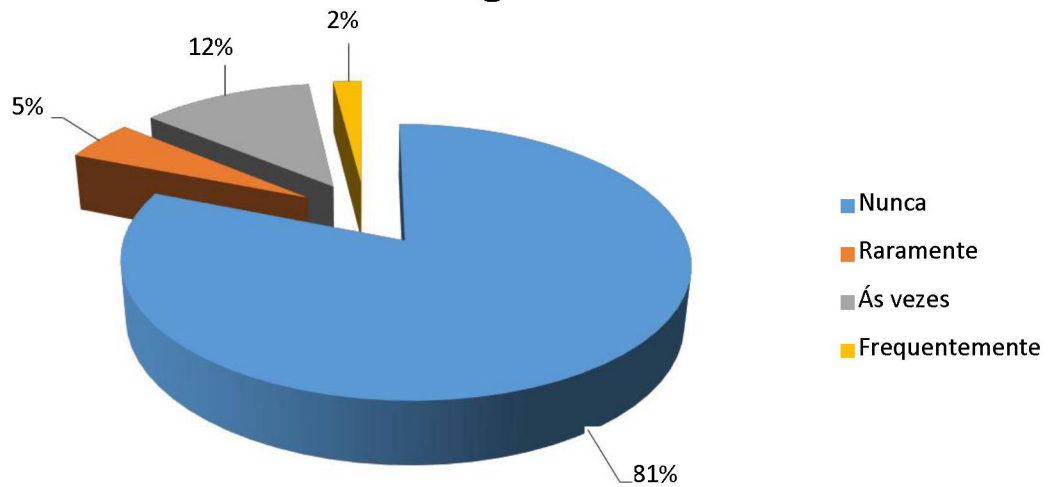
FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 23 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 18

Variáveis do Clima Organizacional - Item 18

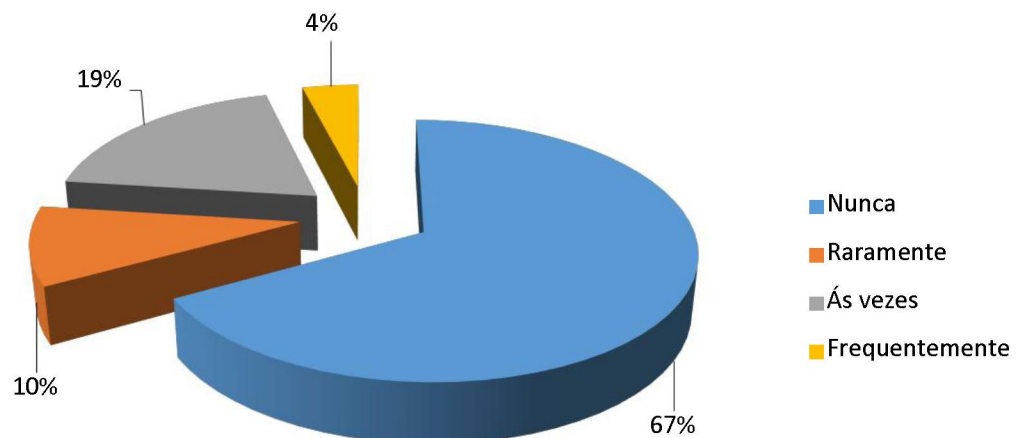
FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 24 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 19

Variáveis do Clima Organizacional - Item 19

FONTE: A autora (2019).

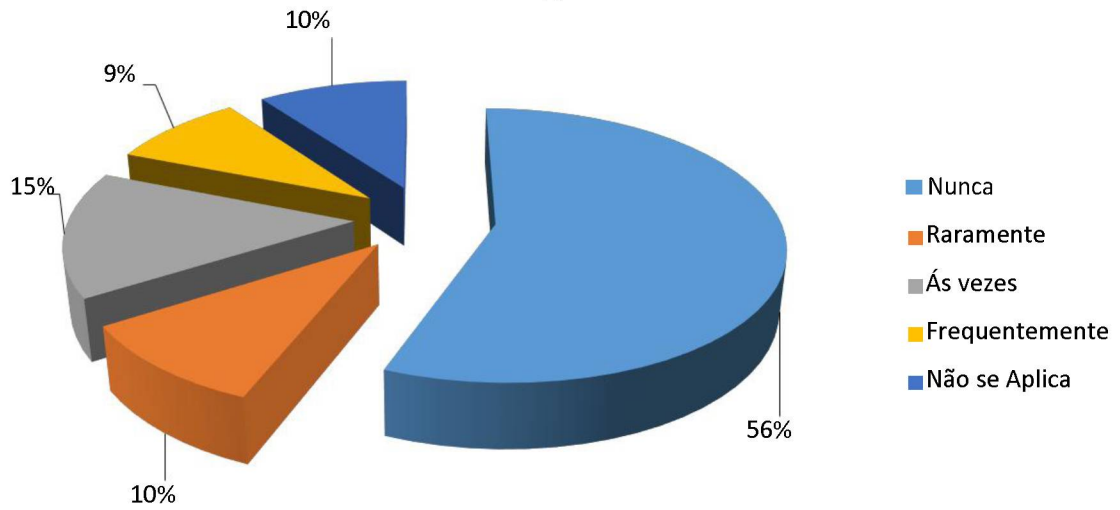
GRÁFICO 25 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 20

Variáveis do Clima Organizacional - Item 20

FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 26 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 21

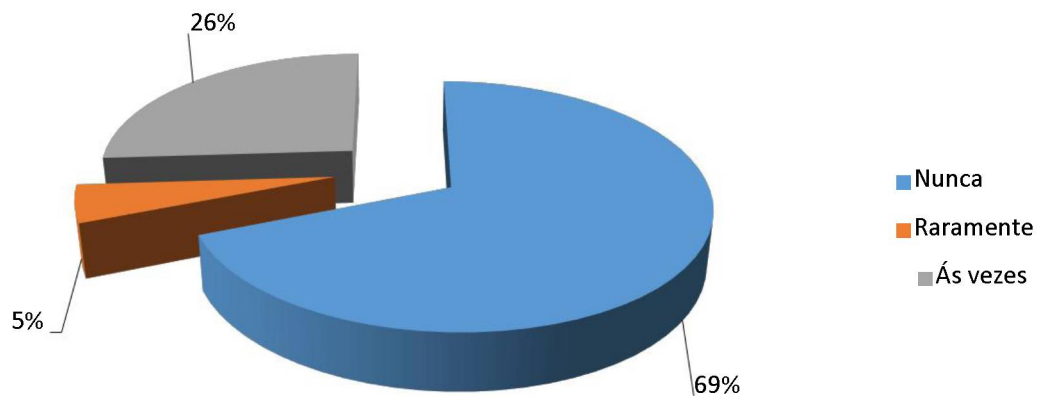
Variáveis do Clima Organizacional - Item 21



FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 27 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 22

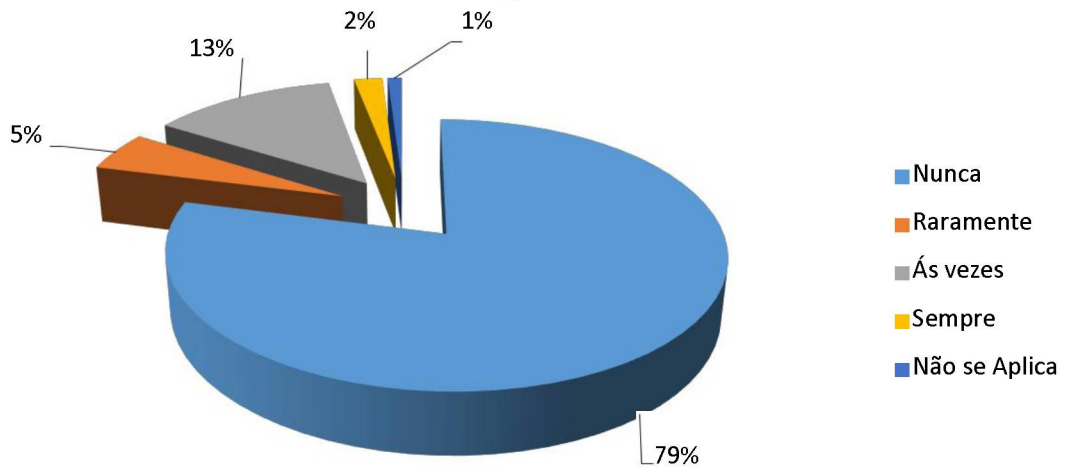
Variáveis do Clima Organizacional - Item 22



FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 28 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 23

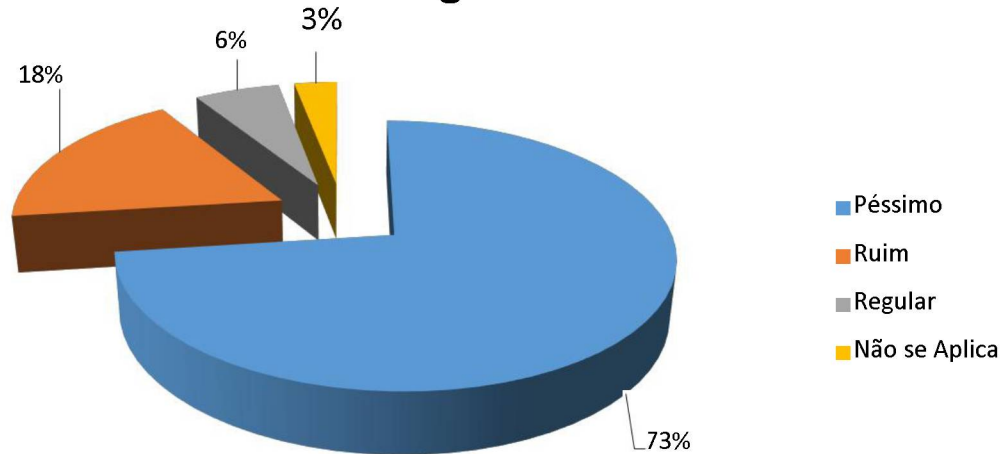
Variáveis do Clima Organizacional - Item 23



FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 29 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 24

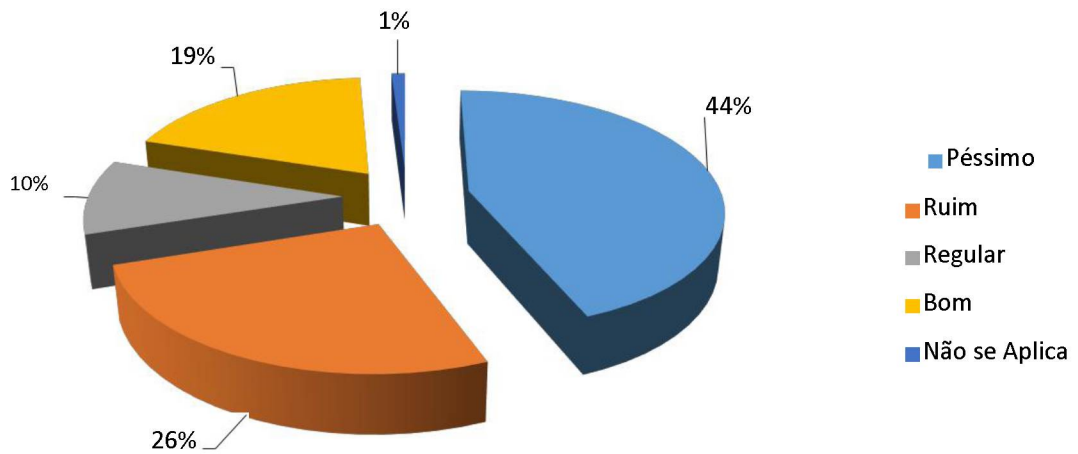
Variáveis do Clima Organizacional - Item 24



FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 30 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 25

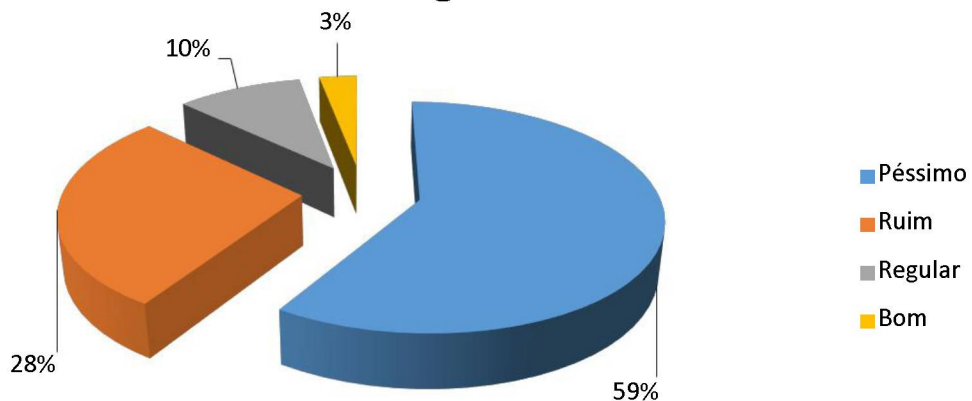
Variáveis do Clima Organizacional - Item 25



FONTE: A autora (2019).

GRÁFICO 31 – VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL – ITEM 26

Variáveis do Clima Organizacional - Item 26



FONTE: A autora (2019).

Em relação aos dados apresentados nos gráficos 8 a 26 referentes aos fatores como comunicação, motivação, trabalho em equipe, treinamento e liderança, observa-se a predominância de índices expressivos de insatisfação, com ênfase aos aspectos negativos de

comunicação e liderança dos gestores em relação a sua equipe de trabalho. Sendo este um ponto a ser trabalhado.

Em síntese os dados levantados demonstraram que o grau de insatisfação dos servidores em relação à Instituição foi predominante. De modo geral, observou-se que todas as deficiências relacionadas ao espaço físico e estrutural, apontam para um ambiente com poucas condições e recursos de trabalho. Além disso, em relação aos demais aspectos pesquisados verifica-se que a insatisfação ainda que em percentuais variáveis, conforme expresso nos gráficos acima, é predominante. De modo que praticamente todos os fatores mencionados como influenciadores de um clima organizacional negativo, demonstraram-se presentes.

Assim a situação problema da presente Instituição circunda-se a existência de um clima organizacional ruim, em partes diretamente relacionado à prática de gestão adotada no Estabelecimento. Conforme analisado no referencial teórico em que pese existam fatores externos que também refletem no ambiente interno, a presente pesquisa demonstrou necessidade de reestruturação organizacional desde o nível estrutural, de comunicação até o fortalecimento dos vínculos de trabalho em equipe, cooperação, como de capacitação dos servidores, com atenção especial a saúde dos trabalhadores.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Conforme verificado na revisão de literatura a respeito do conteúdo de clima organizacional, as variáveis que o influenciam são diversificadas. Contudo, em que pese a multiplicidade de fatores, o lado positivo desta multiplicidade é que também existem diferentes maneiras de superar os problemas diagnosticados e minimizar os efeitos nocivos ao clima organizacional da Instituição.

Assim, as propostas a seguir levam em conta os índices de insatisfação apontados com ênfase para superação dos aspectos de comunicação, liderança, treinamento, motivação, trabalho em equipe, e saúde do trabalhador. Todos voltados a superar ou ao menos minimizar os índices ruins e conseqüentemente propiciar um ambiente interno mais equilibrado, com benefícios tanto a Instituição, como principalmente ao servidor, já que este último estando satisfeito com seu local de trabalho e com suas expectativas em relação à sua organização, favorecem o clima organizacional e seus envolvidos encontram de certa maneira reciprocidade nas relações, garantido sucesso a Instituição, satisfação ao servidor e bons resultados à sociedade, receptor dos serviços prestados pela organização.

A análise dos resultados a respeito do Clima Organizacional da Penitenciária II evidenciou um nível de insatisfação de seus funcionários muito acima do considerado saudável a um ambiente de trabalho. Como já mencionado no início do presente trabalho, as peculiaridades do local analisado, já trazem consigo questões que pressupunham certa instabilidade e vulnerabilidade no que diz respeito ao clima e cultura organizacionais por se tratar de uma área de segurança de extremo risco, logo, de estresse e tensão sempre presentes.

Apesar disso, trata-se de um grupo consideravelmente muito insatisfeito, porém, aberto a realizar as modificações necessárias para transformá-lo positivamente. Além disso, cabe salientar que durante o processo de aplicação da pesquisa, houve mudanças no nível de direção da Instituição, as quais futuramente possam representar diminuição nos índices de insatisfação detectados, a depender da postura e condução dos novos gestores, os quais inclusive poderão utilizar-se do presente diagnóstico para traçar estratégias de mudança, considerando que o fator de liderança é fundamental para compreender os anseios da equipe, como para que a equipe execute os objetivos da empresa e de seus gestores com eficácia.

Destaca-se que todas as estratégias sugeridas para melhoria das deficiências apresentadas, pautam-se em um modelo de gestão democrática. Sendo assim, passaremos a descrever as possíveis propostas de melhorias, visando contribuir para modificação das

variáveis negativas, atualmente detectadas como predominantes no Clima Organizacional da Instituição.

4.1 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Em relação aos aspectos ambientais, observa-se que a necessidade de intervenção demanda intervenções físicas e estruturais com brevidade já que estas não representam apenas a melhoria para o clima organizacional, mas, sobretudo, porque representam questões de salubridade e risco iminente a vida do funcionário.

Propõe-se ações como Adequação do alojamento conjunto para descanso dos servidores, com estruturação de camas do tipo “beliche”, com ar condicionado, televisor, banheiros. Existe espaço físico passível de adequação para atender ao alojamento dos servidores, sendo necessária a aquisição de mobiliário. Esta aquisição pode ser realizada com recursos do próprio Estado, como, por meio de doações com empresas da sociedade Civil. Nesse fator, seria interessante a participação de um técnico em segurança do trabalho para auxiliar na estruturação, para que estas ocorram dentro das normas sanitárias e de segurança mínimas para garantia da segurança do trabalhador.

Em nível de estruturação do setor administrativo, uma intervenção premente é a criação de um espaço reservado às instalações de arquivo morto. Atualmente a Unidade não dispõe de local adequado. Uma das alternativas pensadas, inclusive considerando as limitações de espaço físico existentes, é a informatização do arquivo morto. Propõe-se contratação ou utilização dos estagiários já existentes na Instituição, a fim de que possam promover o processo de digitalização de documentos, sob a supervisão de servidor da área administrativa. Essa organização facilitaria a consulta ao acervo da Instituição, como reduziria os transtornos de acúmulo de documentos desnecessários, ocupando espaços, além de reduzir expressivamente o quantitativo de impressões realizadas mensalmente.

Há que se considerar que em relação às deficiências em relação às condições ambientais (física e estruturais) estas podem ser regularizadas através da manutenção periódica de competência da Divisão de finanças, como através de campanhas de conscientização e “treinamentos” diretamente com os detentos, os quais são os responsáveis pelos serviços de limpeza.

Propõe-se um período de reorganização dessas demandas, estabelecendo-se um período aproximado de 03 meses para reavaliação do referido quesito, para implementação de novo encaminhamento, se for o caso. Sugere-se ainda, a fim de estimular uma gestão

participativa, a criação de uma comissão composta por um representante de cada área (segurança, administrativa, técnica e profissional) para acompanhar e fiscalizar o processo de reorganização possibilitando melhor feedback em relação as mudanças que deram resultados e aquelas que precisam ser revistas para novas proposituras.

Em relação aos aspectos negativos da variável de Comunicação, considera-se que deve haver especial atenção já que esta traz implicações nas relações servidor-servidor, servidor-chefias e vice-versa, bem como, Instituição-cliente externo. Daí necessidade de melhoria dos processos de comunicação da Instituição.

Nesse aspecto, constatou-se não haver um regimento que discipline as atividades setoriais da Unidade Penal, o que dá abertura para que cada um realize seu trabalho da forma que achar melhor, sem um organograma que estabeleça um regramento único para padronização das rotinas.

Para esta tratativa sugere-se a construção coletiva de um Regimento Interno, a exemplo dos Projetos Políticos Pedagógicos adotados nas Instituições de ensino. Este seria um mecanismo de estruturação da organização administrativa e operacional da Instituição, elaborada coletivamente afim de que contemple todos os fatores e realidades setoriais, o que permite menos suscetibilidade no fluxo de atividades da Unidade, com o qual eventuais mudanças ou contratações de novos servidores devem ser adequar.

É sabido que toda empresa ou organização pública, precisa ter um norte e objetivos claramente definidos, a fim de que seus servidores saibam quais os objetivos do seu local de trabalho e as convenções já previamente estabelecidas para que estes sejam atingidos. Além disso, a padronização de rotinas administrativas e técnicas, é um mecanismo de facilitação da comunicação interna e externa.

Para a criação do regimento interno, propõe-se o estabelecimento de um calendário de reuniões num período de 6 meses, e a composição de uma equipe de elaboração, podendo ser composta proporcionalmente por 2 servidores de cada área administrativa, técnica e profissional e de até 06 servidores da área de segurança. O estabelecimento da Comissão representa a equipe formal para deliberação das propostas a ser regulamentadas pelo Regimento, contudo, a validação do regimento final, deve ser instituída por meio de Assembleias com a participação do maior número de servidores possível.

Ainda em relação ao fator de comunicação, sugere-se a criação de um “jornal informativo” com edição quinzenal ou mensal, com informações conjuntas do setor de Recursos Humanos e Direção para informação aos servidores de conteúdos relacionados ao interesse e dúvidas mais frequentes dos funcionários.

Adoção de murais informativos em locais estratégicos com maior circulação de servidores, para divulgação de atos normativos, cursos, palestras e demais informações de interesse dos servidores.

Estima-se um período de até 06 meses para elaboração do Regimento Interno e de até 90 dias para criação do jornal informativo e do mural de informações. Propõe-se ainda a implantação de software de autoatendimento telefônico para direcionamento automático das ligações de acordo com o assunto de interesse dos usuários. Promovendo a melhoria na comunicação com o público externo, bem como, a redução do tempo de espera e dos congestionamentos da linha telefônica da Unidade.

Já em relação à comunicação entre Gestor-funcionários, propõe-se o estabelecimento de reuniões bimestrais podendo ser ampliadas ou reduzidas, conforme as disparidades do grupo forem sendo minimizadas. Ouvir seus servidores é uma atividade crucial ao gestor, para entender como se sentem, quais suas dificuldades e anseios em relação a Instituição. Além disso, um calendário de reuniões beneficia o estabelecimento do feedback tanto do gestor em relação ao servidor, quanto na relação inversa.

Em relação ao treinamento, motivação e estimulação ao trabalho em equipe dos servidores, conforme verificado na pesquisa, o grau de escolaridade e a faixa etária atual dos servidores são favoráveis a implementação de melhorias no que diz respeito à capacitação e qualificação profissionais. Para este fator, sugere-se o fortalecimento dos vínculos com Universidades e outros órgãos do Município, a fim de promover cursos de curta e média duração, com frequências distribuídas dentro da carga horária obrigatória dos servidores. Pontua-se a necessidade de estabelecer um cronograma semestral, distribuído de acordo com as áreas específicas de cada setor, permitindo a atualização das práticas profissionais continuamente. No caso das áreas administrativas, entendem-se como prioritários cursos nas áreas de administração, recursos humanos, escrita oficial, técnicas de arquivamento. É possível também, ministrar palestras motivacionais a cada trimestre totalizando 04 encontros ao longo do ano, utilizando-se da modalidade de *coach*, como forma de orientar a equipe para otimização do tempo, do rendimento e da qualidade do trabalho, além do fortalecimento dos vínculos de trabalho em equipe.

Nessa mesma perspectiva, porém, de forma mais restrita as questões de saúde do trabalhador, sugere-se o estabelecimento de parceria com a Universidade Estadual do Oeste do Paraná-Unioeste, a qual inaugurou recentemente uma Clínica Escola de Psicologia, voltada ao atendimento dos acadêmicos do campus. Contudo, a Direção da Universidade sinalizou pela possibilidade de parceria com outras Instituições Públicas do Município para estender os

atendimentos aos servidores públicos, especialmente de áreas mais vulneráveis. Assim, uma parceria para um programa de Assistência aos Servidores da Unidade Prisional, seria uma iniciativa para criação de uma rede de apoio aos funcionários. Frisa-se que embora não contemple os dados levantados pela pesquisa, em observação participante desta signatária, sabe-se que existem casos de alcoolismo, drogas e até de suicídio. Ademais, além de agregar a qualidade de vida dos servidores, contribui paralelamente para melhoria dos trabalhos prestados pelos mesmos dentro da Instituição.

Outra proposta a ser implementada, está mais dirigida aos servidores da área administrativa, se trata da análise conjunta do gestor e do setor recursos humanos dos currículos profissionais (graduação) e observação de conteúdos de maior facilidade ou dificuldade de execução, para que assim a distribuição de tarefas possa levar em consideração as habilidades individuais de cada um. Além de ser uma forma de valorização do capital humano, motiva os servidores a se desenvolver e buscar a qualificação permanente, atendendo ao mesmo tempo premissas da gestão por competência.

Outro fator possível de implementação por parte do gestor, é a busca de parcerias com estabelecimentos comerciais e esportivos da cidade, na busca de programas de descontos aos servidores em academias, restaurantes, clubes e conveniências. Em que pese pareça uma iniciativa sem muita eficácia, é uma forma de demonstrar atenção ao bem-estar dos funcionários fora do ambiente de trabalho.

Ainda em relação ao fortalecimento do espírito de trabalho em equipe e da melhoria das relações interpessoais, propõe-se a criação da Hora do café. Já é uma prática da Unidade que recebe da empresa fornecedora de alimentos pães e café disponibilizá-los aos funcionários. Porém, a proposta da Hora do café, é que este seja servido ao menos duas vezes na semana preferencialmente em dias pré-definidos, onde todos os servidores possam além de dar uma pausa nas atividades, estarem interagindo entre si. É possível que nesse momento sejam transmitidos vídeos motivacionais com mensagens diversas e de curta duração onde além da interação espontânea, os mesmos possam expressar-se e trocar opiniões em relação as temáticas abordadas. A escolha dos vídeos pode ser feita em conjunto com o setor de recursos humanos-direção e setor pedagógico.

Por fim, em relação ao fator de liderança propõe-se a disseminação de uma cultura de gestão participativa, democrática. A atuação do gestor deve modificar-se a partir dos dados obtidos pela pesquisa, os quais demonstraram a insatisfação dos servidores de modo geral. Observa-se que pelos dados apresentados há a predominância de uma gestão autocrática, com comunicação verticalizada de cima para baixo e pouca ou quase nenhuma 'atenção as demandas

dos servidores, além da prevalência das individualidades e não do trabalho em equipe. Nesse sentido, as mudanças em relação ao fator de liderança passam pela implementação de todas as alternativas propostas para melhoria dos mecanismos de comunicação, de trabalho em equipe, de motivação do servidor.

Assim, a adoção das sugestões acima descritas, já sugere a modificação do paradigma de liderança. Sendo a concepção fundamental nesse caso, a conscientização e aplicação de uma gestão democrática e recíproca interessada no seu quadro de funcionário, com objetivos definidos e partilhados para serem alcançados conjuntamente. Além disso, vale ressaltar que os cargos de gestão no serviço público, em sua maior parte são cargos comissionados, logo, o discernimento de que se está gestor e que os alcances dos resultados positivos para a Instituição dependem muito mais da equipe de trabalho, é imprescindível para o sucesso da gestão e da organização. Por fim, a nível macro uma proposição de modo geral para os cargos de gestão-direção, deveria ter como pré-requisito a capacitação em gestão pública em nível de graduação ou especialização. Considerando que aquele que conhece a administração pública, seus fundamentos, possibilidades e limitações consequentemente desenvolverá um trabalho corporativo mais próximo do desejável e o serviço público em geral teria maior reconhecimento, mais eficiência e qualidade.

4.1.1 Recursos

Considerando as limitações orçamentárias atualmente existentes na Instituição, todas as propostas elencadas no item anterior, são passíveis de implementação por meio da distribuição de recursos já existentes na Unidade, à exceção da manutenção predial. O objetivo das propostas é que estas sejam concisas, mas que atendam a realidade institucional com ações práticas, viáveis e resolutivas, sendo para tanto o principal recurso o humano e suas potencialidades de desenvolvimento e adaptação, além das parcerias a serem estabelecidas com outras Instituições Públicas em regime de colaboração.

O tempo previsto, objetiva processos bimestrais, trimestrais, semestrais e anuais, a fim de que o *feedback* seja mantido ao longo de todo processo e não apenas ao final, de modo que eventuais distorções possam ser corrigidas ainda no decurso das mudanças.

4.1.2 Resultados esperados

Espera-se com a presente proposta, sobretudo um novo olhar por parte da gestão em relação ao atual cenário do clima organizacional da Instituição. Ademais, a conscientização responsiva e coletiva do papel desempenhado por todos para que todos os fatores negativos sejam superados, bem como, o restabelecimento do sentimento de pertencimento da equipe em relação ao seu local de trabalho, especialmente o reconhecimento do capital humano, que em que pese todas as limitações e dificuldades estruturais, culturais, humanas ainda mantem o funcionamento do estabelecimento dentro das mínimas condições de prestação de serviços.

Espera-se, por óbvio que futuramente essa pesquisa possa ser reaplicada e os índices elevados de insatisfação vislumbrados, estejam ao menos reduzidos, o que significará que tanto a gestão quanto a equipe de trabalho construíram um clima organizacional mais saudável e por conseqüente os resultados da Instituição estejam mais eficientes tanto internamente quanto externamente.

4.1.3 Riscos esperados e medidas preventivo-corretivas

Sabe-se que todo processo de mudança requer tempo e disposição de todos os envolvidos. Os riscos esperados são os de resistência por parte daqueles que não visam a melhoria da Instituição, bem como, da prevalência dos interesses individuais (manutenção de cargo) por parte dos gestores em cargos em comissão. Entretanto, como as propostas foram pensadas para períodos mensais, bimestrais, trimestrais, semestrais e anuais já para que eventuais possam ser corrigidas ao longo do processo facilitando feedback na implementação das ações.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal do presente trabalho foi realizar uma análise de clima organizacional de uma unidade prisional, a qual já trazia em sua composição aspectos negativos relacionados a própria complexidade e natureza do trabalho realizado.

O referencial teórico nos mostrou que inúmeros são os fatores que influenciam o clima organizacional e que estes refletem diretamente a rotina de trabalho com prejuízos tanto a Instituição, ao público receptor dos serviços prestados, como e nesse caso em especial a qualidade de vida e o nível de satisfação dos servidores em relação aos diferentes aspectos da Instituição.

Em linhas gerais o clima organizacional representa o estado dos funcionários em relação ao local de trabalho em referência a questões físicas e psicológicas, diz respeito as relações interpessoais entre funcionários e funcionários, funcionários e direção e da própria Instituição com seu público alvo.

Dos resultados obtidos na presente pesquisa, o clima organizacional da instituição pesquisada encontra-se “rebaixado”, com elevado índice de insatisfação dos servidores em relação a fatores como comunicação, motivação, trabalho em equipe, liderança entre outros. Além disso, os dados coletados demonstram que muitos dos fatores negativos apresentados, estão, ainda que em graus diferenciados, ligados a prática de gestão adotada pela Direção da Instituição, com sinais de uma administração mais autocrática, pouco participativa e mais verticalizada com tomada de decisões sempre de cima para baixo.

Somados aos fatores mais predominantemente relacionados à atuação do gestor, há que se considerar que a estrutura do funcionalismo público em geral é deficitária, o que contribui sistematicamente para as insatisfações verificadas. Fatores como estrutura física inadequada, excesso de volume de trabalho e mão de obra escassa, oneram o servidor por meio do acúmulo de funções, excesso de carga horária de trabalho, desgastes físicos e emocionais que culminam muitas vezes em afastamentos médicos constantes.

Assim, conhecer como pensa e como se sente uma equipe em relação a seu local de trabalho, permite compreender principalmente do ponto de vista das necessidades quais os pontos negativos a serem melhorados, quais as expectativas do grupo para assim propor alternativas de mudança das variáveis que estejam afetando o ambiente de trabalho negativamente, possibilitando assim a superação dessas variáveis e conseqüentemente a melhoria do clima organizacional e da produtividade e eficiência Institucional, uma vez que o clima sendo satisfatório para os funcionários os resultados produzidos tendem a melhorados.

No caso da Instituição pesquisada, as propostas apresentadas foram todas no sentido de minimizar os altos índices de insatisfação detectados, promovendo melhoria no fluxo Institucional e fortalecimento da participação coletiva, como elemento fundamental desta mudança, centralizando os processos na valorização do capital humano e pensando nas mínimas condições de bem-estar dos profissionais que ali trabalham. Pode se considerar que de modo geral as ações sugeridas são simples, porém imprescindíveis para mudança de paradigmas, o restabelecimento da confiança da equipe em relação à gestão e minimização dos efeitos nocivos que um clima organizacional desfavorável pode trazer para todos os envolvidos direta e indiretamente à Instituição.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2014.
- BLOG OPINION BOX. **Pirâmide de Maslow: o que é e por que você precisa conhecê-la**. Não paginado. Disponível em: < <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>>. Acesso em: 23 fev. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto, **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2002.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao Estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo. Hucitec, 1999.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento**. Local: E-papers Serviços Editoriais LTDA, 2007.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; Fonseca, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE 1
QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA PEF II

Olá, sou acadêmica do curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e estou fazendo uma pesquisa com objetivo exclusivamente acadêmico, como parte integrante da fundamentação do meu trabalho de conclusão de curso. Esta pesquisa não levará mais de 15 minutos para ser respondida. Agradeço por responder com a maior sinceridade possível. Você não será identificado. Peço, por gentileza, que você:

- Assinale apenas uma resposta para cada pergunta;
- E se, por algum motivo, você não souber responder alguma questão, não deixe em branco, apenas marque a opção “não se aplica”. Vamos lá?

1. Qual o seu gênero?

Masculino Feminino

2. A sua idade se encontra em qual faixa etária?

de 18 a 24 anos de 25 a 29 anos de 30 a 34 anos de 35 a 40 anos mais de 40 anos

3. Qual é a sua escolaridade?

Ensino Médio completo Superior completo Superior Incompleto
 Especialização completa Especialização incompleta Mestrado completo
 Mestrado incompleto Doutorado completo Doutorado incompleto

4. Qual o seu cargo atual?

Operacional/Segurança Administrativo Técnico Agente profissional

5. Você concorda que as condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?

Marque um “X” em uma das opções abaixo.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se aplica
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------	------------------

Para cada questão abaixo circule apenas uma opção: “1” quando você discordare “5” quando você concordar que determinada condição seja satisfatória. Quando você não tiver conhecimento sobre o assunto, marque um “X” na opção “não se aplica”.

Condições ambientais satisfatórias do meu local de trabalho	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se aplica
5.1 Temperatura	1	2	3	4	5	
5.2 Espaço	1	2	3	4	5	
5.3 Mobiliário	1	2	3	4	5	
5.4 Higiene	1	2	3	4	5	
5.5 Instalações sanitárias	1	2	3	4	5	

6. Numa escala de 1 a 5 (onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito). Você está satisfeito com seu cargo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Numa escala de 1 a 5 (onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito). Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Para cada questão abaixo selecione “1” para discordar totalmente com a questão e “5” se concordar totalmente. Quando você não tiver conhecimento sobre o assunto, marque um “X” na opção “não se aplica”.

Aspectos do meu trabalho	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se aplica
8. A direção da instituição se comunica com seus funcionários a respeito das informações de interesse geral de forma adequada.	1	2	3	4	5	
9. A instituição é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários.	1	2	3	4	5	
10. A instituição costuma manter seus empregados bem informados sobre assuntos relacionados ao trabalho.	1	2	3	4	5	
11. A instituição estimula o trabalho em equipe.	1	2	3	4	5	
12. Eu recebi treinamento para desempenhar no meu cargo.	1	2	3	4	5	
13. Há uma relação de respeito entre chefia e subordinados.	1	2	3	4	5	
14. Existe relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da instituição.	1	2	3	4	5	
15. Meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.	1	2	3	4	5	
16. Eu indicaria a instituição para algum familiar trabalhar.	1	2	3	4	5	

Para as questões abaixo relacionadas à frequência de ocorrência de diversos aspectos da instituição, responda “1” para “nunca” e “5” para “sempre”. Quando você não tiver conhecimento sobre o assunto, marque um “X” na opção “não se aplica”.

Frequência com que ocorrem certos aspectos na instituição:	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre	Não se aplica
17. Reuniões para que se possam trocar ideias, dar sugestões e apresentar resultados.	1	2	3	4	5	
18. Sentimento de estar bem informado sobre o que se passa na instituição.	1	2	3	4	5	
19. Sentimento de segurança em dizer o que pensa.	1	2	3	4	5	
20. Sentimento de valorização.	1	2	3	4	5	
21. Apoio da direção na participação de programas de treinamento.	1	2	3	4	5	
22. Debates em equipe sobre assuntos relevantes do trabalho.	1	2	3	4	5	
23. A instituição reconhece os bons funcionários.	1	2	3	4	5	

Para cada questão abaixo, assinale “1” para “péssimo” e “5” para “ótimo”. Quando você não tiver conhecimento sobre o assunto, marque um “X” na opção “não se aplica”.

Perguntas/Conceitos	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Não se aplica
24. Como você avalia seu superior quanto aos estímulos para motivar aos funcionários?	1	2	3	4	5	
25. Como você considera o relacionamento entre os funcionários da instituição?	1	2	3	4	5	
26. De um modo geral, o clima organizacional da instituição é?	1	2	3	4	5	

Este espaço serve para que você inclua qualquer comentário que achares relevante e que não tenha sido abordado no questionário acima. Fique à vontade.

Muito obrigada por contribuir com a pesquisa acadêmica.

Deixe um e-mail caso queira saber o resultado desta pesquisa:
