

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

ADALBERTO LUIZ VALIATI
GILKA MARIA APARECIDA CARDOSO ANDRETTA

**AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA DE
ESTADO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO - SEAB**

Trabalho de conclusão do curso
apresentado a Universidade
Federal do Paraná para obtenção
do título de Especialista em
Administração de Pessoas.
Orientado pelo Prof. Dr. Sérgio
Bulgacov.

Curitiba - PR
2007

LISTA DE QUADROS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Modelo de alternativas de respostas ao questionário..... | 33 |
| Quadro 2 – Disposição das questões em relação aos indicadores de clima..... | 34 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Comparação entre total de servidores da SEAB, número de questionários enviados e número de questionários respondidos. | 36 |
| Tabela 2 - Representação do total de servidores da SEAB e dos que responderam a pesquisa por Grau de Escolaridade. | 37 |
| Tabela 3 - Representação do total de servidores da SEAB e dos que responderam a pesquisa por Tempo de Serviço. | 38 |
| Tabela 4 - Comparativo entre tempo de serviço e grau de escolaridade dos servidores que responderam à pesquisa. | 39 |
| Tabela 5 - Idade dos servidores da SEAB. | 40 |
| Tabela 6 - Distribuição de Freqüência do Fator Relacionamento Interpessoal. | 42 |
| Tabela 7 - Distribuição de Freqüência do Fator Ambiente e Condições de Trabalho. | 43 |
| Tabela 8 - Distribuição de Freqüência do Fator Imagem da SEAB. | 43 |
| Tabela 9 - Distribuição de Freqüência do Fator Comunicação. | 44 |
| Tabela 10 - Distribuição de Freqüência do Fator Sentido de Realização. | 45 |
| Tabela 11 - Distribuição de Freqüência do Fator Estilo de Liderança. | 45 |
| Tabela 12 - Distribuição de Freqüência do Fator Qualidade de Vida e Saúde. | 46 |
| Tabela 13 - Distribuição de Freqüência do Fator Desempenho e Qualidade. | 46 |
| Tabela 14 - Distribuição de Freqüência do Fator Políticas de Recursos Humanos, Benefícios e Recompensa. | 47 |
| Tabela 15 - Distribuição de Freqüência do Fator Políticas da SEAB. | 48 |
| Tabela 16 - Distribuição de Freqüência do Fator Processo Decisório. | 49 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 – Comparação entre total de servidores da SEAB, número de questionários enviados e número de questionários respondidos. | 36 |
| Gráfico 2 - Representação do total de servidores da SEAB e dos que responderam a pesquisa por Grau de Escolaridade. | 37 |
| Gráfico 3 - Representação do total de servidores da SEAB e dos que responderam a pesquisa por Tempo de serviço. | 38 |
| Gráfico 4 - Comparativo entre tempo de serviço e grau de escolaridade dos servidores que responderam à pesquisa. | 39 |
| Gráfico 5 - Idade dos servidores da SEAB. | 40 |
| Gráfico 6 – Perfil do Clima Organizacional da SEAB (Média dos Fatores/Indicadores de Clima). | 41 |

RESUMO

O objetivo do trabalho é analisar através da Pesquisa de Clima Organizacional da Secretaria Estadual de Agricultura e Abastecimento – SEAB, qual a opinião dos servidores em relação aos diversos fatores/indicadores pesquisados para que possa ser utilizado como referência na construção de ambientes de trabalho favoráveis às pessoas e aos objetivos organizacionais, com vistas a ajudar a melhorar a administração do ponto de vista gerencial.

Com base no levantamento bibliográfico e na pesquisa de opinião realizada junto aos servidores da SEAB através de questionário, possibilitou concluir que ainda existe um caminho a percorrer para que se possa chegar à eficiência administrativa no setor público, e que é necessário investir na qualificação dos servidores da SEAB para que os objetivos esperados possam ser alcançados.

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| LISTA DE QUADROS..... | i |
| LISTA DE TABELAS..... | ii |
| LISTA DE GRÁFICOS..... | iii |
| RESUMO..... | iv |
| 1. INTRODUÇÃO | 03 |
| 2. JUSTIFICATIVA | 05 |
| 3. OBJETIVOS | 08 |
| 3.1 Objetivo Geral..... | 08 |
| 3.2 Objetivo Específico..... | 08 |
| 4. EMBASAMENTO TEÓRICO | 10 |
| 4.1 Conceitos relativos à Cultura organizacional..... | 15 |
| 4.2 Conceitos relativos ao Clima organizacional | 22 |
| 5. METODOLOGIA | 25 |
| 5.1 Pesquisa Interna de Avaliação | 25 |
| 5.2 Local onde foi desenvolvida a pesquisa..... | 26 |
| 5.3 Caracterização do estudo..... | 27 |
| 5.4 Caracterização e dos objetivos da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento..... | 27 |
| 5.5 Estrutura Organizacional da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento..... | 28 |
| 5.6 Estratégia de pesquisa..... | 29 |
| 5.7 Fatores/Indicadores de Avaliação..... | 29 |
| 5.8 Técnica de coleta de dados..... | 32 |
| 5.9 Delimitação da pesquisa e definição da amostra..... | 34 |
| 6. ANÁLISE DOS DADOS..... | 35 |
| 6.1. Perfil dos servidores pesquisados..... | 35 |
| 6.2. Grau de Escolaridade dos servidores da SEAB..... | 36 |
| 6.3. Tempo de serviço dos servidores da SEAB..... | 37 |
| 6.4. Tempo de serviço e grau de escolaridade dos servidores da SEAB..... | 38 |
| 6.5. Idade dos servidores da SEAB..... | 39 |
| 7. APRESENTAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS..... | 40 |
| 8. APRESENTAÇÃO DAS LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 49 |
| 9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 50 |
| 10.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 52 |
| 11. ANEXOS | 54 |
| Anexo I – Organograma da SEAB..... | 55 |
| Anexo II – Formulário de Pesquisa..... | 56 |

1. INTRODUÇÃO

O contexto em que vive o homem no Brasil é oscilante e conturbador, trazendo insegurança por parte da população trabalhadora. A instabilidade política, econômica, cultural e social, tem estremecido a confiança do brasileiro e está sendo refletida diariamente a nível profissional dentro das organizações.

Ao ingressar em um sistema organizacional, o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto-realizar. No entanto, sabe-se que estes objetivos nem sempre são alcançados, visto que existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação dessas necessidades.

Um dos fatores mais complexos e potentes nesse sentido é a própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada indivíduo que influencia o grupo como um todo.

Ao ingressar no serviço público, o indivíduo dificilmente faz uma idéia real do que seja o serviço público e o ambiente em que trabalhará. Fator este, que com o passar do tempo pode trazer a muitos, monotonia e frustração.

Alguns dos fatores de insatisfação, tais como, a questão salarial, injustiças, ambiente de trabalho e hierarquia são percebidos como constantes reclamações na vida do servidor público. Outra situação a considerar é a ociosidade vivida por parte de alguns servidores, o que também gera insatisfação, fruto da má distribuição das tarefas, desinformação e desvalorização do potencial existente em muitos servidores.

Observa-se também que o servidor se depara com um complexo sistema burocrático, o que dificulta sua comunicação dentro do sistema, fator este influente na motivação e na produtividade. Mesmo tendo consciência e percepção das dificuldades, prevalece ainda no discurso do servidor como sendo a principal causa a “insatisfação salarial”.

Cada vez mais as organizações públicas percebem que para alcançarem bons resultados, as pessoas envolvidas, são os principais agentes deste processo, e têm-se convencido de que são eles o elemento diferencial competitivo dentro das organizações.

Numa análise de tendências, vista em função das necessidades emergentes da organização e da sociedade, destaca-se o papel abrangente e de maior importância do Processo de Avaliação à disposição das Instituições, traçando o perfil do órgão e de seus colaboradores, identificando e fortalecendo aspectos positivos e eliminando os negativos.

Para otimizar este potencial, nada mais apropriado do que conhecer os talentos humanos que a compõem, não de forma individual, e sim, coletivamente. Buscar uma análise comparativa das funções integrantes do sistema, conhecer as políticas de desenvolvimento da organização, seu planejamento, o monitoramento e avaliação dos resultados, assim como as condições de trabalho e segurança são entre outros os elementos fundamentais de uma avaliação institucional que representarão uma crescente importância para os propósitos organizacionais.

Entender os mecanismos da gestão institucional, através da visão do servidor e da análise conceitual auxilia em identificar diretrizes para a gestão de inovação no ambiente do setor público e ajuda a administração do ponto de vista gerencial.

A forma de gestão dentro de uma organização, o estilo democrático, gera liberdade na execução das atividades, valorização e um trabalho significativo. Partindo do pressuposto que um indivíduo satisfeito, motivado, reconhecido e valorizado, tem uma produtividade maior do que indivíduos com sua auto-estima e realização baixa.

Uma questão importante para qualquer organização é a avaliação do sentimento dos funcionários em relação ao ambiente físico e cultural da empresa. O resultado dessa avaliação pode funcionar como um termômetro, que indica se a temperatura está morna demais, ou se está alta demais e algumas correções devem ser feitas para suavizar os efeitos.

Assim sendo, este estudo pretende investigar a Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento – SEAB, propondo que a Avaliação de Clima Organizacional, possa ser uma alternativa de melhoria gerencial.

A investigação surge da necessidade em verificar em que medida a SEAB está criando condições, mecanismos que possibilitem o processo de conhecimento, compreensão e envolvimento do servidor em relação à sua atuação.

2. JUSTIFICATIVA

Pouco tempo resta para que as empresas, as famílias e a sociedade se preparem a fim de garantir uma sobrevivência feliz e realizadora em um cenário globalizante, com uma nova realidade de vida, de um mundo em transformação e em crescente complexidade, pois, segundo MORGAN (1996), os nossos estilos de pensamento raramente acompanham essa complexidade.

A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, torna a identificação de expectativas, de necessidades e de níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização, fatores estratégicos para a eficácia organizacional.

O enfoque na gestão de pessoas coloca o conhecimento do clima organizacional como importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças, pois possuir tais informações permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas de seus colaboradores.

Tanto as literaturas pesquisadas quanto na percepção do autor deste estudo, apontam-se deficiências relacionadas com o tratamento que as organizações e a órgãos pesquisados dão ao Processo de Avaliação, identificadas como:

- pouca atenção dispensada a pesquisa na área, inclusive como uma forma de suporte as atividades;
- ausência ou inobservância de metodologias no processo de identificação das necessidades organizacionais;
- falta de definição de uma filosofia e da política organizacional;
- inadequada e deficiente definição de objetivos, tanto para a função dos talentos humanos como para os programas desenvolvidos;
- deficiência nos procedimentos utilizados para avaliação dos resultados esperados;
- inadequado conteúdo programático em relação aos objetivos de mudança comportamental esperado.

Identifica-se que essas são as principais deficiências que levam ao desperdício de recursos empregados e dificuldades em atingir seus objetivos de forma eficaz.

Um aspecto importante do ambiente interno de uma organização é seu clima e de forma mais ampla sua cultura, entendida como a soma total dos valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que uma organização seja singular.

Uma empresa centenária e tradicional tenderá a ter um caráter conservador, ao passo que uma jovem empresa dedicada às atividades virtuais, certamente terá um caráter mais liberal. A cultura organizacional costuma incorporar a visão dos fundadores da empresa.

Muitas vezes valores iniciais guiam e influenciam a administração atual. Esses valores são chamados de valores centrais de uma cultura organizacional.

Quando um funcionário começa a trabalhar em uma nova empresa, ele geralmente recebe uma orientação oficial, que vai de uma simples explicação verbal ou um folheto informativo, a um livro impresso sobre a empresa. Parte da orientação pode ser a história dos primeiros dias da empresa e os feitos de seus heróis (antecessores, fundadores).

Isso é transmitir os valores essenciais que são preciosos para ela. A orientação relata a filosofia, os valores e as ações que são esperados dos funcionários da empresa.

Pressupõe-se que a avaliação de clima organizacional é um caminho alternativo, capaz de considerar de forma simultânea e integrada as diversas variáveis dos componentes da organização, para atingir seus objetivos.

O tema proposto para esta pesquisa: "Avaliação de Clima Organizacional na Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento - SEAB" terá como base instrumental para análise dos dados a pesquisa realizada através de um formulário de atitudes aplicada aos servidores da SEAB.

Esta é baseada, compreendida numa perspectiva global e de processo, envolvendo a qualidade do funcionamento interno da organização, dos seus recursos humanos e tecnológicos, das suas metodologias, da sua capacidade e métodos de gestão, como também a qualidade dos serviços prestados, rigor das informações, eficiência e eficácia na prestação de serviços aos seus clientes internos e externos.

A base do tema proposto foi apoiada em pesquisas bibliográficas, análise de documentos já utilizados para este fim e pelo levantamento de dados experimentais que foram obtidos pela realização da pesquisa de Avaliação de Clima Organizacional.

O tema é relevante do ponto de vista teórico, porque estuda o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo assim à abordagem linear e unilateral.

Do ponto de vista pragmático, a análise de clima dá subsídios valiosos para o administrador, tais como: o diagnóstico motivacional, a discrepância entre realidade percebida e desejada, os pontos de maior e de menor satisfação, o estilo gerencial mais recomendável na situação, e, ainda a importância do clima para enfrentar o ritmo da mudança. Acima de tudo, o levantamento de clima é um excelente instrumento, se bem utilizado, de *feedback* e de intervenção organizacional.

Considera-se como de fundamental importância o conhecimento do clima organizacional. A sua avaliação pode fornecer a compreensão do funcionamento organizacional, revelando a pré-disposição ou não dos empregados para a implantação ou manutenção das práticas administrativas.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Avaliar o clima organizacional da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento – SEAB, para que possa ser utilizado como referência na construção de ambientes de trabalho favoráveis às pessoas e aos objetivos organizacionais com vistas a ajudar a melhorar a administração do ponto de vista gerencial.

3.2 - Objetivos Específicos

O objetivo geral proposto requer a intermediação de objetivos específicos que trarão dados e informações para a compreensão e conhecimento do Clima Organizacional no contexto da SEAB, em termos de:

1. avaliar o grau de cooperação e relacionamento existente nos diversos departamentos;
2. perceber as atitudes dos servidores em relação às diferentes variáveis

organizacionais;

3. identificar os problemas atuais que se refletem nas relações de trabalho;
4. reconhecer o nível de satisfação dos servidores com as políticas e ações da organização;

Ao se procurar entender os mecanismos da gestão institucional através do estudo de casos e da análise conceitual, procura-se identificar diretrizes para gestão de inovações no ambiente do setor público e como propósito final, apresentar um modelo de avaliação voltada para a dimensão organizacional, visando ajudar a administração do ponto de vista gerencial.

Os destinatários da pesquisa são ao mesmo tempo os próprios sujeitos que investigam. Identificados como: *dirigentes superiores e chefias*, responsáveis pela definição das políticas e o estabelecimento das prioridades, adotando decisões que permitem novas diretrizes.

A pesquisa permitirá orientar a qualidade das suas ações nas áreas referentes aos temas solicitados; e os *servidores* de diferentes formações, que executam os projetos ou centram-se nos aspectos operativos e que traduzem em operações concretas a prática institucional. Ao opinarem, identificarão processos que permitirá a previsão da tendência de maior empenho e interesse, favorecendo o processo de desenvolvimento organizacional.

A aplicação desta pesquisa tem em vista o interesse em avaliar o momento da gestão da SEAB, a oportunidade de despertar uma cultura voltada à avaliação interna, a suposição de que é necessário refletir, introduzindo novos procedimentos, consultando os colaboradores que fazem a organização aumentar a eficiência nos tempos de alta competitividade e globalização, e a adquirirem através do conhecimento, condições organizacionais e individuais favoráveis à inovação.

Recomenda-se que a pesquisa de Clima Organizacional deva ser feita por motivos estratégicos, deve gerenciar mudanças dentro da organização, embasar

o planejamento estratégico e o planejamento de recursos financeiros de forma precisa e eficaz.

4. EMBASAMENTO TEÓRICO

Antes de explanar sobre clima e cultura organizacional se faz necessário conceituar o termo organização.

Organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas onde, devido a limitações pessoais, os indivíduos são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria. Portanto, as organizações se constituem nessa interação que faz com que elas sejam dinâmicas e complexas, ou seja, um organismo vivo.

MOSCOVICI (1997) afirma que: *“A maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.”*

O relacionamento interpessoal e o clima dos grupos podem trazer satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais, repercutindo em toda a organização. Para que se possa compreender e intervir melhor em uma organização se faz necessário investigar a cultura e o clima organizacional considerando o contexto histórico e cultural em que ela está inserida.

A burocracia, conforme estudada por Max Weber, garantiria a manutenção de um mecanismo organizado e controlado de administração e, para o trabalhador, a honra de ser parte de um corpo funcional e a oportunidade de uma carreira baseada na meritocracia. Hoje, é identificada com complicação, morosidade no desempenho do serviço, papelório, excesso de formalismo, perda de tempo, insensibilidade, despesas inúteis.

Em vez de instrumento para a consecução de políticas e metas, o Estado e sua manutenção passaram a ser um fim em si mesmo. Sua estrutura política e profissional, dominada por interesses de grupos de poder e corporativos, passou a estar, em primeira instância, preocupada com sua própria manutenção e reprodução. O grande problema da burocracia é que as coisas continuam sendo feitas porque sempre foram feitas.

A partir da década de 70, reconhecendo a necessidade e a importância de uma administração pública competente para a manutenção do Estado, adotando as estratégias organizacionais que garantissem mais agilidade aos processos administrativos, deu-se maior ênfase no sentido de desburocratizar o Estado. A informatização da comunicação e dos processos de trabalho, bem como a globalização da economia, vieram a facilitar esse processo.

Neste cenário, as organizações brasileiras passaram a investir na busca de padrões globais de excelência e competitividade, e na promoção da qualidade em seus processos de trabalho. Logo se percebeu que o desmonte da burocracia não dependia apenas de decretos, era preciso um questionamento profundo dos pressupostos sustentadores do modelo.

A partir dos anos 80, clima e cultura organizacional passaram a compor o repertório de preocupações de consultores e executivos envolvidos em processo de mudança. Na virada do milênio, o tema passou a compor o currículo dos melhores cursos dirigidos a executivos, tanto de organizações públicas quanto privadas.

No caso específico de instituições públicas, estudos sobre os serviços oferecidos mostraram que o atendimento precário ao cidadão revela a predominância de um componente burocrático que desfoca a atenção organizacional. O cidadão parece não ser a razão de existir da instituição pública.

O desenvolvimento de uma gestão empreendedora na administração pública brasileira, voltada para o atendimento de qualidade ao cidadão, exige o

estabelecimento de uma nova relação dos funcionários com as estruturas organizacionais, o que implica um questionamento da ordem burocrática. Eliminar a opressão burocrática passa necessariamente pela mudança da maneira de trabalhar. E começa por uma reflexão sobre o significado do trabalho nas organizações públicas, uma vez que a reconhecida qualificação do funcionalismo público não está colocada em questão.

Práticas funcionais não são facilmente substituídas, uma vez que são cristalizações estabilizadas de comportamentos interiorizados historicamente.

É necessário desencadear, concomitante a ações transformadoras, um programa de reflexão coletiva, que promova o questionamento das estruturas conservadoras e mobilize as pessoas para a construção de estratégias adequadas aos desafios da contemporaneidade.

O primeiro passo para a transformação de uma realidade é a reflexão coletiva sobre o espaço e o tempo em que o sujeito está inserido, pois o Homem é um ser de desejo; é um ser situado; é um ser de relação. É um ser incompleto, disponível sempre para a transformação. Portanto, ações de melhoria na área da administração pública só surtirão efeito se envolver, incentivar e valorizar os servidores como agentes do processo, e não apenas como observadores.

A visão de um serviço público revisado deve ser expressa no sistema: estrutura, processos e cultura da organização, com o objetivo de poder mudá-la, para incorporar a noção de que ela deve perseguir continuamente padrões de excelência na prestação de serviços.

Deve reter noções de imparcialidade, equidade de tratamento e procedimentos claros, descentralização de responsabilidades, autonomia de gestão, dentro de uma regulação de coordenação e controle, num esquema de grandes responsabilidades, cooperação, pequenas e ágeis estruturas, superando com novas práticas a estagnação burocrática e incorporando a noção de qualidade e efetividade nos meios e objetivo fim.

Se as instituições públicas brasileiras de fato querem mudar, é necessário que discutam coletivamente os traços de nossa cultura que irão dificultar e aqueles que fortalecerão o processo de transformação. Isso implica discutir o que somos hoje (presente), o que nos fez assim (passado), e o que podemos nos tornar a partir do que somos (futuro). Não basta apenas conhecer o patrimônio físico das organizações, é necessário conhecermos também os seus valores, rituais e símbolos.

O grupo humano é composto por três elementos num sistema social: Atividades, Interações e Sentimentos.

As atividades são as tarefas que as pessoas realizam. As interações são os comportamentos que ocorrem entre as pessoas que realizam tais tarefas. Os sentimentos são as atitudes que se criam entre indivíduos e entre grupos.

Embora tais conceitos sejam separados, estão intimamente relacionados entre si e que uma mudança qualquer desses três elementos provocará alguma mudança nos outros dois.

Para a sobrevivência de uma organização, são essenciais alguns sentimentos, atividades e interações de seus membros.

Em outras palavras, os empregos (atividades) devem ser realizados e exigem que as pessoas trabalhem juntas (interação). Tais empregos devem ser suficientemente satisfatórios (sentimentos) para que as pessoas continuem neles. Na medida em que as pessoas interagem em seus empregos, criam sentimentos entre si. Na medida em que as pessoas aumentam suas interações, há tendência para a criação de sentimentos mais positivos entre eles.

Quanto mais positivo o sentimento, maior a tendência à interação mútua. Isso pode tornar-se um processo ascendente, até que atinja certo equilíbrio. Na medida em que continua este processo de ascensão, existe uma tendência para que os participantes do grupo se tornem mais semelhantes em suas atividades e

em seus sentimentos, no que fazem e em sua maneira de sentir as coisas.

Os fatores atividades, interação e sentimentos determinam o clima da organização. Se houver perfeita harmonia entre eles, o processo de trabalho caminha para um desenvolvimento ideal, com o envolvimento característico do chamado “vestir a camisa da empresa – jogar no mesmo time”. As pessoas sentem-se mais participantes e responsáveis superando os níveis de produtividade preestabelecidos.

Tendo por base esses conceitos, citamos HERZBERG (1973) que criou a teoria de motivação-higiene: que trata um estudo de atividade com relação ao trabalho, dividido em duas categorias de necessidades, fundamentalmente independentes entre si, e que de diferentes formas influem no comportamento.

A primeira categoria foi denominada de fatores higiênicos, pois se referem às condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas da empresa, o salário, os benefícios sociais, clima de relação entre direção e empregados. Quando esses fatores higiênicos são ótimos impedem a insatisfação com o trabalho.

A segunda categoria diz respeito aos fatores motivacionais, referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e deveres relacionados com o cargo em si. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional.

Essa teoria é um importante instrumento avaliativo para ser utilizado nas organizações, porque oferece uma maior compreensão acerca dos motivos e necessidades que regem o comportamento dos recursos humanos dentro do contexto organizacional, possibilitando, dessa forma, uma administração mais eficaz, moderna e participativa.

É crescente o número de organizações que tem se preocupado em avaliar de forma periódica o nível de satisfação de seus funcionários, buscando com isso atingir maiores níveis de produtividade para a empresa, menor número de faltas,

relações mais suaves de trabalho, ao mesmo tempo em que oferece ao funcionário um ambiente facilitador para o estabelecimento de um moral elevado e para a auto-realização.

A teoria acima mencionada fornece subsídios para nossa proposta, no que concerne às questões formuladas que estão fundamentadas nas condições ambientais e ergonômicas, e nas condições pessoais ou motivadoras.

Para a maioria dos propósitos, é importante detectar o mais cedo possível as alterações desfavoráveis nas situações, a fim de que providências eficazes possam ser tomadas antes que tais alterações ganhem impulso bastante para suscitar graves transtornos.

Por essa razão, é claramente vantajoso obter medições periódicas de percepções, atitudes, expectativas, motivações e variáveis congêneres. Em muitas situações, estas variáveis se modificam, antes que surjam as modificações na atitude e, em conseqüência, poderão servir de indicadores antecipados das mudanças de atitude que provavelmente advirão.

A posse de informações mais precisas dos índices em que se estabelece essa satisfação cria condições para que, de forma planejada, o melhoramento administrativo seja uma constante dentro da organização.

4.1 Conceitos relativos à Cultura Organizacional

Para SCHEIN (1986) “a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

SCHEIN, diz que a cultura organizacional subdivide-se em três níveis:

Artefatos visíveis: são visíveis, mas nem sempre decifráveis e compostos pelo ambiente construído da organização, pelo layout, pelos documentos gerados na organização e outros;

Valores que governam o comportamento das pessoas: os indivíduos têm alto grau de consciência, pois atribuem os valores manifestos da cultura que são, na maioria das vezes, idealizações ou racionalizações;

Pressupostos inconscientes: são tidos como invisíveis, pré-conscientes. É como o grupo percebe, pensa e sente.

Mudanças adotadas nos níveis de artefato e valor refletem apenas uma mudança aparente, já que os pressupostos básicos permanecerão inalterados. A cultura afeta todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle.

Para interpretar a cultura organizacional, segundo SCHEIN (1986) é preciso investigar seus pressupostos básicos. Estes pressupostos são designados, pelo autor, de paradigma cultural. O desvendar de uma cultura organizacional perpassa pelos seguintes itens:

O histórico das organizações: como foi criada, qual sua inserção no contexto político e econômico da época e atual, a natureza da organização, suas crises e sucessos;

O processo de socialização de novos membros: a reprodução do universo simbólico, repassar e integrar os valores da organização para serem incorporados aos novos membros;

As políticas de Recursos Humanos: as políticas têm papel preponderante no processo de construção da identidade da organização, pois, a gestão de pessoal media a relação entre o indivíduo e a organização;

O processo de comunicação: é essencial no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização;

A organização do processo de trabalho: o estudo da organização do processo de trabalho, através de elementos tecnológicos e sociais, como forma de gestão da força de trabalho, possibilita identificar a relação de trabalho, como também a relação de poder.

A cultura representa a maneira como a organização visualiza a si própria e a seu ambiente, sendo os elementos principais da cultura organizacional:

- O cotidiano do comportamento observável: como as pessoas interagem, a linguagem e os gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns.
- As normas ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais.
- Os valores dominantes defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos.
- A filosofia administrativa que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas.
- As regras do jogo: como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo.
- O clima organizacional: os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

MORGAN (1996) afirma que "... a cultura não pode mais ser vista como uma simples variável que as sociedades ou as organizações possuem. Em lugar disto, ela deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem".

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização.

A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz

seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa.

A cultura representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão ela condiciona a administração das pessoas.

A cultura pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento.

Cada organização cultiva e mantém sua própria cultura. É por este motivo que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias. Ela pode ser forte ou fraca. É forte quando seus valores são compartilhados pela maioria dos funcionários e influencia comportamentos e expectativas.

A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com qualidade e serviço ao cliente. Exprime a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Assim, a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização.

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização.

Existem culturas organizacionais adaptativas e outras não-adaptativas. As primeiras se caracterizam pela sua maleabilidade e flexibilidade e são voltadas para a inovação e a mudança. As segundas, por sua rigidez, são voltadas para a manutenção do status quo e o conservantismo.

A sobrevivência e o crescimento de uma organização existem na medida em que tanto a estabilidade quanto a adaptabilidade e mudança são elevadas. Isto significa que uma organização altamente mutável e pouco estável tem tanta probabilidade de desaparecer do mapa quanto uma organização pouco adaptativa, com características rígidas e imutáveis. Toda organização precisa ter alguma dose de estabilidade como complemento ou suplemento à mudança.

HOFSTEDE (1991) cultura é a programação da mente coletiva no qual distinguem um grupo ou categoria de pessoas de outro. A cultura se compõe de muitos elementos, que podem ser classificados em quatro categorias quanto a sua manifestação: símbolos, heróis e mitos, rituais e valores.

HOFSTEDE (1991), os valores da cultura organizacional atuam nos funcionários em um nível mais superficial do que os valores que esses trabalhadores já trouxeram quando chegaram na empresa.

As pessoas, quando são admitidas em uma organização, já possuem um corpo de valores construídos historicamente, em seu relacionamento com a família, escola e sociedade. Desde que os ideais da empresa não conflitem com seus valores, as pessoas acabam se adaptando às necessidades e às exigências da organização.

Essa cultura da empresa, em pouco tempo se converte em hábito coletivo. As pessoas acabam por incorporá-la, no processo de socialização que ocorre no local de trabalho, e passam a pautar suas ações na empresa, e até mesmo fora dela, a partir desse corpo de valores.

De pouco vale, portanto, descrever em manuais um código de ética, se os

valores pregados não são coerentes com as práticas cotidianas.

Não se muda a cultura de uma organização por decreto. Mas, é possível, sim, redirecionar estrategicamente suas práticas, com o objetivo de dar nova configuração ao seu conjunto de valores.

O que se compreende é que a cultura de uma organização compõe a cultura da sociedade na qual está inserida. Esta, por sua vez, serve para uma maior e melhor compreensão da gestão empresarial, demonstrando a significativa contribuição do mundo organizacional para a visão de mundo do grupo social sobre a qual exerce influência.

Podemos dizer que as organizações interferem concretamente na cultura da sociedade à qual pertencem e, são influenciadas por variáveis culturais desta mesma sociedade.

Segundo ROMAN (2000), os símbolos representam a camada mais superficial da cultura; os heróis e mitos, a segunda camada; os rituais, a terceira. Estas três camadas compreendem as práticas. No núcleo estão os valores, dando sustentação aos níveis anteriores.

De acordo com RESENDE (2000), tem sido comum à quase totalidade das empresas as seguintes características de cultura organizacional e gerencial negativa:

- Centralização de poder: nível de delegação muito baixo, o que torna lento o processo de tomada de decisões. Empresas que se imaginavam estáveis e bem sucedidas se viram em dificuldades por falta de agilidade nas decisões, inovações e adaptações às novas realidades.
- Imediatismo na solução de problemas: tudo que chega por último vira urgente “(pra ontem)”, superando a prioridade do que era urgente ontem. Grande parte de interrupção de trabalhos, com grande perda de tempo e recursos, e criação de um ambiente agitado e tenso nas organizações.
- Empirismo e superficialismo: no trato de assuntos técnicos e complexos, falta

de um exame cuidadoso e criterioso nas relações custo-benefício das medidas, ou de desconhecimento da importância das medidas.

- Estilo autocrata-paternalista: a impulsividade e a emoção dominando as ações e decisões dos executivos, tanto nas cobranças quanto nas concessões, com prejuízo a uma necessária postura profissional requerida por essas funções.
- Não é raro observarem-se todos esses traços culturais manifestados ao mesmo tempo em importantes decisões dos dirigentes e gerentes nas organizações.
- Outra categoria ou grupo de culturas negativas observadas nas organizações, que poderíamos chamar de “inimigas” da produtividade e qualidade:

Cultura do conformismo com problemas crônicos;

Cultura da procrastinação ou do “empurrar pela barriga” a solução dos problemas;

Cultura da descontinuidade ou pouca persistência na busca de resultados;

Cultura do pretexto da cultura, ou seja, ter as culturas negativas como desculpa para não se promoverem as mudanças necessárias ou como desculpa para insucessos.

De acordo com RESENDE (2000), a melhor maneira de acabar com as culturas negativas é desenvolver culturas positivas nas organizações, para que possam adquirir padrões organizacionais elevados. Acredita-se que as culturas positivas são as seguintes:

- Cultura da qualidade e da melhoria contínua: essa cultura não está suficientemente desenvolvida, apesar de ser um dos movimentos de inovação e modernização das empresas há mais tempo utilizado. Houve falhas no desenvolvimento dos programas, principalmente por não levarem em consideração as pessoas e em parte porque não envolveu ou atingiu os demais setores da sociedade.

- Cultura da produtividade e do resultado: a falta de competitividade e o baixo nível de exigência dos consumidores e usuários fizeram as empresas se despreocuparem com a busca de melhores padrões de produtividade e resultados. Desenvolver a cultura do resultado é um imperativo da modernidade.

- Cultura da disciplina metodológica: não somos muito chegados a planejamento, a ser pontuais nas reuniões e no cumprimento de outros compromissos.

Gostamos mais da improvisação e da informalidade. Característica esta que não é boa para a obtenção de melhores padrões de qualidade, produtividade e satisfação dos clientes. Um mínimo de disciplina metodológica precisa existir.

- Cultura da valorização do fator humano: a grande maioria das organizações valoriza mais as estruturas, os equipamentos, os processos, do que as pessoas.

- Cultura da competência: implantar modelos de gestão baseados em competências por si só, não desenvolve cultura, apenas inicia o processo. O desenvolvimento da cultura da competência poderá ser favorecido pelos movimentos de melhoria da qualidade e produtividade em andamento, porque todos estão direcionados para resultados.

Cada vez mais se reconhece a importância do poder para explicar assuntos organizacionais, pois vive-se em ambientes com divergências de interesses, com grupos que lutam entre si, de forma aparente ou velada, em favor da manutenção de seus interesses.

Desenvolver cultura é um processo educativo e de desenvolvimento organizacional e comportamental demorado que requer convicção e determinação.

4.2 Conceitos relativos ao Clima Organizacional

O conceito de clima é usado com frequência como sinônimo de atmosfera ou ambiência. Likert, Bennis e Schein, citados por SOUZA (1980) vêem-no como decorrente das relações interpessoais, não só entre os pares, mas, sobretudo na linha vertical. Assim, os superiores seriam os principais responsáveis pelo tipo de clima reinante na organização.

Clima organizacional é conhecido como ambiente organizacional ou ambiente de trabalho. O ambiente de trabalho é o local onde o indivíduo coloca as suas projeções, os seus desejos e desempenha seu papel. É através do trabalho que o homem participa das relações sociais.

Clima organizacional se refere às descrições coletivas do ambiente da

organização, enquanto que o clima psicológico, às vezes usado como sinônimo é pertinente às descrições individuais dos processos organizacionais. Clima pode ser entendido como um reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período.

Segundo DAVENPORT (2001), as pessoas deixam de ser vistas como recursos, e principalmente como custos, para se tornar capital humano – termo que abrange o significado de capacidade, de experiência e de conhecimento. As pessoas possuem habilidades, comportamentos, energia pessoal e tempo que lhe são próprios.

CODA (1997), diz que clima origina-se do grego Klima, e significa tendência, inclinação. O clima organizacional reflete a tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Para Edela (1978) cultura organizacional é “o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”, sendo composta de três elementos: os *preceitos*, o *caráter* e a *tecnologia*.

Por *preceitos*, ela entende ser a “autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos e implícitos, que regem a vida organizacional, incluindo-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, padrões de conduta esperada etc”.

Tecnologia, para a autora, é “o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo, incluindo-se aí: máquinas, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, racionalização do trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, linguagem especializada, metodologias de serviço, etc”.

E, por *caráter*, “o conjunto das manifestações afetivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização: incluindo-se aí: alegria, depressão,

agressividade, medo, tensão, malícia, entusiasmo, carinho, apatia, etc”.

Para Edela, a “cultura coincide com três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e o psicossocial”.

A autora define o conceito de clima organizacional como sendo “um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada dos elementos culturais e seu sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano: a pressão das normas cria tensão: a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranqüilidade e confiança. E, como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade”.

Para manter um clima organizacional adequado, deve haver transparência de propósitos, onde os servidores em todos os níveis tenham confiança e sejam respeitados em relação às suas expectativas futuras.

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

O clima organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das formas de comunicação e também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema. É o reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais.

Schneider e Snyder, citados por SOUZA (1980) constataram que as percepções de clima também são influenciadas por fatores pessoais e organizacionais. Chamam atenção para o fato de que o conceito não é unidimensional e de que

diferentes classes de procedimentos organizacionais contribuem para a percepção global que os indivíduos formam do clima.

SOUZA (1980), também define clima como uma resultante global, quando diz: “é comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles”.

O processo de socialização dos indivíduos se dá através da socialização primária, onde o indivíduo se torna membro de uma sociedade, e o processo de socialização secundária introduz um indivíduo já socializado a novos setores do mundo. (FLEURY, 1996).

5. METODOLOGIA

5.1 Pesquisa Interna de Avaliação

Segundo CHIAVENATO (1999), atitude é uma predisposição da pessoa na determinação de sua reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação.

- Atitude representa uma predisposição para uma reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação e não é o comportamento propriamente dito.
- Atitude é persistente no tempo. Ela pode ser mudada, mas qualquer tentativa de mudança de uma atitude fortemente arraigada exige grande pressão ao longo de muito tempo.
- Atitude tende a produzir comportamentos consistentes.
- Atitude pode ser expressa de forma direcional.
- A atitude possui três principais componentes: componente cognitivo – as crenças da pessoa em relação a produtos, organizações, pessoas, fatos ou situações; componente afetivo – sentimento das pessoas em relação a produtos, organizações, pessoas, fatos ou situações; e um componente comportamental – predisposição para uma reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação.

- A formação de uma atitude é resultante de crenças, reflexos condicionados, fixações, julgamentos, estereótipos, experiências, exposições a comunicações persuasivas, trocas de informações e experiências com outros indivíduos.

A medição de atitudes é muito complexa. Existem dois fatos relacionados com atitudes que dificultam sua medição: as atitudes existem somente na mente das pessoas, não sendo diretamente observáveis e a própria complexidade do conceito.

A pesquisa de atitude é desenhada para:

- Obter informações a respeito de como os funcionários percebem e interpretam as políticas e programas da organização e qual sua maneira de reagir a eles;
- Abordar aspectos como condições de trabalho, remuneração e benefícios, gerência, e se as políticas da organização são aceitas ou não pelos funcionários.
- Refletir o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que os cerca.

Os procedimentos para medir atitudes estão baseados na obtenção de dados junto às pessoas cujas atitudes interessa medir. Esses procedimentos compreendem dois grupos de técnicas: técnicas baseadas na observação e técnicas baseadas na comunicação com as pessoas.

Como afirma LUZ (2001) “A pesquisa do Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade”.

5.2 Local onde foi desenvolvida a pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida junto à Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento – SEAB

5.3 Caracterização do estudo

A análise do clima organizacional como ferramental de melhoria do desempenho da SEAB deve a dois fatores fundamentais: um de ordem política, que não será abordado nesta pesquisa e outro de ordem técnica gerencial. Este último parece residir na escassez e precariedade dos instrumentos operacionais que subsidiem os administradores nas tarefas de planejamento, controle e tomada de decisões.

5.4. Da Caracterização e dos Objetivos da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento.

A Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento – SEAB, nos termos da Lei nº 8.485, de 03 de junho de 1987, constitui órgão de primeiro nível hierárquico da administração estadual, de natureza substantiva, e tem por finalidade a orientação técnica especializada no planejamento, na organização, no controle e na execução das atividades dos setores agropecuário e do abastecimento do Estado.

Para atender as atribuições que lhe são conferidas pelas Leis nº 8.485/87 e nº 9.917, de 30 de março de 1992, que dispõe sobre a política agrícola estadual, constituem objetivos da SEAB:

- I - a formulação da política agrícola do Estado do Paraná, abrangendo os processos de produção, transformação, comercialização, organização dos produtores, infra-estrutura e o controle dos produtos agrosilvopastoris e dos insumos agrícolas, em consonância com as aptidões econômicas e sociais e dos recursos naturais das diferentes regiões do Estado, em sintonia com o setor privado;
- II - a promoção do desenvolvimento do Estado, em favor do suprimento alimentar, com racionalização de uso e preservação dos recursos naturais e ambientais, buscando a justa distribuição da riqueza na área rural para a promoção sócio-econômica dos produtores rurais; e
- III - a coordenação, a articulação e a normatização dos planos, programas e projetos que venham atender as necessidades dos produtores rurais.

5.5. Da Estrutura Organizacional Básica da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento.

O Decreto nº 6485 de 31 de outubro de 2002 aprova o Regulamento da SEAB, com as devidas alterações. A estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento compreende:

I - Nível de Direção Superior

- Secretário de Estado da Agricultura e do Abastecimento
- Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural e Política Agrícola - CONDERPA
- Conselho Estadual de Sanidade Agropecuária - CONESA
- Conselho Estadual do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF

II - Nível de Atuação Descentralizada

- Instituto Agrônômico do Paraná – IAPAR
- Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER/PR
- Empresa Paranaense de Classificação de Produtos - CLASPAR
- Centrais de Abastecimento do Paraná S/A - CEASA/PR
- Companhia de Desenvolvimento Agropecuário do Paraná - CODAPAR.

III - Nível de Assessoramento

- Gabinete do Secretário - GS
- Assessoria Técnica – AT
 1. Área Jurídica
 2. Área de Comunicação
 3. Área Técnica

IV - Nível de Gerência

- Diretor Geral da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento - DG
- Núcleo de Informática e Informações - NII

V - Nível de Atuação Instrumental

- Grupo de Planejamento Setorial - GPS
- Grupo Orçamentário e Financeiro Setorial - GOFS
- Grupo Administrativo Setorial - GAS
- Grupo de Recursos Humanos Setorial - GRHS

VI - Nível de Execução Programática

- Departamento de Desenvolvimento Agropecuário – DEAGRO
- Departamento de Economia Rural - DERAL
- Departamento de Fiscalização e Defesa Agropecuária - DEFIS

VII - Nível de Atuação Regional

- Núcleos Regionais da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento.

A representação gráfica da estrutura básica da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento é apresentada no organograma constante do Anexo 01.

5.6 Estratégia de pesquisa

As fontes de dados predominantes no estudo serão as de dados primários. Para MATTAR (1996), são aqueles dados que ainda não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa.

5.7 Fatores/Indicadores de Avaliação

Considerando-se a importância da avaliação do clima para a gestão organizacional, e tomando-se como base os resultados da pesquisa bibliográfica, possibilitaram extrair inferências sobre os principais fatores que devem ser correlacionados para a avaliação do clima organizacional.

Os fatores ou indicadores de clima são as variáveis que deverão ser contempladas no questionário. Propõe-se um conjunto de fatores /indicadores para serem utilizados na avaliação do clima da instituição, a seguir apresentados:

- Relacionamento Interpessoal;
- Ambiente e Condições de Trabalho;
- Imagem da Instituição;
- Comunicação;
- Sentido de Realização;
- Estilo de Liderança;
- Qualidade de Vida e Saúde;
- Desempenho e Qualidade;
- Políticas de Recursos Humanos, Benefícios e Recompensas;
- Políticas da Instituição;
- Processo Decisório;

1. Relacionamento Interpessoal: tem como objetivo identificar a maneira como ocorrem as interações entre as pessoas dentro da SEAB, ou seja, verificar o grau de relacionamento que prevalece entre os servidores, entre estes e suas chefias, verificando se existe um ambiente de confiança, apoio, respeito, participação, aceitação e trabalho em equipe.

2. Ambiente e Condições de Trabalho: para que as pessoas possam desempenhar bem suas funções é necessário que elas disponham dos recursos necessários para a realização de suas atividades. Neste estudo o ambiente e as condições de trabalho referem-se às condições físicas, ambientais e técnicas disponíveis para a realização de seu trabalho. Tem como objetivo verificar o grau de apoio que a SEAB dá aos seus servidores em relação às condições e aos instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho.

3. **Imagem da SEAB:** o fator imagem visa conhecer a percepção dos servidores sobre a SEAB, no que diz respeito aos valores institucionais, à ética, ao tratamento dado aos clientes.
4. **Comunicação:** um dos processos fundamentais que constitui a base para quase todas as organizações é a comunicação. Ela é necessária sempre que dois ou mais indivíduos se reúnem. O fator comunicação visa identificar a percepção dos servidores quanto a eficiência com que as informações circulam na SEAB, como são divulgadas as políticas e as diretrizes da SEAB, a transparência do processo, bem como a comunicação existente entre os chefes e sua equipe.
5. **Sentido de Realização:** detectar como os servidores percebem seu grau de satisfação com relação à SEAB e ao seu trabalho. Identificar o sentimento de identidade do servidor em relação à SEAB.
6. **Estilo de Liderança:** o fator estilo de liderança visa identificar o comportamento do líder em relação a sua equipe, ou seja, se o líder apóia, incentiva, busca recursos, se existe uma relação harmoniosa entre a equipe e o líder. Líder aqui é entendido como todas as pessoas que ocupam cargos de chefias, e que possuem um ou mais subordinados.
7. **Qualidade de Vida e Saúde:** detectar a percepção dos servidores quanto aos aspectos relacionadas a sua saúde e de seus familiares.
8. **Desempenho e Qualidade:** detectar como os servidores percebem o seu entendimento e comprometimento com relação à qualidade e desempenho do seu trabalho e em relação à SEAB.
9. **Política de Recursos Humanos, Benefícios e Recompensas:** detectar a percepção dos servidores quanto as políticas, ações de Recursos Humanos, e as recompensas oferecidas pela SEAB em relação aos esforços despendidos pelos servidores para a realização de suas atividades. Recompensas

entendida como um conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os servidores recebem em retribuição aos serviços prestados. Recompensas materiais sendo, o salário, os benefícios, entre outros. Já as recompensas imateriais referem-se a aspectos relacionados a valorização e reconhecimento do servidor em relação à sua competência, experiência e dedicação.

10. Políticas da SEAB: detectar a percepção dos servidores quanto ao conhecimento dos valores que permeiam os posicionamentos da SEAB nas relações com o trabalho e com o público externo.

11. Processo Decisório: decisões são tomadas a todo instante quer na vida pessoal ou nas organizações; elas constituem o conteúdo do trabalho diário dos administradores, e são uma atividade crucial para as organizações. As decisões internas de uma organização são tomadas dentro de certos limites de liberdade. O fator processo decisório tem como objetivo identificar o grau de autonomia que é dado aos servidores para a realização de suas atividades, bem como o quanto as pessoas se sentem envolvidas nas decisões estratégicas da SEAB.

5.8 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados será através de aplicação de questionários. O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. O questionário contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central (CERVO E BERVIAN; 1983).

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

Uma das vantagens do questionário é a sua natureza impessoal, para assegurar

uniformidade na avaliação de uma situação para outra. Dado o anonimato, possibilita coletar informações e respostas mais reais.

Quanto à estruturação do questionário será elaborado com perguntas fechadas. As perguntas fechadas destinam-se a obter respostas mais precisas, são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e de se analisar.

A aplicação do pré-teste foi um passo importante para a definição do instrumento de coleta de dados, pois permitiu reformular questões que não estavam com entendimento claro e objetivo daquilo que realmente se procurava saber.

O modelo de alternativas de respostas foi definido a partir da escala diferencial semântica, com amplitude de 04 (quatro) pontos. Por não oferecer uma alternativa de neutralidade, leva o respondente a definir sua posição quanto ao que está colocado em cada uma das questões.

O método que identifica grau de concordância ou de discordância é denominado de escala de Likert. Segundo RICHARDSON (1999), o método começa com a coleta de uma quantidade importante de itens que indicam atitudes negativas e positivas sobre uma instituição, sobre um objeto ou sobre uma pessoa.

O quadro 01 representa o modelo de alternativas de respostas e suas respectivas interpretações:

Quadro 01 - modelo de alternativas de respostas ao questionário.

| ALTERNATIVA | INTERPRETAÇÃO |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Concordo totalmente | Concorda com a questão em sua totalidade |
| Concordo em grande parte | Tende a concordar com a questão, ainda que não concorde dela totalmente. |
| Discordo em grande parte | Tende a discordar da questão colocada, ainda que não discorde dela totalmente. |
| Discordo totalmente | Discorda totalmente da questão colocada. |

Para uma melhor compreensão da composição do instrumento de coleta de dados, o quadro 02 apresenta a disposição das questões em relação aos fatores/indicadores de clima correspondente:

Quadro 02 - disposição das questões em relação aos indicadores de clima.

| FATOR/INDICADOR DE CLIMA | QUESTÕES |
|------------------------------------------|------------------------------|
| Relacionamento Interpessoal | 01; 02 e 13 |
| Ambiente e Condições de Trabalho | 15; 25; 26; 27 e 44 |
| Imagem da SEAB | 23; 35 e 39 |
| Comunicação | 07; 22 e 24 |
| Sentido de Realização | 04; 09; 10; 33 e 47 |
| Estilo de Chefia | 14; 20; 28; 32; 34; 41 e 42 |
| Qualidade de Vida e Saúde | 45; 46 e 50 |
| Desempenho e Qualidade | 08; 11 e 29 |
| Políticas de RH, Benefícios e Recompensa | 03; 17; 36; 37; 38 e 48 |
| Políticas da SEAB | 05; 12; 16; 18; 19; 21; e 49 |
| Processo Decisório | 06; 30; 31; 40 e 43 |

A composição final do questionário (Anexo 02) totalizou 50 (cinquenta) questões fechadas, estruturadas sob caráter positivo, de tal forma que um alto grau de concordância com a questão, indicava um clima positivo naquele aspecto pesquisado.

5.9 Delimitação da pesquisa e definição da amostra.

Segundo RICHARDSON (1999), universo ou população é um conjunto de elementos com determinadas características. Cada membro da população denomina-se elemento, e quando se determina certo número de elementos para averiguar algo sobre a população que pertencem, chama-se de amostra.

Para efeito deste estudo não será preciso definir uma amostra, será pesquisada

toda a população da SEAB, o que caracteriza-se como pesquisa censitária. Para MATTAR (1996), o estudo em que se pesquisa todos os elementos da população é chamado de censo.

6. ANÁLISE DOS DADOS

Para efeito de análise, o critério referencial de tendência à concordância foi representado pela somatória dos itens concordo totalmente e concordo em grande parte, para tendência à discordância foi representada pela somatória dos itens discordo totalmente e discordo em grande parte.

A análise e interpretações, apresentadas a seguir complementadas por tabelas e gráficos, consideram os dados coletados quantitativamente. Nesta análise agrupam-se os dados e obtém-se a caracterização dos avaliadores - demonstrativo do número total de servidores, do número dos que responderam a pesquisa, grau de escolaridade, tempo de serviço, idade dos servidores e formulou-se a análise do objeto da pesquisa - a partir da observação das posições assinaladas.

Encerrando, serão apresentadas as propostas de ação para a SEAB. Elas serão fundamentadas e traçadas com base nas necessidades identificadas nos resultados da descrição da empresa e, principalmente, da pesquisa de campo.

6.1. Perfil dos Servidores Pesquisados

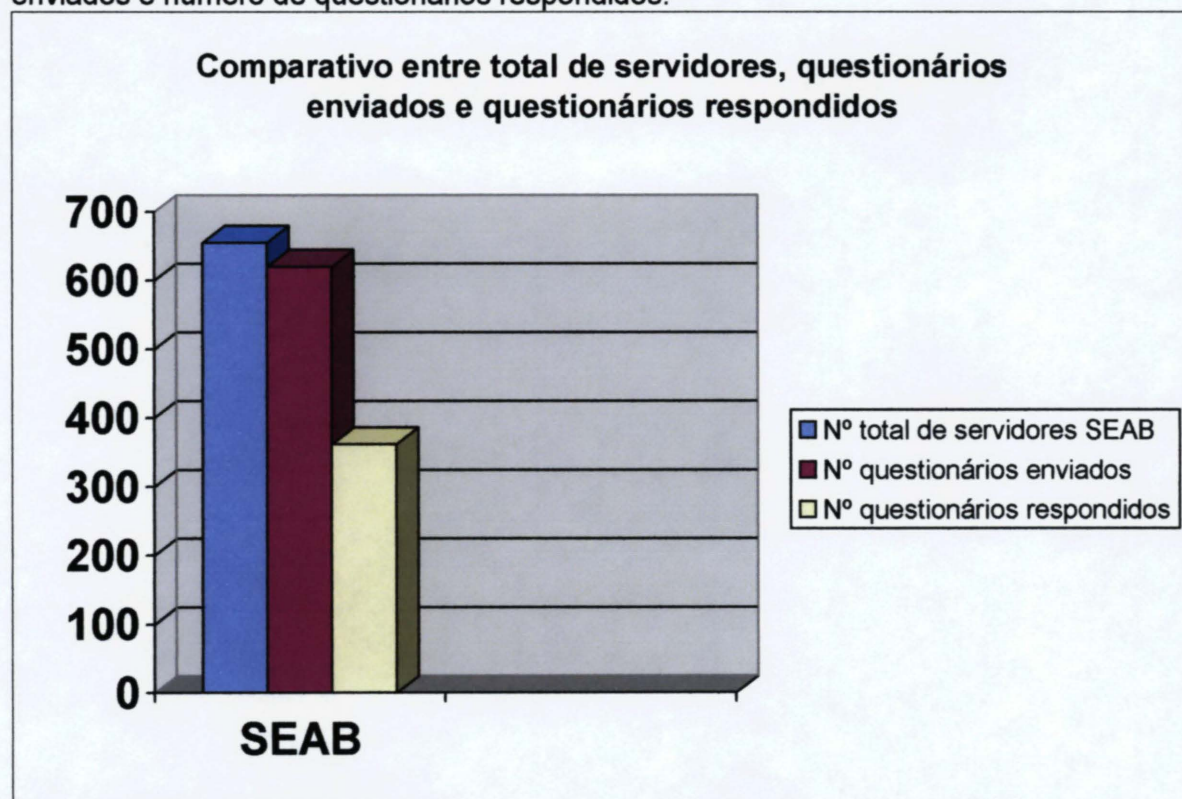
A SEAB possui 655 servidores, sendo que 35 servidores estão à disposição de outros órgãos. Portanto, foram encaminhados 620 questionários, o que corresponde a 94,6% do total de servidores. Foram devolvidos 362 questionários, o que corresponde a 58,4% dos servidores que responderam à pesquisa.

Tabela 1. Comparação entre total de servidores da SEAB, número de questionários enviados e número de questionários respondidos.

| Lotação dos servidores | Número Total de servidores | Número de questionários enviados | % de questionários enviados/total de servidores | Número de servidores que responderam | % de questionários respondidos |
|------------------------|----------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| SEAB | 655 | 620 | 94,6 % | 362 | 58,4% |
| TOTAL | 655 | 620 | 94,6 % | 362 | 58,4% |

Fonte: Pesquisa

Gráfico 1. Comparação entre total de servidores da SEAB, número de questionários enviados e número de questionários respondidos.



Fonte: Andretta e Valiati, 2007

6.2. Grau de Escolaridade dos Servidores da SEAB

Caracterização dos servidores pelo grau de escolaridade do total de servidores e dos que responderam a pesquisa. A Tabela 2 e Gráfico 2, a seguir mostram a distribuição destes.

Tabela 2. Representação do total de servidores da SEAB e dos que responderam a pesquisa por Grau de Escolaridade.

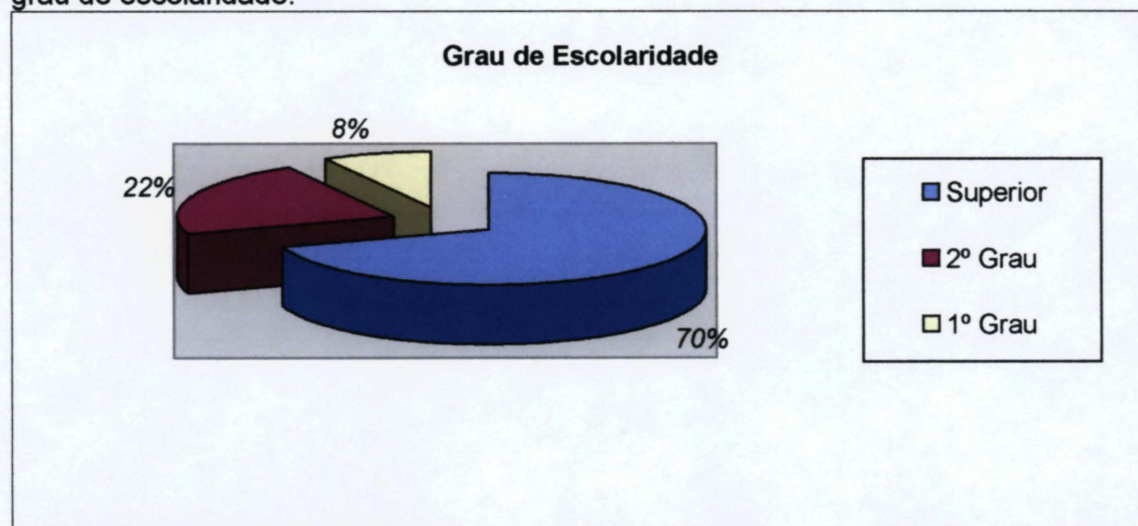
| Grau de Escolaridade | Número de Servidores da SEAB | % | Número de Servidores que responderam à pesquisa | % |
|----------------------|------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|--------------|
| Pós-graduação | 252 | 38,5 | 176 | 49,0 |
| Superior | 344 | 52,5 | 253 | 70,0 |
| 2º Grau | 172 | 26,3 | 79 | 22,0 |
| 1º Grau | 139 | 21,2 | 30 | 8,0 |
| TOTAL | 655 | 100,0 | 362 | 100,0 |

Fonte: Pesquisa

Referente ao grau de escolaridade do total dos servidores da SEAB observa-se que 52,5% possuem curso superior, e 38,5% possuem pós-graduação.

Em relação aos servidores que responderam à pesquisa observa-se que o maior número de servidores possuem curso superior, ou seja, 70,0%.

Gráfico 2. Representação dos servidores da SEAB que responderam a pesquisa por grau de escolaridade.



Fonte: Andretta e Valiati, 2007

6.3. Tempo de Serviço dos Servidores da SEAB

Outro aspecto que permite caracterizar os avaliadores é o tempo de serviço dos servidores que responderam os formulários. A Tabela 3 e Gráfico 3, a seguir mostram a distribuição destes.

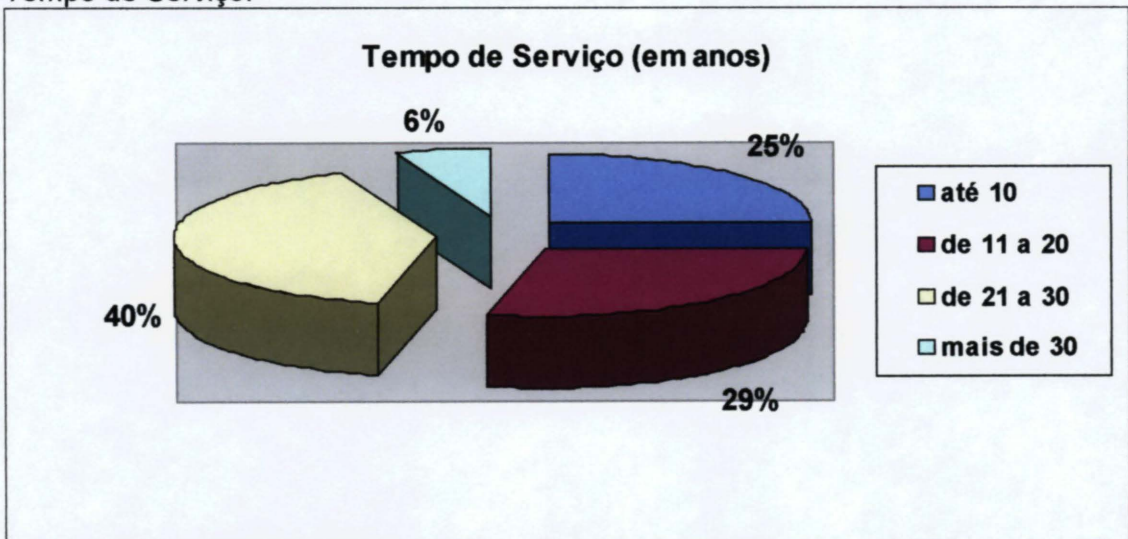
Tabela 3. Representação do total de servidores da SEAB e dos que responderam a pesquisa por Tempo de Serviço.

| Tempo de Serviço (em anos) | Total de Servidores da SEAB | | Servidores da SEAB que responderam à pesquisa | |
|-------------------------------|-----------------------------|--------------|-----------------------------------------------|------------|
| | Nº | % | Nº | % |
| Até 10 | 121 | 18,0 | 90 | 25,0 |
| De 11 a 20 | 222 | 34,0 | 104 | 29,0 |
| De 21 a 30 | 253 | 39,0 | 147 | 40,0 |
| Mais de 30 | 59 | 9,0 | 21 | 6,0 |
| TOTAL | 655 | 100,0 | 362 | 100 |

Fonte: Pesquisa

Observa-se que a maioria dos servidores que responderam à pesquisa possui entre 21 a 30 anos de serviço prestado a SEAB, o que correspondendo a 40%.

Gráfico 3. Representação dos servidores da SEAB que responderam a Pesquisa por Tempo de Serviço.



Fonte: Andretta e Valiati, 2007

6.4. Tempo de Serviço e Grau de Escolaridade dos Servidores da SEAB

A tabela 4 e o gráfico 4, faz um comparativo entre o tempo de serviço e o grau de escolaridade dos servidores que responderam a pesquisa.

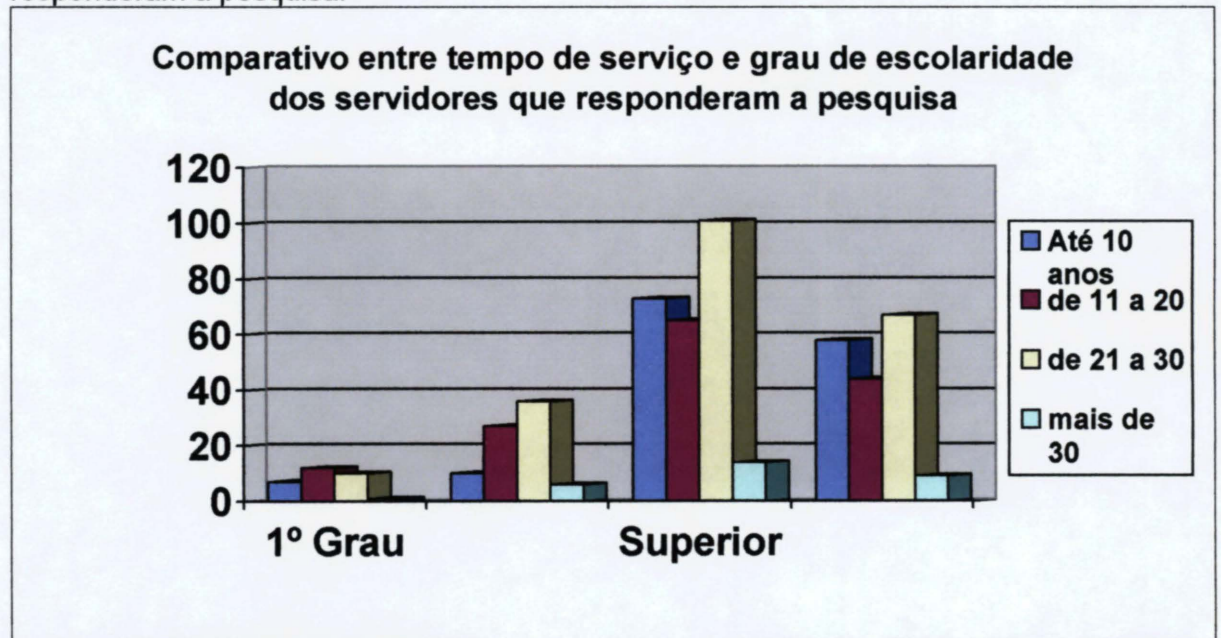
Tabela 4. Comparativo entre tempo de serviço e grau de escolaridade dos servidores que responderam à pesquisa.

| Tempo de Serviço (anos) | 1º Grau | 2º Grau | Superior | TOTAL |
|-------------------------|-----------|-----------|------------|------------|
| Até 10 | 07 | 10 | 73 | 90 |
| De 11 a 20 | 12 | 27 | 65 | 104 |
| De 21 a 30 | 10 | 36 | 101 | 147 |
| Mais de 30 | 01 | 06 | 14 | 21 |
| TOTAL | 30 | 79 | 253 | 362 |

Fonte: Pesquisa

Neste quadro observa-se que o maior número de questionários respondidos são servidores de nível superior, ou seja, 253 servidores. Observou-se também que destes 176 possuem Pós-graduação.

Gráfico 4. Comparativo entre tempo de serviço e grau de escolaridade dos que responderam a pesquisa.



Fonte: Andretta e Valiati, 2007

6.5. Idade dos servidores da SEAB.

Outro dado para comparar com o tempo de serviço prestado à SEAB é a idade dos servidores, conforme demonstrado na Tabela 5 e Gráfico 5.

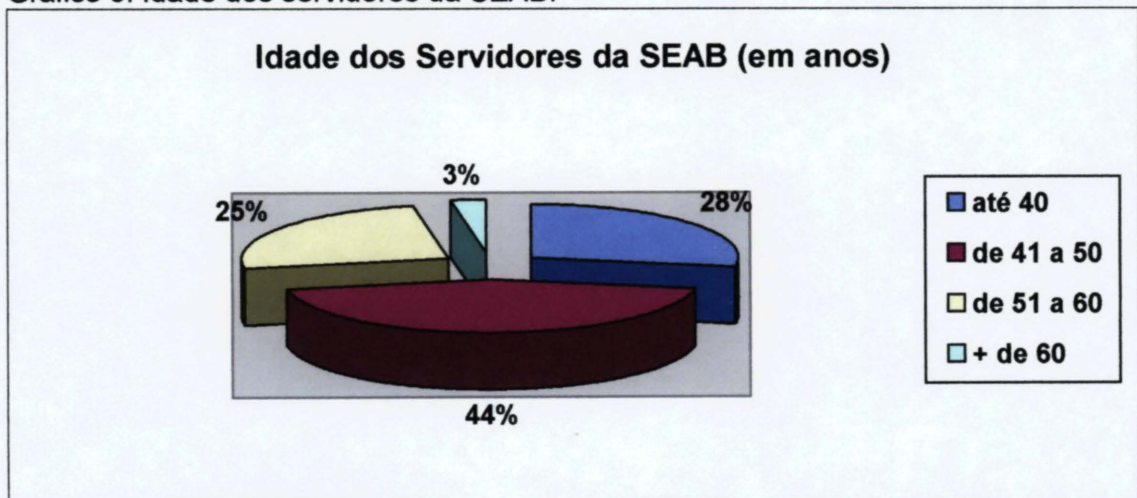
Tabela 5. Idade dos servidores da SEAB.

| Idade (em anos) | Número de Servidores | % |
|------------------------|-----------------------------|--------------|
| De 28 a 40 | 182 | 28,0 |
| De 41 a 50 | 291 | 44,0 |
| De 51 a 60 | 163 | 25,0 |
| Mais de 60 | 19 | 3,0 |
| TOTAL | 655 | 100,0 |

Fonte: GRHS/SEAB

Observa-se que a maior parte dos servidores da SEAB, ou seja, 44% estão com idade entre 41 a 50 anos, e 25% estão com idade entre 51 a 60 anos.

Gráfico 5. Idade dos servidores da SEAB.



Fonte: Andretta e Valiati, 2007

7. APRESENTAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS.

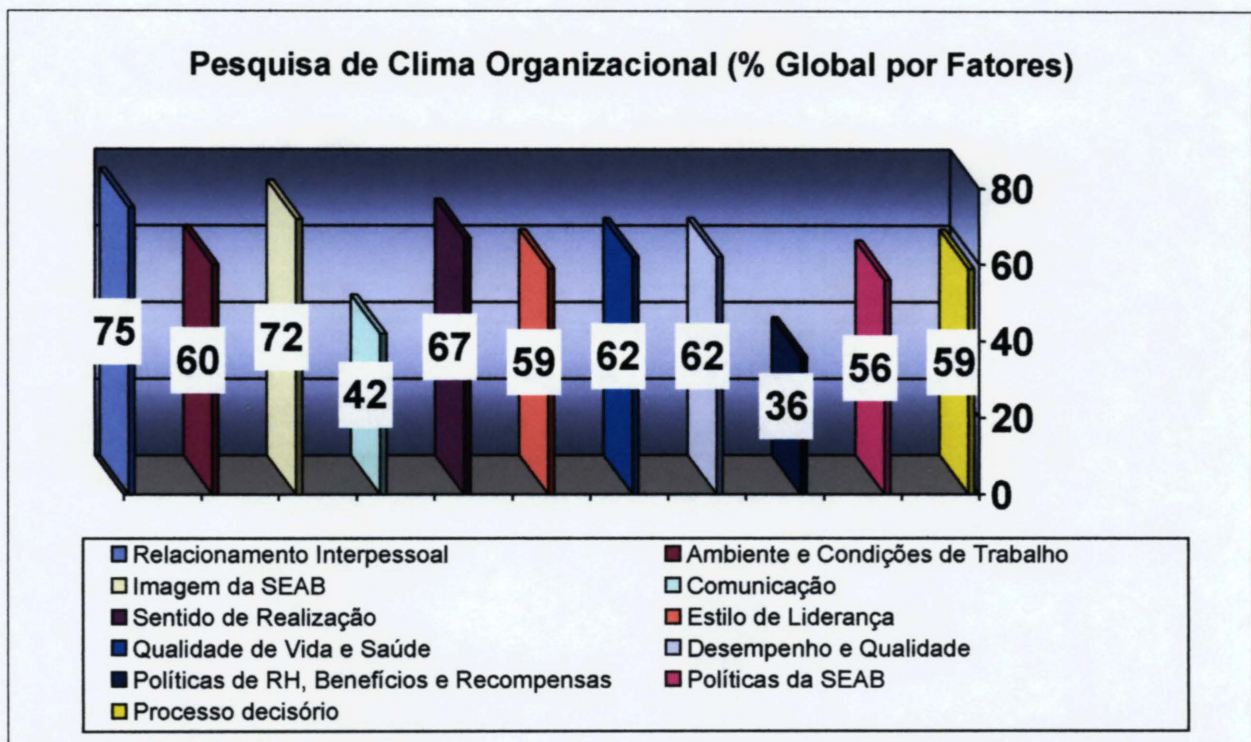
7.1 Análise Global dos Fatores/Indicadores do Clima Organizacional da SEAB - Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento.

Este item apresenta descrição geral dos fatores/indicadores do clima organizacional da SEAB, resultante dos dados obtidos através dos questionários, revelando a média percentual de concordância nas afirmativas referentes a cada um dos fatores/indicadores de clima.

Conforme pode-se constatar pelo gráfico 6, além do fator **relacionamento interpessoal**, com 75%, os outros fatores que obtiveram as maiores tendências de concordância foram **imagem da SEAB** com 72%, e **sentido de realização**, com 67%.

Os demais fatores obtiveram as seguintes médias gerais de concordância: **ambiente e condições de trabalho**, com 60%; **comunicação**, com 42%; **estilo de liderança**, com 59%; **qualidade de vida e saúde**, com 62%; **desempenho e qualidade**, com 62%; **políticas de RH, benefícios e recompensas** com 36%; **políticas da SEAB**, com 56%; e **processo decisório**, com 59%.

Gráfico 6 – Perfil do Clima Organizacional da SEAB (Média dos Fatores/Indicadores de Clima).



Fonte: Andretta e Valiati, 2007

Os dados obtidos evidenciam pelo menos duas questões básicas: por um lado, os fatores relacionados a relacionamento interpessoal, imagem da SEAB e sentido de realização, demonstram os maiores índices de satisfação. Por outro lado, a política de RH, benefícios e recompensas e a comunicação parecem ser as

as questões mais problemáticas na visão dos servidores.

7.2 Análise do Clima Organizacional da SEAB por fator/indicador

Este item descreve as percepções dos servidores da SEAB sobre os fatores/indicadores do clima e os respectivos sub-fatores.

7.2.1 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.

Em relação à afirmativa “Mantemos um bom relacionamento com os colegas”, existe uma percepção dos servidores muito boa em relação ao relacionamento interpessoal quando depende de cada um dos servidores em relação ao seu meio, no entanto, em relação à afirmativa “Na minha unidade, as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipe”, apenas 66% tendem a concordar, o que revela um certo nível de “problemas” de relacionamento interpessoal.

Tabela 6 - Distribuição de Freqüência do Fator Relacionamento Interpessoal.

| Questões/ Afirmativas | Concordo totalmente /Concordo em grande parte | Tendência à concordância % | Discordo totalmente /Discordo em grande parte | Tendência à Discordância % |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1) Na minha unidade, as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipe. | 238 | 66 | 124 | 34 |
| 2) Posso contar com ajuda de meus colegas e superiores para resolver problemas. | 273 | 75 | 89 | 25 |
| 13) Mantemos um bom relacionamento com os colegas. | 301 | 83 | 61 | 17 |

Fonte: Pesquisa

7.2.2 AMBIENTE E CONDIÇÕES DE TRABALHO.

A análise dos dados obtidos revela que 65% dos servidores acham que as condições de trabalho são insatisfatórias, bem como para 61% dos servidores os recursos necessários, como, máquinas e equipamentos são insuficientes.

Tabela 7 - Distribuição de Frequência do Fator Ambiente e Condições de Trabalho.

| Questões/ Afirmativas | Concordo totalmente /Concordo em grande parte | Tendência à concordância % | Discordo totalmente /Discordo em grande parte | Tendência à Discordância % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| | 4) Temos oportunidade de utilizar nossas habilidades no exercício do cargo. | 238 | 66 | 124 |
| 15) Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho e família. | 305 | 84 | 57 | 16 |
| 26) Na minha área de trabalho, as instalações físicas são adequadas (espaço, mobiliário, higiene, limpeza). | 127 | 35 | 235 | 65 |
| 27) Tenho os recursos necessários (máquinas e equipamentos) para fazer o trabalho. | 140 | 39 | 222 | 61 |
| 44) Eu sou ouvido quando se trata de algum assunto referente ao meu trabalho. | 274 | 76 | 88 | 24 |

Fonte: Pesquisa

7.2.3 IMAGEM DA SEAB.

A grande maioria dos servidores concorda que seus familiares se sentem satisfeitos em relação a trabalhar na SEAB, com 89% de satisfação. No entanto 40% dos servidores acha que as ações da SEAB não são voltadas para a satisfação do cliente, e 32% dos servidores acha que a SEAB não transmite uma imagem positiva ao público externo.

Tabela 8 - Distribuição de Frequência do Fator Imagem da SEAB.

| Questões/ Afirmativas | Concordo totalmente /Concordo em grande parte | Tendência à concordância % | Discordo totalmente /Discordo em grande parte | Tendência à Discordância % |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| | 23) Percebo que aqui na SEAB as ações executadas são para a satisfação do cliente. | 217 | 60 | 145 |
| 35) Você acha que a SEAB transmite uma imagem positiva ao público externo. | 247 | 68 | 115 | 32 |
| 39) Você acha que seus familiares apreciam seu trabalho na SEAB. | 322 | 89 | 40 | 11 |

Fonte: Pesquisa

7.2.4 COMUNICAÇÃO.

Sendo um dos fatores de avaliação menos positiva, os dados obtidos revelam uma dissonância entre o que vem acontecendo e que deveria acontecer a nível de comunicação. Estes dados revelam-se preocupantes, pois para 67% dos servidores a comunicação não é eficaz na SEAB. Para a maioria dos servidores, ou seja, 56% não recebem informações quando ocorrem mudanças de procedimentos ou de estratégias.

Tabela 9 - Distribuição de Frequência do Fator Comunicação.

| Questões/ Afirmativas | Concordo totalmente /Concordo em grande parte | Tendência à concordância % | Discordo totalmente /Discordo em grande parte | Tendência à Discordância % |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 7) Temos um canal de comunicação eficaz da SEAB para os servidores. | 121 | 33 | 241 | 67 |
| 22) Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem meu trabalho. | 175 | 48 | 187 | 52 |
| 24) Somos informados quando ocorrem mudanças de procedimentos ou estratégias. | 159 | 44 | 203 | 56 |
| 25) Sinto disposição de todos em compartilhar informações e idéias sobre o trabalho. | 154 | 43 | 208 | 57 |

Fonte: Pesquisa

7.2.5 SENTIDO DE REALIZAÇÃO.

O item que recebeu o maior percentual de concordância dos servidores, com 91% foi o sub-fator “eu me orgulho de trabalhar na SEAB”, o que revela um alto grau de contentamento e orgulho em trabalhar na SEAB.

Os aspectos que ficaram abaixo da média dos demais itens, foi possibilidade de crescer profissionalmente, com 46% de concordância, e consigo tempo para dedicar-me a meu desenvolvimento profissional, com 55% de concordância.

Tabela 10 - Distribuição de Freqüência do Fator Sentido de Realização.

| Questões/ Afirmativas | Concordo totalmente /Concordo em grande parte | Tendência à concordância % | Discordo totalmente /Discordo em grande parte | Tendência à Discordância % |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| | 9) Eu me realizo com o trabalho que faço. | 277 | 77 | 85 |
| 10) Consigo tempo para dedicar-me a meu desenvolvimento profissional. | 201 | 55 | 161 | 45 |
| 33) Percebo que meu trabalho me possibilita crescer profissionalmente. | 166 | 46 | 196 | 54 |
| 47) Eu me orgulho de trabalhar na SEAB. | 328 | 91 | 34 | 9 |

Fonte: pesquisa

7.2.6 ESTILO DE LIDERANÇA.

Predomina na SEAB uma relação de confiança entre chefe e subordinado, com 73%, bem como o ambiente de trabalho criado pelo chefe, com 80%. No entanto, em relação aos demais itens relacionados ao fator estilo de liderança, observa-se que ainda há espaço para melhoria.

A SEAB poderá incluir ações voltadas ao treinamento e desenvolvimento gerencial, programas e técnicas voltados ao trabalho e motivação de equipes, uma vez que este fator é um dos pontos críticos observado pelos servidores.

Tabela 11 - Distribuição de Freqüência do Fator Estilo de Liderança.

| Questões/ Afirmativas | Concordo totalmente /Concordo em grande parte | Tendência à concordância % | Discordo totalmente /Discordo em grande parte | Tendência à Discordância % |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| | 14) O ambiente de trabalho criado pelo meu chefe é bom. | 288 | 80 | 74 |
| 20) Meu chefe me encoraja a achar novas formas de resolver velhos problemas. | 197 | 54 | 165 | 46 |
| 28) Aqui na SEAB, a liderança pratica o que prega. | 88 | 52 | 74 | 48 |
| 32) A chefia está sempre preocupada em aumentar a eficiência do grupo. | 215 | 59 | 147 | 41 |
| 34) As chefias sabem ser justas. | 209 | 58 | 153 | 42 |
| 41) Recebo informações da chefia sobre a qualidade do meu trabalho. | 134 | 37 | 228 | 63 |
| 42) Eu posso confiar no meu chefe. | 266 | 73 | 96 | 27 |

Fonte: Pesquisa

7.2.7 QUALIDADE DE VIDA E SAÚDE.

Um aspecto positivo observado foi em relação ao item “eu tenho boas condições de saúde”, com 88%. No entanto, quando se refere ao item “o atendimento médico à disposição dos servidores e familiares é satisfatório” obteve-se o pior índice de concordância, com 24%, fato este que deve ser refletido com atenção e a tomada de medidas urgentes por parte do órgão responsável pela gestão do serviço prestado.

Tabela 12 - Distribuição de Freqüência do Fator Qualidade de Vida e Saúde.

| Questões/ Afirmativas | Concordo totalmente /Concordo em grande parte | Tendência à concordância % | Discordo totalmente /Discordo em grande parte | Tendência à Discordância % |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 45) Eu procuro sempre reservar alguns momentos para o lazer. | 268 | 74 | 94 | 26 |
| 46) Eu tenho boas condições de saúde. | 318 | 88 | 44 | 12 |
| 50) O atendimento médico, à disposição dos servidores e familiares é satisfatório. | 88 | 24 | 274 | 76 |

Fonte: Pesquisa

7.2.8 DESEMPENHO E QUALIDADE.

Este fator foi bem avaliado, com exceção do item “sinto-me incentivado a correr riscos para melhorar o desempenho”, fato este atrelado a falta de reconhecimento por parte das chefias quando o trabalho é bem executado, como já comprovado no fator “estilo de liderança”, e também no item “trabalhos bem feitos obtém reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos, sendo valorizados”, que obteve apenas 40% de concordância por parte dos servidores.

Tabela 13 - Distribuição de Freqüência do Fator Desempenho e Qualidade.

| Questões/ Afirmativas | Concordo totalmente /Concordo em grande parte | Tendência à concordância % | Discordo totalmente /Discordo em grande parte | Tendência à Discordância % |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 8) Sinto-me incentivado a correr riscos para melhorar o desempenho. | 118 | 33 | 244 | 67 |
| 11) As responsabilidades a mim conferidas são coerentes com o trabalho que executo. | 289 | 80 | 73 | 20 |
| 29) Tenho tempo suficiente para que meu trabalho saia bem feito. | 269 | 74 | 93 | 26 |

Fonte: Pesquisa

7.2.9 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS, BENEFÍCIOS E RECOMPENSA.

Este fator, na opinião dos servidores pesquisados, foi o pior avaliado. Na média o índice de concordância dos servidores, foi de apenas 36%. O item pior avaliado foi em relação “a SEAB proporciona treinamento que melhoram a minha capacitação profissional”, com apenas 23% de concordância. A questão salarial também obteve uma concordância baixa com apenas 39%.

Relacionar tais índices, após análise dos demais resultados, à falta de perspectiva de ascensão profissional e à falta de valorização ao bom desempenho, parece ser o caminho mais lógico para entender tais resultados.

O comportamento de perceber-se a si mesmo de forma mais positiva do que em relação aos colegas e à SEAB repete-se de forma mais clara neste fator/indicador. Quando a avaliação refere-se à unidade de trabalho em relação ao todo, a tendência à concordância com as afirmativas diminui. Idem, ao avaliar este mesmo aspecto tendo como referência à SEAB.

Fica nítida a tendência em proteger a si mesmo e, em segundo lugar, ao seu meio mais próximo quando comparado a um todo maior. O problema passa a ser “os outros”, porém não tanto da sua unidade, mas da SEAB como um todo, ou seja, a avaliação positiva é sempre mais enfática em relação a si mesmos.

Tabela 14 - Distribuição de Frequência do Fator Políticas de Recursos Humanos, Benefícios e Recompensa.

| Questões/ Afirmativas | Concordo totalmente /Concordo em grande parte | Tendência à concordância % | Discordo totalmente /Discordo em grande parte | Tendência à Discordância % |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 3) A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que eu faço. | 133 | 37 | 229 | 63 |
| 17) Eu posso viver adequadamente com o salário que ganho. | 118 | 33 | 244 | 67 |
| 18) Trabalhos bem feitos obtém reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos, sendo valorizados. | 144 | 40 | 218 | 60 |
| 36) Sinto que meu progresso na SEAB depende unicamente de mim. | 177 | 49 | 185 | 51 |

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|----|-----|----|
| 37) A SEAB proporciona treinamento que melhoram a minha capacitação profissional. | 82 | 23 | 280 | 77 |
| 38) Você acha que seu salário é condizente com o mercado. | 141 | 39 | 221 | 61 |
| 48) O aprendizado é incentivado através de intercâmbios com outras instituições. | 101 | 28 | 261 | 72 |

Fonte: Pesquisa

7.2.10 POLÍTICAS DA SEAB.

Neste fator, com exceção do item “você conhece a missão da SEAB”, com 85% de concordância, os demais itens obtiveram índices de concordância baixos. Quanto ao planejamento adequado das ações desenvolvidas pela SEAB apenas 38% dos servidores concordaram com tal afirmativa. O compartilhamento do conhecimento também obteve uma avaliação negativa com apenas 39% de concordância.

Tabela 15 - Distribuição de Freqüência do Fator Políticas da SEAB.

| Questões/ Afirmativas | Concordo totalmente /Concordo em grande parte | Tendência à concordância % | Discordo totalmente /Discordo em grande parte | Tendência à Discordância % |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 5) Você conhece a Missão da SEAB. | 307 | 85 | 55 | 15 |
| 12) Aqui na SEAB, podemos expressar nossos pontos de vista, sem medo de punições. | 186 | 51 | 176 | 49 |
| 16) Você acha que as ações desenvolvidas pela SEAB são planejadas adequadamente. | 139 | 38 | 223 | 62 |
| 19) Você conhece os objetivos e estratégias da SEAB. | 245 | 68 | 117 | 32 |
| 21) Sinto que se a SEAB obtiver sucesso, eu também ganharei com isso. | 207 | 57 | 155 | 43 |
| 49) O conhecimento é compartilhado, proporcionando ajuda mútua entre os servidores da SEAB. | 140 | 39 | 222 | 61 |

Fonte: pesquisa

7.2.11 PROCESSO DECISÓRIO.

O fator “processo decisório” obteve uma média de concordância das afirmativas de 59%. Na opinião dos servidores pesquisados quanto ao item “a decisão dos superiores é baseada em fatos concretos e não em pré-julgamentos” obteve

concordância de apenas 59%, fato este que para quase metade dos servidores ainda prevalece a decisão no “ouvi dizer”, “fulano falou” e não nos fatos realmente apresentados e apurados. Acredita-se que deva ser melhorado os mecanismos para tomadas de decisões gerencias.

Tabela 16 - Distribuição de Frequência do Fator Processo Decisório.

| Questões/ Afirmativas | Concordo totalmente /Concordo em grande parte | Tendência à concordância % | Discordo totalmente /Discordo em grande parte | Tendência à Discordância % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 6) Sinto-me incentivado e envolvido com o planejamento e implantação de melhorias. | 162 | 45 | 200 | 55 |
| 30) Eu posso decidir sobre os assuntos que afetam diretamente o meu trabalho. | 210 | 58 | 152 | 42 |
| 31) Sugestões de novas formas de executar-se um trabalho, são bem aceitas e, até mesmo, incentivadas. | 199 | 55 | 163 | 45 |
| 40) Consigo executar meu trabalho, priorizando as atividades em ordem de importância. | 287 | 79 | 75 | 21 |
| 43) A decisão dos superiores é baseada em fatos concretos e não em pré-julgamentos. | 215 | 59 | 147 | 41 |

Fonte: Pesquisa

8. APRESENTAÇÃO DAS LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por limitar-se ao estudo de apenas uma organização, priorizando a análise em termos de clima organizacional, a pesquisa não permite a generalização das conclusões para além do universo pesquisado.

O resultado é o retrato de uma realidade em um período definido, sem levar em conta suas alterações no tempo, e não contemplando análise de outras organizações do setor público.

Os dados foram obtidos com base na percepção dos informantes. Neste sentido, é possível que a percepção de alguns deles apresente determinadas peculiaridades de acordo com cada Unidade Administrativa da SEAB.

9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De nada adianta realizar uma pesquisa se não houver uma devolução para os envolvidos no processo de coleta de dados e se os seus resultados não forem utilizados para elaborar um plano de ação com intuito de mudar os pontos negativos encontrados durante a análise.

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

Não existe um modelo universal para o diagnóstico de clima organizacional, que possa ser aplicado em todos os tipos de organização. Os modelos devem ser desenvolvidos e adaptados a realidade de cada tipo de organização. Observou-se também que, apesar do grande número de variáveis ou fatores que constituem os modelos pesquisados, alguns são comuns em quase todos os modelos.

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

É o momento de pensar sobre si mesmo, uma auto-reflexão do que se tem feito ou deixado de fazer, está voltada para a análise interna da organização, é uma comparação entre o que se planeja e os resultados obtidos.

Diante das considerações acima foi possível concluir que os resultados obtidos foram relevantes para o estudo, e a Avaliação de Clima Organizacional é um instrumento gerencial que bem utilizado, serve como *feedback* e intervenção organizacional pelos dirigentes da SEAB.

Espera-se que esta avaliação de clima organizacional da SEAB auxilie os gestores nas definições de estratégias que possibilitem a convergência de interesses e expectativas dos servidores com os objetivos e metas da SEAB.

Tomando-se por base os resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se recomendar que novas pesquisas sejam realizadas para:

- Verificar a adequabilidade dos fatores propostos em outras instituições do Estado.
- Como *feedback* para os gestores da SEAB de acordo com as medidas adotadas sobre os problemas levantados nesta pesquisa de Clima Organizacional.
- Fazer com que este instrumento de pesquisa possa despertar nos servidores da SEAB como sendo um meio de expressar suas opiniões em relação aos fatores/indicadores propostos.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONFORTO, Glória. *Revista de Administração Pública: novos modelos de gestão na prestação de serviços públicos*. Vol. 31 n.º 4. Rio de Janeiro: FGV, jul/ago, 1997.

DAVENPORT, Thomas O. *Capital Humano: O que e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. *Revista de Administração de Empresas: cultura organizacional: grandes temas em debate*. Vol 31 nº 3. São Paulo, 1991.

HERZBERG, Frederick. *O conceito higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho*. São Paulo: EPU, 1973.

HOFSTEDE, Geert. *Culturas e Organizações*. 1991

MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

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

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1997.

OSBORNE, David.; GAEBLER, Ted. *Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: M.H. Comunicação, 1995.

RESENDE, Enio. *O livro das Competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

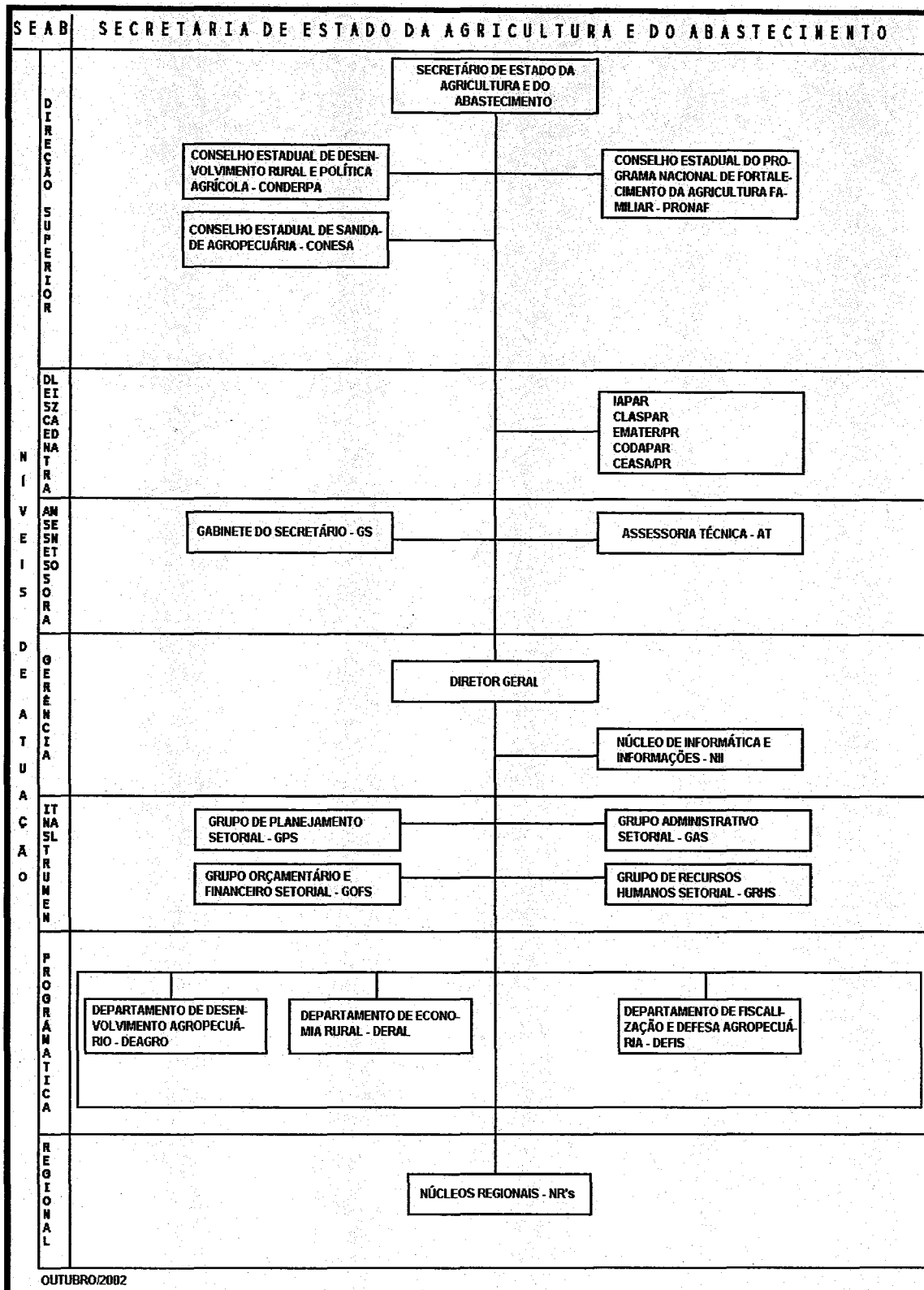
ROMAN, Artur. *Cultura Organizacional: o que o servidor público tem a ver com isso?* Curitiba, 2000.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Análise de Clima numa Secretaria de Estado*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV, 1980.

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

ANEXOS

Anexo I – Organograma da SEAB.



6) Sinto-me incentivado e envolvido com o planejamento e implantação de melhorias.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

7) Temos um canal de comunicação eficaz da SEAB para os servidores.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

8) Sinto-me incentivado a correr riscos para melhorar o desempenho.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

9) Eu me realizo com o trabalho que faço.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

10) Consigo tempo para dedicar-me a meu desenvolvimento profissional.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

11) As responsabilidades a mim conferidas são coerentes com o trabalho que executo.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

12) Aqui na SEAB, podemos expressar nossos pontos de vista, sem medo de punições.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

13) Mantemos um bom relacionamento com os colegas.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

14) O ambiente de trabalho criado pelo meu chefe é bom.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

15) Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho e família.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

16) Você acha que as ações desenvolvidas pela SEAB são planejadas adequadamente.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

17) Eu posso viver adequadamente com o salário que ganho.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

18) Trabalhos bem feitos obtêm reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos, sendo valorizados.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

19) Você conhece os objetivos e estratégias da SEAB.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

20) Meu chefe me encoraja a achar novas formas de resolver velhos problemas.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

21) Sinto que se a SEAB obtiver sucesso, eu também ganharei com isso.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

22) Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem meu trabalho.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

23) Percebo que aqui na SEAB as ações executadas são para a satisfação do cliente.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

24) Somos informados quando ocorrem mudanças de procedimentos ou estratégias.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

25) Sinto disposição de todos em compartilhar informações e idéias sobre o trabalho.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

26) Na minha área de trabalho, as instalações físicas são adequadas (espaço, mobiliário, higiene, limpeza) .

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

27) Tenho os recursos necessários (máquinas e equipamentos) para fazer o trabalho.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

28) Aqui na SEAB, a liderança pratica o que prega.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

29) Tenho tempo suficiente para que meu trabalho saia bem feito.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

30) Eu posso decidir sobre os assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

31) Sugestões de novas formas de executar-se um trabalho, são bem aceitas e, até mesmo, incentivadas.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

32) A chefia está sempre preocupada em aumentar a eficiência do grupo.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

33) Percebo que meu trabalho me possibilita crescer profissionalmente.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

34) As chefias sabem ser justas.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

35) Você acha que a SEAB transmite uma imagem positiva ao público externo.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

36) Sinto que meu progresso na SEAB depende unicamente de mim.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

37) A SEAB proporciona treinamento que melhoram a minha capacitação profissional.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

38) Você acha que seu salário é condizente com o mercado.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

39) Você acha que seus familiares apreciam seu trabalho na SEAB.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

40) Consigo executar meu trabalho, priorizando as atividades em ordem de importância.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

41) Recebo informações da chefia sobre a qualidade do meu trabalho.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

42) Eu posso confiar no meu chefe.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

43) A decisão dos superiores é baseada em fatos concretos e não em pré-julgamentos.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

44) Eu sou ouvido quando se trata de algum assunto referente ao meu trabalho.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

45) Eu procuro sempre reservar alguns momentos para o lazer.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

46) Eu tenho boas condições de saúde.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

47) Eu me orgulho de trabalhar na SEAB.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

48) O aprendizado é incentivado através de intercâmbios com outras instituições.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

49) O conhecimento é compartilhado, proporcionando ajuda mútua entre os servidores da SEAB .

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente

50) O atendimento médico, à disposição dos servidores e familiares é satisfatório.

Discordo totalmente

Discordo em grande parte

Concordo em grande parte

Concordo totalmente