

CLIMA ORGANIZACIONAL DO CENTRO INTEGRADO DE OPERAÇÕES DA SEGURANÇA PÚBLICA DA REGIÃO METROPOLITANA DE NATAL/RN

Eudes de Freitas¹

Elizabeth Silva Veiga²

RESUMO

O presente artigo investigou o clima organizacional do Centro Integrado de Operações da Segurança Pública (CIOSP) metropolitano de Natal/RN na perspectiva dos policiais militares que lá trabalham. O estudo é de caráter descritivo e baseado na pesquisa de clima apresentada por Bispo (2006), na qual utilizou um questionário com 61 perguntas fechadas com espaço destinado à livre expressão dos respondentes. Em abril de 2015, foi aplicado o questionário a 46 policiais militares do CIOSP, cuja participação foi voluntária e anônima. Por adequação metodológica ao formato deste trabalho, foram selecionadas 27 respostas, sendo 17 questões relativas ao contexto organizacional (fatores internos) e 11 questões sobre a vida particular dos sujeitos (fatores externos), para serem analisadas quantitativamente. O trabalho inicialmente discute o conceito de clima e da particularização desse fenômeno no âmbito organizacional e trata também da importância da inclusão dos fatores externos no estudo do clima, sempre observando como os sujeitos se posicionam diante dos temas abordados entendendo o clima organizacional como fruto da interação de fatores internos e externos. A ênfase do estudo em certo ponto incide sobre a importância da influência desses fatores externos, uma vez que eles são capazes de ampliar o campo de visão do gestor ou pesquisador no âmbito das variáveis que compõem o clima organizacional. Tal enfoque deve ser considerado agregador porque tanto enriquece a discussão epistemológica como possui significativa importância empírica; pois ao culminar com a melhor compreensão do fenômeno clima dentro das organizações, oportuniza melhores estratégias de gestão da instituição.

PALAVRAS-CHAVE: CLIMA ORGANIZACIONAL. CIOSP. GESTÃO DE PESSOAS. FATORES EXTERNOS E INTERNOS.

1 Servidor da PMRN lotado no CIOSP. Formado em Letras pela UFRN (1998) e em Segurança Pública pela Academia da PMRN (2005). Especialista em Gestão de Pessoas da UERN (2015).

2 Mestra em Administração pela UFRN, Professora Adjunta da UERN. E-mail: elizabethveiga@uern.br.

INTRODUÇÃO

Na dinâmica dos grandes acontecimentos ocorridos nas últimas quatro décadas no contexto social do Brasil, particularmente no âmbito organizacional, pode-se perceber que houve um avanço na “humanização” das relações de trabalho no intuito de encontrar um ponto de equilíbrio entre os interesses dos trabalhadores e das instituições.

Nesse movimento, tornou-se cada vez mais comum os gestores preocuparem-se com melhores condições de trabalho, satisfação e motivação do trabalhador e, para isso, passou a ser igualmente importante saber qual clima organizacional era percebido por este trabalhador dentro da sua instituição.

Nesses termos, estava se consolidando uma mudança de perspectiva no entendimento de que o trabalhador não era apenas um recurso a mais dentro da organização, não era uma máquina no qual havia um botão *on/off*, com o qual o trabalhador se desligava das questões relativas ao seu trabalho ao fim do turno de serviço e vice-versa. Mas claro, não precisa esforço para entender que tudo não se encerrava ali, mecanicamente, após o término do turno de serviço, havia um mundo de acontecimentos na vida dos trabalhadores fora da organização e isso não podia ser ignorado pelos gestores mais atentos.

Tais trabalhadores eram “números” que começavam a se personificar, ganhar espaço e criar uma identidade. Do “gerenciamento de recursos humanos” chega-se então à “gestão de pessoas”, atual terminologia adotada na área em estudo. Passa a ser importante para os gestores entender do comportamento funcional/social desse indivíduo; quais interferências sofridas por ele alteravam suas relações interpessoais com os colegas de trabalho e com a própria organização e, a final, o que isso tudo tinha a ver com os objetivos organizacionais.

Nesse panorama, o gestor conhecer o clima organizacional passou a ser fundamental, pois era necessário saber como o trabalhador se percebia nas relações (interpessoais e institucionais) dentro da organização e fora dela.

E por estar associado a aspectos institucionais e pessoais, Puente-Palacios (2002, p. 103) assinala que “o clima organizacional pode ser considerado um fenômeno complexo, pois é composto por variáveis que interagem entre si. Somente a partir dessa interação é que o clima organizacional se constrói”.

Provavelmente por esse motivo, embora não seja um tema recente no cenário acadêmico da área de administração de pessoas, ainda persista atualmente uma visão difusa da definição/conceituação do que seja clima organizacional e dos seus modelos de análise. Assim como também não exista claramente definido um referencial sobre os fatores/indicadores apontados como constructos do clima organizacional e quais as dimensões sociais estão definitivamente contidas dentro de sua área de interesse. (PUENTE-PALACIOS, 2002).

Mas são questões nas quais o presente artigo não tem por objetivo se aprofundar. No entanto, faz-se necessário abordar alguns elementos, aqui norteadores, que no conjunto darão condições de abordar a contento a problemática em tela, quais sejam: o conceito de clima; a distinção entre pesquisa de Satisfação, Motivação, Clima e Cultura Organizacional; e a importância dos fatores sociais conjunturais (externos) na construção do clima da organização.

Vencida essa etapa, chegar-se-á a análise dos dados, que foram coletados em abril de 2015 por meio da aplicação de questionário a 46 policiais militares que trabalham no CIOSP, órgão subordinado à Secretaria de Segurança Pública e da Defesa Social do RN que foi criado

para agregar diversas instituições ligadas à segurança pública: Guarda Municipal de Natal, Serviço Atendimento Móvel de Urgência (SAMU), Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, Instituto Técnico e Científico de Polícia (ITEP) e a Polícia Militar. Todos os servidores são cedidos de outros órgãos, sendo a maior parte do seu efetivo da PMRN.

Investigar como se apresenta o clima organizacional daquele Centro Integrado de Operações, considerando seus fatores internos e externos de influência, é objetivo geral desta pesquisa. Portanto, definiu-se como objetivos específicos identificar os fatores internos que influenciam o clima organizacional e identificar quais fatores externos afetam o clima.

Para isso tomou-se por base o modelo de estudo de clima apresentado por Bispo (2006) principalmente porque o autor contempla, além dos costumeiramente abordados fatores intraorganizacionais, fatores (externos) que são vivenciados pelos trabalhadores fora do local de trabalho, o que proporciona ao pesquisador ampla compreensão da dinâmica da construção do clima organizacional.

No entanto, a fim de viabilizar a consecução do presente artigo, das 61 perguntas aplicadas no questionário utilizado foram escolhidas 27 para a análise. Do mesmo modo, os dados colhidos referentes às contribuições dos pesquisados em forma de críticas, sugestões e comentários não compuseram o *corpus* deste trabalho.

Perseguindo o objetivo central do estudo, a análise recairá em questões que tratam de temas organizacionais e de assuntos relativos à vida particular dos respondentes. A interação entre esses dois aspectos, pouco abordado nas pesquisas de clima, torna a presente jornada ainda mais prazerosa e desafiadora.

REFERENCIAL TEÓRICO

Clima Organizacional e temas afins

O desafio já se inicia em constatar que o clima organizacional é um fenômeno social que possui certa complexidade por conta de sua vinculação com outros eventos no contexto organizacional onde ocorre. Por isso sua delimitação parece difícil, até mesmo no âmbito teórico. De acordo com Puente-Palacios (2002, p. 101) “o conceito de clima organizacional é ainda incipiente, pois não tem estabelecidos, de forma precisa, a sua extensão e os seus limites”.

Nas definições de clima organizacional de renomados autores da área em estudo a seguir, percebe-se como há uma vinculação do conceito de clima organizacional com os temas Satisfação, Motivação e Cultura Organizacional. Nesse sentido, para Coda (1992): “clima organizacional é o indicador do *grau de satisfação* dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da *cultura* ou realidade aparente da organização [...]”. (grifo nosso). Bowditch e Buono (1992, apud MÓL et al., 2010, p. 19): afirmam que o clima organizacional é “uma percepção da atmosfera e do *ambiente da organização*, tendo implicações na *satisfação* do trabalho, no *desempenho*, na *interação* e no comportamento do grupo”. (grifo nosso) Para Chiavenato (2003): “clima organizacional significa o ambiente psicológico existente na organização em decorrência do *estado motivacional das pessoas*.” (grifo nosso)

No intuito de clarificar o entendimento do fenômeno clima e seu objeto de análise, faz-se necessário que em rápidas palavras seja demarcado o limite de interesse das pesquisas

dessas áreas afins, que por ocorrem no âmbito organizacional, chegam a ser confundidas com pesquisas de clima organizacional.

As pesquisas de satisfação são objetivas, de simples execução e buscam identificar se as pessoas estão satisfeitas ou não sobre determinados assuntos. A satisfação está mais para a esfera do indivíduo, de suas manifestações emocionais. É uma experiência mais sensorial e de fácil mensuração.

Por outro lado, a motivação é resultante dos interesses do indivíduo frente à política organizacional (recompensas, remuneração, plano de carreira). A motivação vem da conformação ou não entre o que o indivíduo deseja e o que lhe é oferecido. A pesquisa sobre motivação

Busca detectar os fatores que conduzem à maior ou menor motivação dos indivíduos no trabalho. Muitas vezes a motivação está associada às expectativas que os indivíduos fazem sobre o seu trabalho no futuro. Apresenta um foco mais preciso que a pesquisa de satisfação (MARTINS, 2008 *apud* MÓL et al., 2010, p. 24).

Talvez nenhuma outra área seja tão confundida com clima do que cultura organizacional. Certos autores até chegam a tratá-las como sinônimas. Mas são de naturezas diferentes e, em certo sentido, até se opõem. (PUENTE-PALÁCIOS, 2002, p. 101)

Cultura é constructo mais profundo do que clima e está ligado ao compartilhamento dos valores, sistemas de normas e de diretrizes estruturais que refletem a política institucional. Possui caráter duradouro, enquanto o clima é mais superficial e volátil. (SCHNEIDER, 1975, *apud* MÓL et al., 2010, p. 24)

O clima organizacional é o ambiente criado dentro da organização, em determinado momento, construído pela interação dos trabalhadores entre si e destes com a instituição, tudo isso perpassado pelas variáveis conjunturais internas e externas de influência. A pesquisa de clima busca identificar, descrever e explicar a dinâmica desses eventos.

Fatores Externos de Influência

Outro ponto que se pode perceber de forma geral e nos conceitos elencados no tópico acima é a recorrente ideia de clima como sendo um evento restrito apenas ao ambiente organizacional. Percebe-se que pouco ou nada se menciona sobre o ambiente extraorganizacional relativo à existência social do trabalhador.

Tal circunscrição do estudo de clima foi também notada por Mól et al (2010). Os autores declaram que, embora a maior parte dos conceitos de clima se refiram apenas ao ambiente interno da organização ou instituição, a definição a seguir de Luz (1995) aponta que os fatores que acontecem fora da organização não podem ser negligenciados quando da mensuração do clima organizacional:

O clima é resultante da cultura das organizações, de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, “também dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas”. Sentimento que se expressa por todos na organização em um determinado período, podendo ser influenciado por fatores conjunturais externos e internos (LUZ, 1995 *apud* MÓL et al., 2010, p. 19).

Imprescindivelmente a pesquisa de clima deve se debruçar no estudo das relações vivenciadas dentro da instituição, mas não basta tentar compreendê-lo mensurando apenas os eventos internos. Ao não abarcar os elementos externos, corre-se o risco de não retratar na completude a constituição do clima organizacional, uma vez que parte da realidade vivenciada pelos sujeitos deixa de ser contemplada.

A carga psicológica, emocional e o estresse oriundos da atuação do trabalhador nos diversos papéis sociais que desempenha (pai/mãe, estudante, motorista, contribuinte, marido/esposa etc.) por vezes extrapolam da esfera pessoal para a profissional e vice-versa. Uma séria crise conjugal, uma doença terminal de familiar ou mesmo uma boa notícia são exemplos de situações externas que podem afetar significativamente esse indivíduo no seu ambiente de trabalho.

Nesse sentido, Bispo (2006, p. 263) diz que esses fatores se originam fora da corporação, “mas que exercem interferência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados”. O autor continua ressaltando que “se a empresa não puder atuar diretamente sobre eles, pode tentar atuar sobre seus efeitos nos funcionários. Esses fatores sempre existiram, porém, sua influência atualmente é muito maior que no passado”.

A pesquisa de clima organizacional tem por objetivo subsidiar o gestor no conhecimento de como está naquele momento a relação funcionário-organização. É uma espécie de anamnese, na qual o trabalhador relata o que está acontecendo na sua perspectiva. É a percepção/descrição da vivência construída por ele dentro das relações do ambiente de trabalho, transversalmente influenciada pelos fatores oriundos da esfera pessoal, familiar, conjugal etc. Presume-se que mesmo que esses fatores externos não sejam contemplados numa pesquisa de clima, eles subliminarmente estão presentes no comportamento dos empregados.

O aspecto temporal do Clima Organizacional

O fator tempo é outro aspecto que deve ser considerado bastante relevante na pesquisa de clima, dada a alta possibilidade de ocorrência de mudanças intra e extraorganizacionais.

A probabilidade de ser facilmente alterado pelo acréscimo ou retirada de um simples elemento na formatação do espaço (micro/macro) organizacional, pode ser considerado como a volatilidade/temporalidade do clima organizacional, o que se pode perceber nos conceitos de renomados autores da área.

Para Luz (1995, apud MÓL et al., 2010, p. 19): “Clima organizacional é *o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas*, que predomina numa organização em um determinado período...” (grifos do autor). Segundo Coda (1992). O clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento. Para Chiavenato (2003, p. 226): “O clima organizacional corresponde à atmosfera psicológica do ambiente organizacional em determinado momento, criado a partir das relações dos sujeitos entre si e destes com a instituição[...]”.

Pode-se entender que o clima organizacional não se mostra muito duradouro porque as circunstâncias relacionadas aos eventos pessoais e organizacionais são susceptíveis a constantes mudanças.

Nesse sentido, urge que uma vez conhecido o resultado da pesquisa de clima, os gestores iniciem os ajustes necessários para correção de falhas e realinhamento dos eventos conhecidos aos objetivos organizacionais.

Fato é que invariavelmente cada instituição apresentará uma identidade própria por conta das peculiaridades na construção de seu clima, cabendo, pois, ao gestor atuar buscando o equilíbrio entre os objetivos dos trabalhadores e os institucionais.

MATERIAS E MÉTODOS

A pesquisa ora realizada é de caráter descritivo na medida em que se propõe a delinear a dinâmica de estruturação do clima organizacional do CIOSP partindo da identificação de como os elementos internos e externos influenciam na sua constituição na perspectiva dos policiais militares participantes da pesquisa.

Corroborando nesse sentido, Santos, Molina e Dias (2007, p. 126) declaram que a pesquisa descritiva “é utilizada quando o pesquisador tem o intuito de descrever e caracterizar algum fenômeno, por exemplo, as características de um grupo específico”.

Foi nesses moldes, que de forma voluntária e anônima, em abril de 2015, policiais militares do CIOSP da região metropolitana de Natal/RN responderam 61 perguntas fechadas de um questionário que ao final oferecia espaço para livre registro de opiniões, críticas e sugestões. Os 46 participantes da pesquisa tinham que optar entre *Sim*, *Não* e *Mais ou Menos* como resposta, seguindo o modelo utilizado na pesquisa realizada por Bispo (2006).

A fim de adequar ao formato artigo, visto que foi coletado um volume considerável de dados, o *corpus* desta pesquisa se restringe à análise de 27 perguntas fechadas, que tratam de aspectos organizacionais (fatores internos) e de aspectos relativos à vida pessoal dos respondentes (fatores externos).

Tais fatores estão elencados no quadro 1, elaborado por Bispo (2006) a partir da sua análise comparada entre pesquisas de clima realizadas por estudiosos renomados na área. Nela pode-se perceber como ele insere os fatores externos no estudo do clima organizacional.

Quadro 1 - Fatores/indicadores abordados em pesquisas de Clima Organizacional.

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO DE BISPO
Fatores internos				
Estrutura/regra	X	-	X	X
Responsabilidade/autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	-
Relacionamento/cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade/orgulho	X	-	X	X
Clareza organizacional	X	X	X	X

Liderança/suporte	-	X	X	X
Consideração/prestígio/tolerância	-	-	-	X
Oportunidade de crescimento/incentivos profissionais	-	-	X	X
Comunicação			X	--
Cultura organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
Fatores externos				
Convivência familiar	-	-	-	X
Férias/lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Situação financeira familiar	-	-	-	X
Política /Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X
Segurança Pública	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

Fonte: Adaptado de Bispo (2006, p. 262)

Sem entrar em maiores detalhamentos, é bom que se registre que nem todos os itens elencados por Bispo (2006) como fatores/indicadores, tais como as variáveis Futebol e Transporte, trabalho-casa-trabalho, estão no nível das dimensões consideradas como constructos do conceito de clima organizacional conforme Puente-Palacios (2002) demonstrou em seu trabalho "Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional".

Por conta disso e das razões metodológicas expostas acima, os fatores/indicadores apresentados no quadro 1 foram recategorizados e passaram a compor as 8 dimensões do clima organizacional descritas a seguir.

No tocante aos fatores internos, as dimensões estão assim representadas:

(1) Identificação com a Instituição: investiga o sentimento de pertença que o indivíduo expressa em relação ao órgão; seu nível de afinidade com o objetivo, valores e importância da instituição na sociedade;

(2) Recompensas: analisa como os sujeitos se sentem no tocante à ascensão funcional, ao sucesso profissional, à remuneração, ao reconhecimento e à valorização das atividades desenvolvidas;

(3) Estrutura Organizacional: assistência oferecida aos funcionários no tocante a transporte, assistência social, apoio médico-hospitalar e capacitação ao exercício da função.

(4) Padrões: verifica o quanto as normas e processos organização ajudam/atrapalham a consecução da tarefa. (Burocracia/Cultura organizacional).

(5) **Relacionamento:** trata do ambiente de colaboração percebido pelos os servidores com os colegas de trabalho, para realização das atividades individuais ou coletivas

Os fatores externos foram analisados dentro das seguintes dimensões:

(6) **Situação Financeira:** verifica o equilíbrio financeiro dos funcionários e provisão familiar; o quanto o indivíduo está conseguindo gerir seus recursos financeiros.

(7) **Relacionamento Familiar:** avalia a convivência familiar dos funcionários.

(8) **Qualidade de Vida:** verifica o grau de satisfação dos funcionários com os itens: estado físico e mental; prática de esportes e férias.

Sob o enfoque quantitativo, o presente artigo analisa 16 questões sobre fatores internos e 11 sobre fatores externos, totalizando 27 perguntas escolhidas entre as que mais teriam a contribuir com a consecução do objetivo do trabalho.

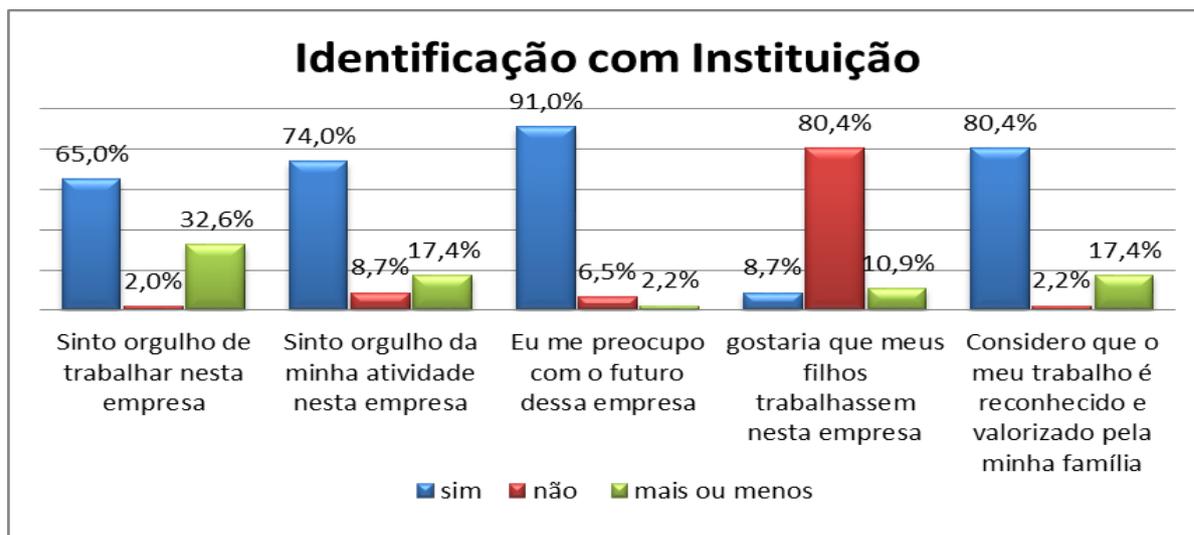
RESULTADO E DISCUSSÃO

As questões serão analisadas em blocos, sempre remetendo a uma das 8 dimensões constitutivas do clima organizacional mencionadas no tópico anterior.

Fatores Internos: Em relação a esses fatores serão discutidas cinco dimensões: identificação com a instituição, recompensas, estrutura organizacional, padrões e relacionamento.

Inicialmente questionou-se sobre a identificação com a instituição e os resultados do gráfico 1, a seguir, trata do sentimento de pertença que o servidor expressa em relação ao CIOSP. Esse sentimento é fator bastante significativo para o bem-estar na instituição e para manutenção desse servidor no órgão. É a gênese do sucesso das relações entre o servidor e a instituição porque, de modo geral, o servidor vai se empenhar para não sair dos quadros da organização bem como se comprometer com o seu bom funcionamento.

Gráfico 1 – Dimensão: Identificação com a instituição



Fonte: Pesquisa de campo (2015)

O fato de 65% dos servidores declararem que sentem orgulho em trabalhar no CIOSP é bastante favorável à gestão do órgão, uma vez que indica a existência de grande capacidade de mobilização de forças para a resolução de conflitos, presente em qualquer instituição. Esse dado pode ser utilizado pelo gestor como ponto de sensibilização dos trabalhadores quando for necessário implementar algum ajuste na política organizacional visando ao melhor desenvolvimento das atividades realizadas no órgão.

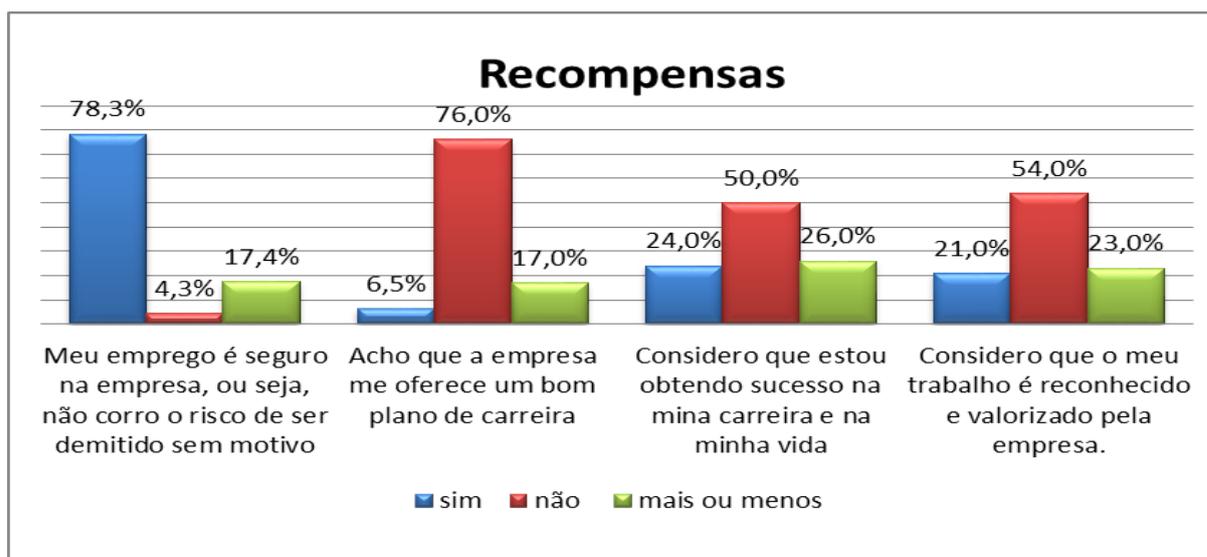
Tão importante quanto sentir orgulho de trabalhar no CIOSP é sentir-se bem no desempenho de determinada função. É essa a realidade para 74% dos respondentes, de acordo com uma das variáveis do gráfico 1.

Outra variável muito expressiva é a que demonstra que para 80,4% dos respondentes o trabalho deles é reconhecido e valorizado por suas famílias. Esse é um componente emocional que agrega muito significado ao desempenho da atividade e de aproximação do servidor com seu local de trabalho.

Com relação à subsistência do CIOSP, 91% dos sujeitos declararam-se preocupados com seu futuro. No entanto, apesar do resultado obtido nas duas variáveis anteriores, o cenário muda quando se trata os indivíduos indicarem o órgão como opção de trabalho para os filhos.

A flagrante incongruência pode estar no fato de que, embora estejam trabalhando no CIOSP, os respondentes tenham se reportado à Polícia Militar ao responderem a pergunta. A alta periculosidade do trabalho policial militar e os casos cada vez mais frequentes de violência contra agentes da lei pode justificar a não-indicação da profissão. Um percentual de 80,4 dos respondentes não indicam o órgão como futuro local de trabalho para os filhos; somente 8,7% deles declararam que querem os filhos na mesma carreira profissional.

Gráfico 2 – Dimensão: Recompensas



Fonte: Pesquisa de campo (2015)

Na dimensão analisada no gráfico 2, deve-se ter em mente que os respondentes vão se reportar ao plano de carreira e a remuneração da Polícia Militar do RN, uma vez que o CIOSP

é apenas um órgão que abriga os servidores das diversas agências da segurança pública, cada uma com leis de organização trabalhista e estatutos próprios.

Por se tratar de cargo público, o gestor do órgão pouco pode fazer no que tange à dimensão Recompensas. Talvez por esse motivo apenas a variável “estabilidade tenha sido considerada positiva para 78,3% dos respondentes.

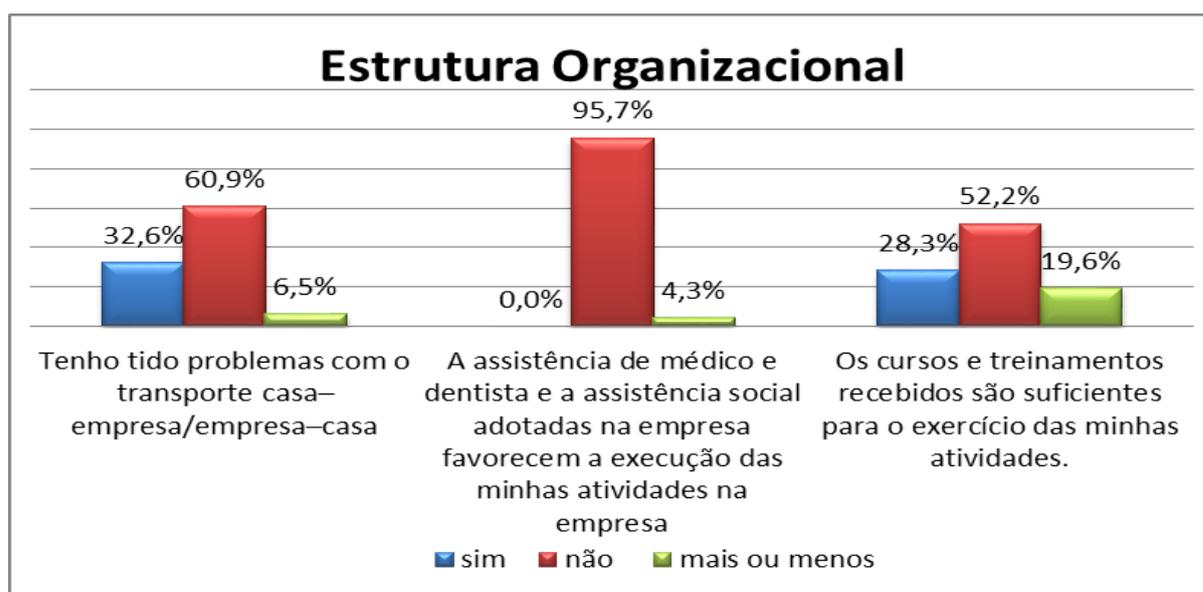
Quanto ao plano de carreira, apenas 6,5% declarou-se satisfeito com a progressão funcional enquanto 76% dos respondentes alegam insatisfação neste quesito.

Das variáveis da dimensão Recompensa, a única que está na esfera de competência do chefe imediato ou gestor do órgão é o reconhecimento/valorização do trabalho, pois existem formas de premiação e reconhecimento que estão previstas no Estatuto dos Policiais Militares e no ordenamento legal da PMRN. Tais premiações vão desde dispensas de serviço, menções elogiosas, indicações para recebimento de medalha de mérito profissional, designação para participação em cursos de capacitação até mesmo incentivos a realização de cursos acadêmicos de interesse da administração pública.

Portanto, utilizando esse mecanismo de valorização e incentivo para com os servidores que se destacam no cumprimento das suas atribuições, a gestão do órgão fará a devida deferência desse diferencial, o que, grosso modo, serve de motivação e aumento da satisfação do servidor.

Por outro lado, em se tratando de recompensa e reconhecimento é imprescindível atentar para que o contrário não aconteça, ou seja, que servidores com desempenhos inconsistentes ou comportamentos incompatíveis com os objetivos institucionais sejam premiados ou agraciados de alguma forma. Isso é por demais prejudicial e pode fazer com que um bom profissional se convença de que não “vale a pena” se esforçar para manter seu bom nível e se torne, gradativamente, num profissional de baixo desempenho.

Gráfico 3 – Dimensão: Estrutura Organizacional



Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Apesar de a dimensão Estrutura Organizacional poder abarcar inúmeras outras variáveis como por exemplo alimentação, limpeza, iluminação e condições gerais de trabalho,

o gráfico 3 apresenta os dados de indicadores de aspectos bem distintos no âmbito da estrutura do órgão, objetivando aferir o quanto o suporte oferecido pela instituição interfere na constituição do clima organizacional.

A variável que investiga a situação do traslado casa-trabalho-casa é bem peculiar na realidade do CIOSP. Para os servidores do teleatendimento e videomonitoramento existe troca de turno a 1h da madrugada e 60,9% dos funcionários acusam que passam por dificuldades por não disporem de um serviço de transporte oferecido pela instituição.

Durante a coleta dos dados e no contato com alguns servidores do órgão, ficou constatado que o CIOSP disponibilizava um veículo para condução dos servidores, mas há cerca de um ano antes da realização da pesquisa o serviço havia acabado.

A inexistência desse suporte da condução faz com que o servidor tenha que realizar frequentes permutas de escalas para driblar a situação e não ter que entrar/sair no meio da madrugada, para isso tem que trabalhar 12 horas seguidas em vez de 2 turnos de 6 horas. No caso dos teleatendentes, isso pode originar uma sobrecarga quanto ao nível de estresse e/ou de problemas decorrentes do uso de fones de ouvidos por muitas horas seguidas.

Em se tratando de cuidados prestados pelo órgão no tocante à saúde do trabalhador, 95,7% dos respondentes declaram que a assistência médica, odontológica e social não favorece a execução de suas atividades.

Esse dado deve chamar a atenção dos gestores porque a função de teleatendente e de rádio-operador exige o uso de fones de ouvido, por 6 e 12 horas, respectivamente, sendo por isso necessário um acompanhamento médico rotineiro para se verificar/prevenir casos de perda auditiva. No caso dos teleatendentes – atendentes do 190 –, há um agravante relacionado ao nível de estresse da função, equiparado ao existente no setor de *telemarketing*.

Por ocasião da realização da pesquisa, havia no órgão casos de servidor remanejado da função por conta de comprometimento auditivo e de afastamento total do serviço para tratamento médico por conta de problemas psicológicos. Como se vê, a inexistência desse suporte pode ser computada como um fator catalizador de circunstâncias agravantes à saúde do servidor que por fim pode ocasionar prejuízo à própria instituição.

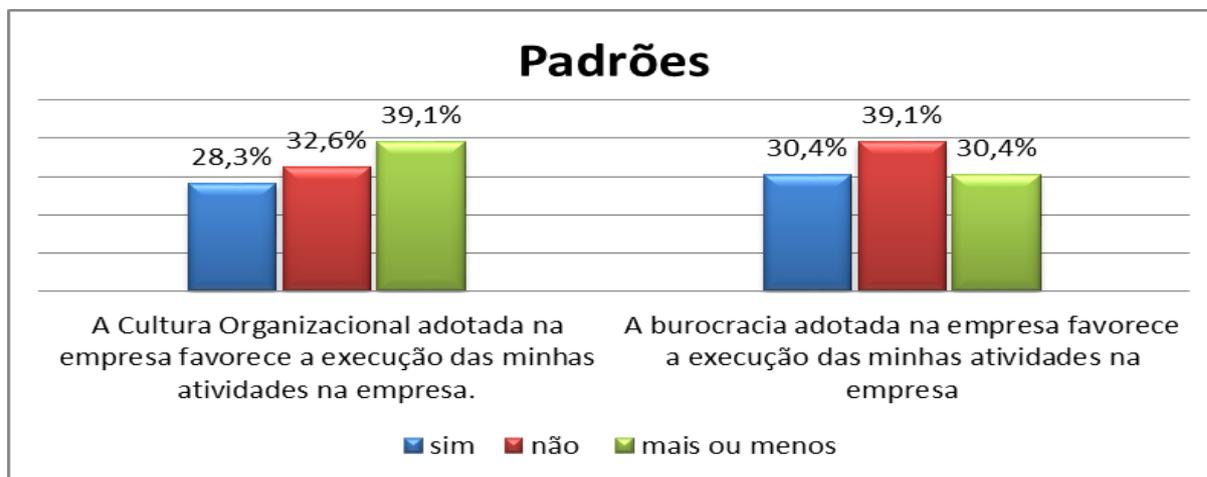
De forma não menos preocupante, deve ser visto o dado que revela que mais da metade (52,2%) dos servidores declaram não haverem recebido curso ou treinamento necessários para o desenvolvimento de suas funções. Sendo apenas 28,3% os que afirmam estarem devidamente capacitados pelos cursos e treinamentos institucionais para o exercício de suas obrigações.

Como se sabe os dados advêm das percepções individuais dos sujeitos da pesquisa e, portanto, não se pode atribuir a esses dados em si mesmos um valor documental no tocante à retratação fiel da realidade dos fatos. Em contra partida, a organização deve ter documentada toda a vida funcional dos seus servidores e pode se valer desses registros para identificar quem, quando e quantos participaram de cursos e treinamentos. Até se for o caso rebater as informações apresentadas pelos dados coletados na pesquisa.

No entanto, se os números descritos na variável “cursos e treinamentos” retratam a realidade da organização, deduz-se que urge a implementação de uma agenda voltada para treinamento e desenvolvimento dos servidores do órgão.

Na percepção dos servidores, de acordo com as respostas do gráfico 4, a cultura organizacional do CIOSP apresenta padrões de que não favorecem ao bom desempenho das funções dos trabalhadores na opinião de 32,6% deles e apenas 28,3% se sentem favorecidos por pela cultura organizacional do órgão estudado.

Gráfico 4 – Dimensão: Padrões



Fonte: Pesquisa de campo (2015)

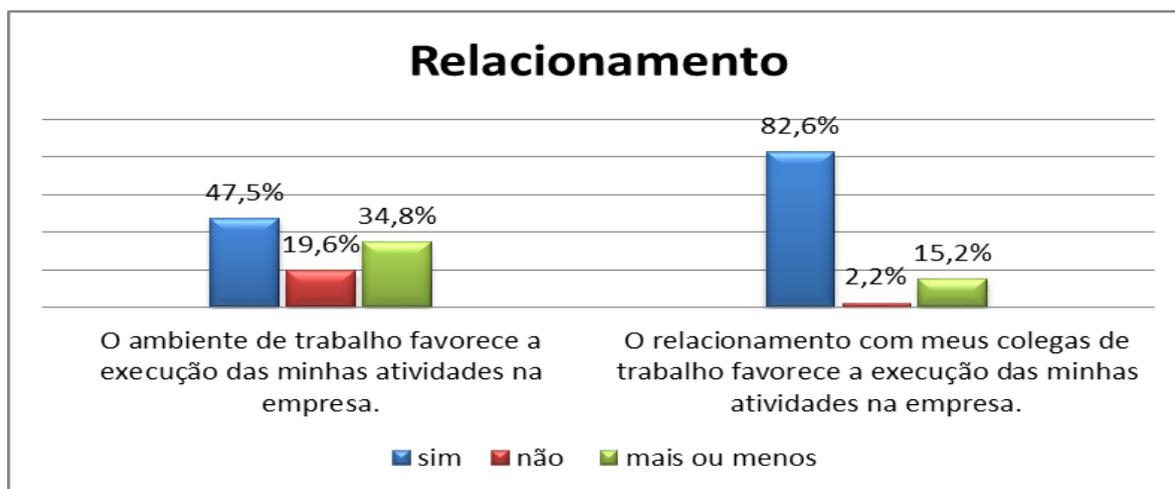
Tais indicadores apontam que o gestor deve atentar para como os valores, normas e tradições da organização estão sendo absorvidos pelos servidores e como as diretrizes institucionais têm sido transmitidas através da postura gerencial da chefia do CIOSP. Seria interessante um estudo mais detalhado sobre o tema para entender o há de divergente na relação do servidor com a cultura organizacional do órgão e por qual a razão mais de um terço dos servidores a percebem como um empecilho ao bom desenvolvimento de suas atividades.

Ainda em relação aos Padrões, o gráfico 4 aponta que a burocracia do órgão é a variante que mais divide opinião dos respondentes. Para 39,1% deles a burocracia atrapalha o bom desenvolvimento das tarefas, enquanto 30,4% dos sujeitos sentem-se favorecidos pelo trâmite organizacional e pelo modo como os processos são desencadeados no CIOSP. Um mesmo percentual de respondentes (30,4%) não declarou taxativamente o quanto a burocracia interfere em suas rotinas laborais.

De todo modo, por apresentar um percentual majoritário de indivíduos que sentem a burocracia como um fator negativo, os gestores devem observar se não está havendo excesso de protocolos e entraves processuais no desenrolar das atividades ou mesmo se não está havendo um extenso lapso temporal até a efetiva concretização de decisões anunciadas pela gerência do órgão.

Apesar de pertencer ao setor público – que detém a pecha de ser burocrático e moroso – o órgão deve buscar a agilidade e funcionalidade suficientes para escapar dos entraves burocráticos, o que é fator desfavorável ao bom clima organizacional, e pode causar, por consequência, desmotivação e insatisfação nos servidores.

Gráfico 5 – Dimensão: Relacionamento



Fonte: Pesquisa de campo (2015)

A dimensão analisada no gráfico 5 é uma das mais importantes para a mensuração do clima organizacional, pois afere como está o relacionamento entre os servidores no ambiente corporativo. Isso porque, como visto antes, a razão de ser do CIOSP é exatamente a integração entre os servidores dos órgãos da segurança pública.

Para 47,5% dos respondentes, o ambiente de trabalho no CIOSP favorece a execução das atividades. No entanto, existe um número considerável de 19,6% dos sujeitos que não está se sentindo favorecido no desempenho de suas funções. Neste caso, seria interessante realizar um estudo para verificar a existência de conflito no ambiente de trabalho e qual sua interferência no clima organizacional.

Em consonância com o objetivo principal da estruturação do CIOSP, o relacionamento interpessoal é apontado como um fator facilitador para 82,6% dos respondentes no tocante à execução das atividades, visto que a interação viabiliza o desempenho de suas tarefas.

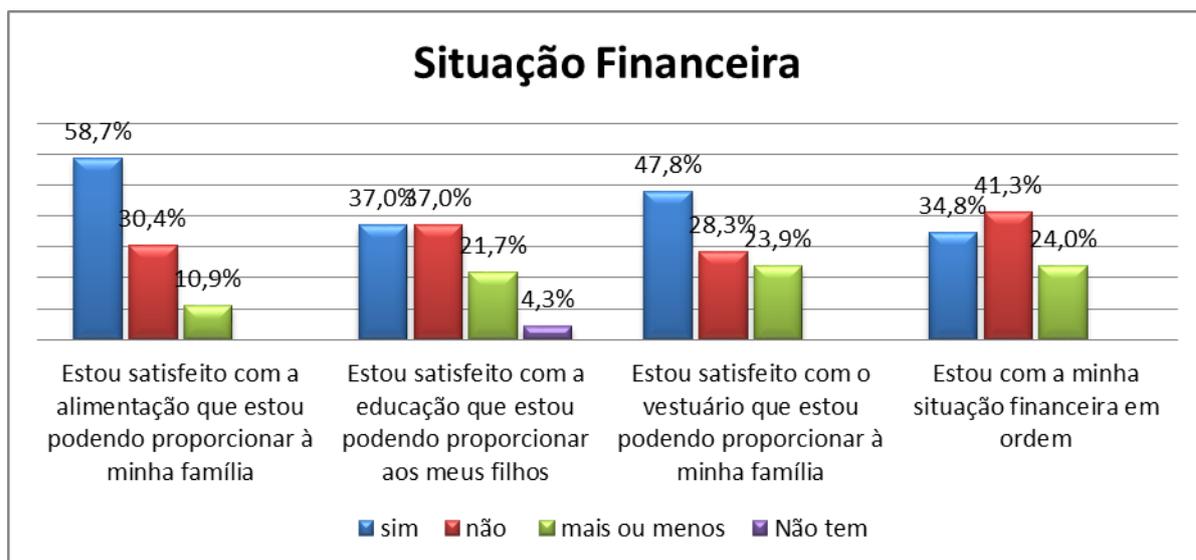
Fatores Externos

A análise de fatores extraorganizacionais busca identificar se no convívio fora do trabalho o servidor tem sido afetado por eventos que interferem no seu ânimo e alteram o clima dentro da organização.

Nesse sentido, a dimensão Situação Financeira está voltada para a análise de aspectos relacionados basicamente ao provisão familiar, área que gera muita preocupação para os/as chefes de família.

De acordo com os dados apresentados no gráfico 6, para 58,7% dos respondentes está sendo satisfatória a provisão de boa alimentação aos familiares e 47,8% estão satisfeitos com a provisão de vestuário para seus familiares. No tocante à educação, há um empate em 37% entre os sujeitos que estão e os que não estão podendo colocar os filhos em boas escolas.

Gráfico 6 – Dimensão: Situação Financeira

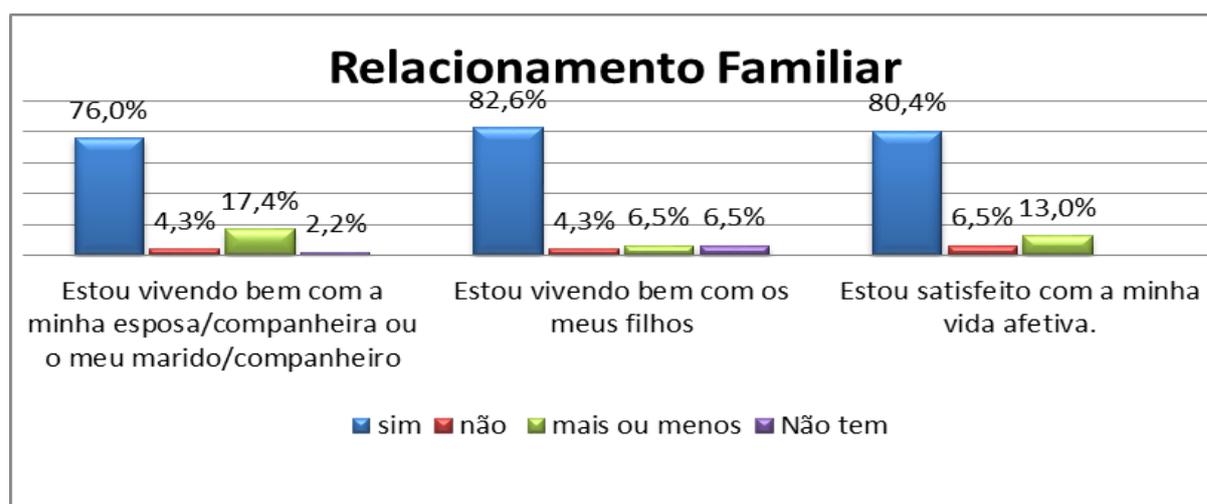


Fonte: Pesquisa de campo (2015)

Todavia, o dado mais importante dessa dimensão é o referente ao equilíbrio financeiro, que para 41,3% dos respondentes está fora de controle. É interessante para os gestores ficarem atentos a este indicativo, pois apenas 34,8% dos sujeitos afirmaram que estão vivendo em equilíbrio financeiro. O descontrole das finanças pode ser origem dos mais variados tipos de problemas.

Nesse sentido, realizar palestras sobre economia doméstica e orientação financeira pode ser uma alternativa para melhorar os índices nesse quesito, evitando problemas e preocupações na vida financeira dos servidores.

Gráfico 7 – Dimensão: Relacionamento Familiar



Fonte: Pesquisa de campo (2015)

A análise das variáveis da dimensão Relacionamento Familiar (gráfico 7) procura avaliar como está a convivência dos funcionários com seus familiares. Esse é um item de grande importância para o estudo do clima, pois exerce forte influência sobre o ânimo dos sujeitos. A doença de um ente querido ou um processo de separação conjugal ou ainda uma

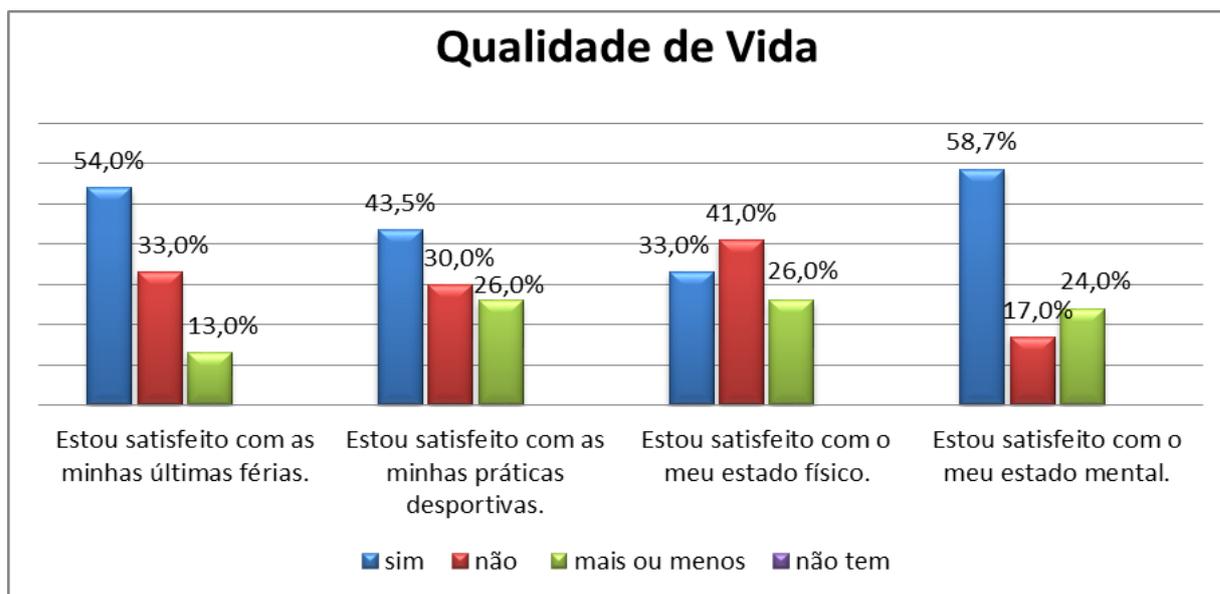
situação de desajuste com filhos são exemplos de casos com forte potencial de alteração comportamental do trabalhador e, por conseguinte, de suas relações interpessoais no local de trabalho.

De acordo com os dados demonstrados no gráfico 7, um significativo número de respondentes (76%) declara que possuem um bom relacionamento com o/a cônjuge e para 82,6% deles a relação com os filhos também é boa. A grande maioria (80,4%) declarou-se satisfeita com sua vida afetiva.

A dimensão relativa à Qualidade de Vida (gráfico 8) dos respondentes destina-se a verificar se eles estão realizando atividades que lhes proporcionam um estilo de vida com saúde e lazer. De acordo com o gráfico 8, a seguir, um percentual de 54% dos indivíduos gostou do que realizaram nas últimas férias, ao passo que 34% deles não ficaram satisfeitos.

Em relação às práticas desportivas, 43,5% dos respondentes declaram-se satisfeitos e 1/3 deles disseram-se insatisfeitos. Registre-se que, durante a realização da pesquisa, um time do CIOSP estava participando de campeonato de futebol realizado com equipes da Polícia Militar. Iniciativas desse tipo, podem incentivar o servidor a buscar práticas desportivas que sirvam como fonte de lazer e de melhoria na condição de saúde.

Gráfico 8 – Dimensão: Qualidade de Vida



Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Os dados do gráfico 8 mostram que o percentual cai para 33% dos que se dizem satisfeitos com o estado físico se comparado com os que praticam atividade desportiva, ficando o maior índice nesta variável em 41% para os que se declaram insatisfeitos com sua situação física. Sobre outro aspecto da variável Saúde, quase 2/3 dos sujeitos disseram-se satisfeitos com seu estado mental, enquanto 17% responderam que estão se sentindo insatisfeitos neste quesito.

Em linhas gerais, os números apresentados na dimensão Qualidade de Vida apontam que os respondentes estão significativamente bem. No entanto, há espaço para uma

intervenção institucional no sentido de estimular a prática desportiva e consequente melhoria da condição física dos servidores.

No tocante à rotina laboral, é importante que seja dada a atenção institucional sobre o aspecto saúde dos servidores, visto que eles passam várias horas sentados em ambiente climatizado, fazendo o mínimo de esforço físico e muitas vezes durante a noite toda. Tais condições são bastantes convenientes ao desenvolvimento de obesidade, que de médio a longo prazo pode culminar com outros problemas de saúde.

CONCLUSÃO

Conhecer o clima organizacional é de suma importância para alta gestão de qualquer órgão, neste caso do CIOSP, uma vez que ela fornece um verdadeiro raio-X da organização, através do qual se obtém informações significativas da dinâmica das relações dentro do órgão, possibilitando ao gestor perceber com clareza necessária quais ações de ajuste ou de manutenção vai adotar.

Nesse sentido, pôde-se perceber que nas questões relativas aos fatores internos, agrupados nas dimensões Identificação com a Instituição e Relacionamentos, ficou patente o sentimento positivo dos servidores em se orgulharem por fazer parte do CIOSP; a preocupação que dizem ter com o futuro do órgão; e bom relacionamento que desfrutam no convívio com os colegas de trabalho.

Numa aparente incongruência, a maioria não mostrou que indica o emprego/órgão aos parentes. Possivelmente por ser na área da segurança pública. Neste particular pode-se perceber como a conjuntura social em que o indivíduo e a própria instituição estão inseridos interfere na investigação pertinente ao clima organizacional, e neste caso esclareceu um aparente paradoxo na resposta dos servidores.

Nas demais dimensões dos fatores internos, Recompensas, Estrutura Organizacional e Padrões, os servidores apontaram os índices mais negativos dentre todas as 27 variáveis abordadas. Dos nove itens investigados nessas dimensões, apenas a estabilidade no emprego foi considerada positiva. Isso demonstra que há uma significativa insatisfação dos servidores com questões relacionadas ao suporte institucional oferecido pelo órgão, com a política de valorização e de incentivos, de reconhecimento de méritos e com a progressão funcional.

Especificamente na dimensão Estrutura Organizacional, chama a atenção a variável treinamento e capacitação para exercício da função, que foi apontada como insuficiente para a realização das funções exercidas pelos colaboradores da pesquisa. No entanto, compete lembrar que os dados coletados são fruto da percepção individual dos respondentes, sendo assim cabe uma certa prudência na leitura das informações coletadas, pois mesmo sem dolo, sob o manto do anonimato, algumas insatisfações pessoais podem aflorar e afetar a integridade da resposta. No caso em particular, o órgão normalmente terá condições de aferir a lisura dos dados tendo por base a ficha funcional de seus servidores, na qual consta a que cursos e treinamentos eles foram submetidos.

Os servidores apontaram em sua maioria também que a cultura organizacional e burocracia no órgão não favorecem ao desenvolvimento das funções. Das variáveis analisadas, essas da dimensão Padrões são bastante significativas do ponto de vista gerencial, pois estão ligadas diretamente à forma como os gestores desenvolvem sua política organizacional e definem o trâmite das decisões. É onde as questões pertinentes ao clima

tocam na parte estrutural e mais consistente da organização. É essa a relação mais original, por assim dizer, do servidor com a instituição.

Antes de partir para o fechamento do tópico sobre fatores internos é necessário retornar ao conceito de clima organizacional que é entendido aqui como fruto da interação dos trabalhadores entre si e destes com a instituição. Nesse sentido pode-se verificar que existem dois polos de relacionamentos: um na esfera servidor-servidor e outro na esfera servidor-instituição.

Desse modo das 16 variáveis verificadas nos fatores internos, os servidores se posicionaram negativamente em 9 delas, referentes às dimensões: Recompensas, Padrões e Estrutura Organizacional. Ou seja, no polo da relação servidor-organização. Em contrapartida, os índices mais positivos foram percebidos nas dimensões identificação com a instituição e relacionamento, situadas no polo da relação servidor-servidor. Resumindo: no tocante ao relacionamento interpessoal, as coisas vão bem no CIOSP, ao contrário do que ocorre na relação do servidor com o órgão.

As variáveis dos fatores externos apresentaram os melhores índices, de modo que nas dimensões Relacionamento Familiar, Situação Financeira e Qualidade de Vida apenas duas variáveis (satisfação com o equilíbrio financeiro e satisfação com o estado físico) obtiveram avaliação negativa.

Apesar de as variáveis e dimensões dos fatores internos e externos não possuírem um número igual de questões analisadas, deve-se registrar que as variáveis que trataram das questões extra organizacionais (Qualidade de Vida, Situação Financeira e Relações Familiares) formaram um conjunto com potencial bastante expressivo para acarretar alteração do ânimo e humor (estado de espírito) do servidor, uma vez que, grosso modo, envolveram questões cruciais de suas vidas.

Como os fatores extra organizacionais analisados apontaram no geral uma boa situação externa vivenciada pelos servidores, pode-se depreender que as interferências desses fatores são minimamente significativas para alteração negativa do clima organizacional no CIOSP.

As análises realizadas nos dados obtidos apontam que os ajustes necessários à melhoria do clima organizacional do órgão podem/devem ser feitos a partir de modificações em questões internas da corporação, principalmente na esfera da relação servidor-organização.

Certamente o estudo aqui realizado não consegue exaurir as questões pertinentes ao clima organizacional do CIOSP, no entanto, lança luz sobre alguns pontos considerados fundamentais para o entendimento de como se encontra a relação entre os servidores e o órgão.

Alguns aprofundamentos e outros estudos são necessários, inclusive de áreas afins, e já foram apontados durante a análise dos dados, mas tendo por base o diagnóstico do clima organizacional que fora realizado, acredita-se que o órgão já dispõe de informações suficientes para nortear a implementação de ações corretivas sobre aspectos que se mostraram divergentes do objetivo de sua política de gerenciamento.

Finalmente, o trabalho atinge um patamar satisfatório para o qual se propôs ao ter abordado o fenômeno clima organizacional de forma ampla ao incluir os fatores externos de influência em seu foco metodológico, e ao mesmo tempo, embora que de forma elementar, apresenta uma singela contribuição para futuras investigações sobre questões pertinentes ao

estudo na área de gestão de pessoas, particularmente àquela voltada para o interesse da administração pública.

REFERÊNCIAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa em clima organizacional**. Revista Produção. v.16, n.02, Maio/Ago de 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

_____. **Administração geral e pública**. Elsevier Brasil, 2006.

_____. **Teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2002.

CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. Tese de Livre Docência. Departamento de Administração da FEA/USP, São Paulo, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

PUENTE-PALACIOS, K. E. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. Revista de Administração — RAUSP, 37, 96-104, 2002.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado)– Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC.

MÓL, A. L. R., et al. **Clima Organizacional na administração pública: um estudo da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei nº 4.630**, de 16 de dezembro de 1976, dispõe sobre o Estatuto dos Policiais-Militares do Estado do Rio Grande do Norte, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.pm.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=PASTAC&TARG=142&ACT=&PAGE=2&PARM=&LBL=Legisla%E7%F5es>. Acesso em: 21 jan. 2016.

SANTOS, G. do R. C. M; MOLINA, N. L.; DIAS, V. F. **Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Ibepex, 2007.