

Concurso de Artigos Técnicos do SSPM (ano 2014)

1º Colocado - Clima Organizacional: uma Ferramenta na busca da Excelência em Gestão

Roberto Sarpa

::: Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha :::



Resumo

Com a introdução do Programa Netuno (PN) na Marinha do Brasil (MB), uma nova perspectiva de valorização aos militares e servidores civis se tornou prioridade. A preocupação nos resultados - que era uma meta governamental, passou a ser uma consequência dos trabalhos realizados pelos seus colaboradores. Assim, o Serviço Público introduziu novas ferramentas de gestão para avaliar o seu desempenho e medir o grau de satisfação dos seus trabalhadores, como também foi feito recentemente na MB com a introdução do PN. Neste estudo de caso, este artigo levantou evidências de como uma Organização Militar (OM) conseguiu resultados surpreendentes em sua pontuação no PN, elaborando, principalmente, políticas baseadas na análise do Clima Organizacional e introduzindo políticas motivacionais de recompensa, demonstrando que a ferramenta de pesquisa sobre o Clima Organizacional funciona se as medidas corretivas necessárias forem bem aplicadas pela alta administração da organização.

Introdução

Há algum tempo atrás se utilizava mais a punição do que as recompensas para modificar o comportamento dos servidores e funcionários, sejam de estatais ou de empresas privadas, para melhorar seus desempenhos e resultados. Naquele tempo, implementavam-se ações negativas de repreender e punir ao invés de ações positivas como conhecer os problemas, recompensar, incentivar e motivar.

Com a nova perspectiva das Teorias de Gestão de Pessoas, Gestão por Resultados e Gestão Pública, que busca atingir a eficiência, maximizar os resultados com os menores recursos aplicados e satisfazer às necessidades individuais dos colaboradores e da própria instituição, tudo mudou. Nessa busca, as organizações criaram indicadores de *feedback* capazes de medir a percepção e a satisfação não só dos clientes, mas, principalmente, dos seus colaboradores. O objetivo era de corrigir essas ações negativas supracitadas por ações positivas que agreguem valor ao trabalhador, criando com isso um ambiente de trabalho propício para gerar oportunidades de crescimento profissional e uma nova cultura organizacional capaz de influenciar mudanças positivas de comportamento e comprometimento de todos. Ações essas que propiciarão o bem-estar, a motivação do trabalhador e, conseqüentemente, os resultados positivos serão apresentados nas organizações.

Neste contexto, cabe lembrar que o ambiente de trabalho torna-se peça fundamental, e os fatores que levarão às mudanças na cultura das organizações são as necessidades humanas destacadas por Maslow (1943), e a ferramenta mais adequada para medir seria a identificação do Clima Organizacional, por meio de pesquisa. Mas como poderíamos mensurar e identificar as necessidades humanas para se criar um ótimo ambiente de trabalho e agregando valor? Em busca dessa resposta, esse artigo tenta evidenciar o papel importante da ferramenta Pesquisa de Clima Organizacional e o impacto gerado no Programa Netuno na Diretoria de Sistema de Armas da Marinha (DSAM), no período de 2011 a 2013, que poderá re-

fletir também nas diferentes Organizações Militares (OM) da Marinha do Brasil (MB). O primeiro fator a ser identificado na Pesquisa é a motivação dos colaboradores, em seguida seu ambiente de trabalho, sua cultura e se há programas de correções dos pontos fracos ou planejamento de ações corretivas.

Desenvolvimento

Motivação

A produtividade, a qualidade do trabalho, a satisfação, o absenteísmo e a rotatividade que estão ligadas aos fatores de eficácia ou desempenho da organização, estão conectados diretamente com a variável subjetiva clima organizacional. Nas OM da Marinha do Brasil (MB), o trabalho diferenciado realizado por alguns colaboradores em detrimento de outros com menor eficácia, pode demonstrar que não está relacionado somente pela sua habilidade, mas sim pela sua motivação. Com isso, todo cuidado deve ser levado em conta durante a criação de uma política de recompensa e uma estratégia motivacional. A pesquisa de clima organizacional pode orientar nessa criação pois atinge todas as camadas da OM.

Amabile (1998) citou o princípio da motivação intrínseca da criatividade cuja base principal discorre que as pessoas serão mais criativas quando motivadas pelo interesse, pela satisfação e pelo desafio do próprio trabalho e não pelos componentes externos e pressões. O autor destaca a motivação extrínseca como: a fixação de objetivos sobre os funcionários, avaliação (*feedback*) envolvendo funcionários e alta administração, recompensa (a criatividade é incentivada quando os funcionários têm o reconhecimento pelos esforços criativos) e pressão (impossibilita a criatividade pelo senso de urgência ou quando a organização necessita solucionar um problema).

Para Spector (2003), a motivação está ligada a uma direção, intensidade e persistência de um comportamento em determinado tempo. Na psicologia, diz-se que é um estado interior que induz uma

pessoa a assumir alguns tipos de comportamento. Já Pérez - Ramos (1990), promoveu as teorias de conteúdo, que segundo ele, prioriza a identificação dos diferentes tipos de necessidades que o indivíduo busca para sua satisfação.

Segundo Maslow (1943), criador da teoria motivacional, está baseada nas necessidades humanas básicas. Esta teoria, apesar de não ser nova, ainda é a mais utilizada para medição do comportamento das necessidades humanas e o que move o homem a buscar seus anseios. Nela, seu autor apresenta a hierarquização das Necessidades Humanas. Elas definem três grandes áreas de Necessidades: Básicas, Psicológicas e de Auto-Realização, conforme figura 1.

Programa Netuno

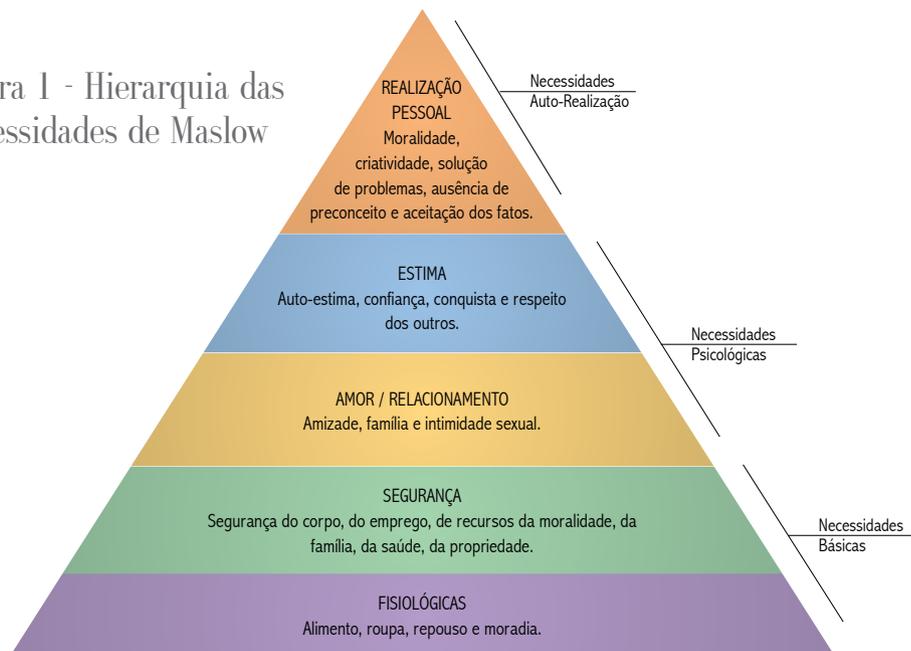
O Programa Netuno na MB foi implementado em 2007, após a criação pelo Governo Federal do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública - instituído pelo Decreto nº5378 de 23 de fevereiro de 2005. Segundo Palvarini (2010), o propósito do programa foi criar uma mentalidade de

Excelência em Gestão, ou seja, fazer mais com menos possível e atingir a eficiência na gestão dos recursos aplicados em todas as esferas administrativas. O programa também abrange identificar os pontos fracos das OM avaliadas para elaborar políticas compensatórias e dar oportunidade de corrigir as falhas administrativas.

Naquele programa, a MB adota critérios de avaliação das OM, atribuindo notas de valor total de 1000 pontos de desempenho, nas sete (7) grandes áreas administrativas, como:

1. Liderança e Desempenho Global; Implementação;
2. Formulação de Estratégias;
3. Imagem e Relacionamentos com outras OM e "stakeholders";
4. Responsabilidade Socioambiental, ética e controle social;
5. Gestão do Conhecimento e Informações;
6. A Tripulação, seu trabalho, sua capacitação e desenvolvimento; e
7. Processos orçamentários, financeiros, finalísticos e de apoio.

Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow



Maslow (1943), adaptado.

Ao final da avaliação, todos aspectos positivos e negativos de cada área avaliada serão analisadas por uma comissão do Programa Netuno de cada OM, visando elaborar estratégias de melhoria contínua e correções.

Clima Organizacional

A definição de Clima Organizacional é bem antiga, e os autores Litwin & String (1968) o definem como: conjunto de propriedades psicológicas mensuráveis do ambiente de trabalho que são percebidas pelas pessoas que ali estão. Para Walters & Roach (1976), traz a ideia de que é um conjunto de atributos determinados que caracterizam uma parcela da organização, e o modo como ela interage com seus integrantes em seus respectivos ambientes. Já Obaldeston (1978), trata o tema como um aspecto psicológico e cita que o clima organizacional nada mais é que uma percepção de como a estrutura e processos de um ambiente institucional produz os efeitos sobre o desempenho organizacional e a satisfação dos seus membros.

Nas propriedades objetivas do ambiente organizacional, Litwin & String (1968) define que o Clima Organizacional deve trabalhar nas seguintes áreas: Necessidades da Pessoas, Estrutura Organizacional, Grupos de Trabalho, Comunicação, Liderança, Tecnologia/Recursos e, por fim, as Estratégias Motivacionais.

Conforme exposto acima, o Programa Netuno tem a preocupação de formular estratégias e políticas para satisfazer não só seus clientes, mas principalmente sua tripulação, o ambiente que o cerca, sua capacitação e desenvolvimento. E o reflexo de uma gestão mal sucedida aparecerá na pontuação geral de desempenho daquela OM, quando for avaliada pelo Programa Netuno. O Clima Organizacional serve para medir o grau de satisfação de seus funcionários, e, também, para identificar possíveis falhas na administração como: políticas de pessoal, de capacitação, falta de recursos materiais, entre outras que são apresentadas nos indicadores do programa, visando adotar estratégias de correções para se ter um ambiente de trabalho adequado para o melhor desempenho possível, refletindo positivamente na organização.

Ambiente de Trabalho

O ambiente de trabalho deve ser capaz de prover o equilíbrio emocional sem a presença de agentes que possam comprometer a capacidade física e psicológica dos colaboradores, necessários para a sua sobrevivência, bem como na realização das suas necessidades de acordo com Maslow (1943).

Para Amabile (1998), o ambiente de trabalho é composto pelos elementos: recursos de toda ordem (tempo, espaço, pessoal com expertise, informações relevantes, normas, especificações técnicas, sistemas e processos disponíveis, etc), motivação organizacional para inovar e práticas gerenciais que envolvem os departamentos e divisões que se relacionam com os projetos ou tarefas e atividades.

Assim, o ambiente de trabalho é o fator condicionante para exercer as atividades laborais dos colaboradores e deve ser analisado periodicamente para proteger e ser tratado como um bem intangível, objetivando preservar as condições ideais para saúde do trabalhador que irá proporcionar uma melhor qualidade, tanto nas suas atividades quanto no bem-estar pessoal de sua vida. Esta análise, ou *feedback*, é feita com as ferramentas de gestão que são identificadas na pesquisa do clima organizacional por meio de indicadores (percepção de como os usuários enxergam a instituição em todas as dimensões).

Cultura Organizacional

Outro ponto crucial é a implementação de uma nova mentalidade cultural, pois ela modifica comportamentos do passado, que na nova gestão participativa exige que seus colaboradores passem a ser proativos, deixando de lado a postura de que só a Alta Administração pode resolver os problemas da organização. Nessa abordagem o Programa Netuno cria uma Assessoria de Organização composta de funcionários de todas as áreas para identificar os gargalos administrativos institucionais. Essa equipe elabora propostas de melhorias, dando sugestões de toda ordem, criando assim uma nova cultura participativa de Gestão.

A cultura, segundo Schein (1985), é compreendida pelas normas e valores empregados na organização que ajudam a determinar o que é apropriado e inapropriado. Segundo ele, as normas e valores podem ser considerados sistemas de controle que têm condições para se chegar à eficácia. A alta administração deve apoiar os objetivos das mudanças que possam resultar da pesquisa do clima organizacional.

Para Freitas (1991), a dificuldade de dar uma definição para cultura propicia a investigação da mesma para identificar os diferentes elementos que a compõem, como: ritos, crenças e pressupostos, mitos, histórias, heróis, tabus e processos de comunicação.

Metodologia

Para Cervo; Bervan e Da Silva (2006), qualquer pesquisa exige uma pesquisa bibliográfica prévia para levantamento da situação do tema, para aprofundá-lo teoricamente ou para justificar os limites e contribuições da mesma. Para Koche (1997), a investigação deve estar focada de acordo com as características formuladas no problema a fim de orientar as respostas procuradas.

A metodologia aplicada no presente estudo tem como objetivo confrontar os dados coletados na pesquisa de campo com a teoria estudada, de forma que o pesquisador busque identificar a relação entre o Clima Organizacional e o impacto com o Programa Netuno na OM estudada. Para isso, o pesquisador buscou avaliar os relatórios da pesquisa sobre o Clima Organizacional da OM, seu relatório de avaliação do Programa Netuno, e perceber esses fenômenos por meio de análise qualitativa de documentos para o levantamento de evidências.

Tipo de Pesquisa

A pesquisa, por apresentar características peculiares, apresenta-se como sendo um estudo de caso e será do tipo qualitativo que adotará um enfoque descritivo e explanatório. Para Yin (2005), o pesquisador de estudo de caso deve estar ciente das questões abordadas e ter habilidades de ouvir as respostas tendo o cui-

dado de não emitir juízo de valor ou carregar opinião pré-formada, que possa deturpar ou comprometer as investigações que a pesquisa se propõe.

Finalidade

Trata-se de uma pesquisa descritiva e explanatória. Cervo et al (2006), definem pesquisa descritiva como sendo a observação, registro, análise e correlação de fatos ou fenômenos sem nenhum tipo de manipulação. Tem como objetivo descrever como evoluiu a avaliação anual da OM estudada, após a utilização dos indicadores da pesquisa do Clima Organizacional, nas sete (7) áreas administrativas descritas no Programa Netuno:

1. Liderança, Desempenho Global e Implementação;
2. Formulação de Estratégias;
3. Imagem e Relacionamentos com outras OM e "stakeholders";
4. Responsabilidade Socioambiental, Ética e Controle Social;
5. Gestão do Conhecimento e Informações;
6. A Tripulação, seu trabalho, sua capacitação e desenvolvimento; e
7. Processos orçamentários, financeiros, finalísticos e de apoio, após implementação das Políticas provenientes da Pesquisa do Clima Organizacional.

Meios

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental.

Estudo de caso

A Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha, antes de iniciar a implementação do Programa Netuno, criou em 2011 um Grupo de Trabalho (GT) para investigar os fatores que poderiam motivar sua tripulação, com o propósito de realizar um estudo motivacional na OM. O

estudo identificou e apresentou algumas possibilidades de melhorias quanto ao reconhecimento dos trabalhos realizados e a política de recompensa. Dentre os programas de incentivos propostos para a Alta Administração, estava a criação de critérios para indicação às medalhas e também a prêmios da MB. A administração elaborou Ordem Interna que se preocupou com a motivação dos servidores e criando políticas de reconhecimento e mérito. Tratou nela as diretrizes e políticas de premiação desses servidores.

A partir disso, em 2012, a organização ampliou canal de comunicação importante, criando, então, a ferramenta “Pesquisa de Satisfação Organizacional da OM”. Canal este de suma importância para OM, onde pôde perceber seus pontos fracos e propor ações corretivas de modo a melhorar o ambiente de trabalho. Criou-se, assim, uma nova mentalidade cultural, ou seja, transformar a pesquisa de Clima Organizacional em uma ferramenta importante para implantar políticas de melhorias com planos de ações eficientes, como vem sendo realizado até a presente data.

Alguns bons exemplos desses planos podem ser verificados de 2013 a 2014, em que se alterou a implementação de política de substituição dos computadores e monitores, na manutenção do ar-condicionado, substituição do mobiliário, melhoria na limpeza, e políticas de reconhecimento nas indicações à Medalhas Mérito Tamandaré (MMT) e Ordem do Mérito Naval (OMN), bem como prêmios para aqueles servidores que se destacam ao longo dos anos como servidor padrão civil e militar. Nesse esforço, em 2 (dois) anos a OM teve 5 (cinco) servidores civis contemplados com a MMT e 1 (um) com OMN, além das indicações para concorrer ao Prêmio Mestre Antônio da Silva (PMAS).

A OM ouviu os anseios de seus colaboradores e o resultado foi além do esperado, pois o impacto para a OM no Programa Netuno foi constatado imediatamente pela equipe da Assessoria de Organização - Setor que cuida deste Programa. No período de 2013-2014, após o início da verificação do Clima Organizacional da OM e as implementações das políticas de melhoria

apontadas na análise desta verificação, a OM apresentou uma pontuação de 818 pontos, ou seja, aumentando muito em relação ao período anterior avaliado. Além disso, a Assessoria de Organização, juntamente com alta administração, está promovendo mudanças na cultura interna, as quais podem ser destacadas: o incentivo na participação de seus colaboradores em passeios ou caminhadas ecológicas programadas pela OM, programas socio-ambiental, programas de ajuda ao próximo e instituição filantrópica, coleta seletiva de lixo, criação de Ordens Internas voltadas para a melhoria na Gestão, entre outras. Tudo para implementar os planos de ações para atacar cada ponto negativo apontado na pesquisa de Clima Organizacional.

Conclusão

Após analisar as evidências apresentadas, pôde-se perceber que a Alta Administração da OM deu importância aos resultados e indicadores da ferramenta chamada Pesquisa do Clima Organizacional. Teve como resultado a adoção de políticas de reconhecimento para aumentar a motivação funcional, além da valorização profissional, em todos os aspectos, bem como procurou melhorar o ambiente de trabalho e o bem-estar de seus colaboradores. Identificando desta forma, quais os recursos mínimos necessários para se criar um ambiente adequado em todos os níveis organizacionais por meio da análise dos indicadores que evidenciam o estado do Clima Organizacional.

Quanto ao meio ambiente e a nova cultura inserida por meio das medidas adotadas, a OM buscou atender às necessidades humanas de seus colaboradores, conforme citou Maslow (1943), a fim de ter um comportamento proativo de recompensa dentro do ambiente de trabalho e ouvir suas necessidades. Em contrapartida a essa mudança cultural, as medidas contribuíram com um fator positivo dos seus colaboradores dentro da organização, pois na busca de seus anseios houve um reflexo positivo que contribuiu significativamente na avaliação da OM no Programa Netuno.

Embora muitos estudiosos enfatizem que o problema

salarial é o fator que mais motive os trabalhadores, este estudo mostrou que fatores como: o reconhecimento, o respeito e planos de ações como uma política clara de recompensa pode ser o ideal para a motivação, pois na busca das necessidades psicológicas humanas, estes fatores foram os que mais se destacaram, demonstrando que as necessidades de auto-realização e valorização dos colaboradores fez a diferença no ambiente de trabalho da OM estudada.

Desta forma, com esta ferramenta, a OM acabou tendo um reflexo positivo no Programa Netuno na busca pela Excelência em Gestão. Assim, cada OM da MB poderia utilizar a Pesquisa de Clima Organizacional a seu favor para criar políticas adequadas para suas atividades, e se preocupar, principalmente, em verificar como anda seu ambiente de trabalho, seu

peçoal, sua motivação e se os recursos materiais estão criando oportunidades de desenvolvimento das necessidades humanas, visando uma maior eficácia nos trabalhos e resultados a alcançar. A participação dos colaboradores na busca dessas melhorias, por meio da pesquisa, propicia as correções para obter um ambiente de trabalho harmonioso e eficaz na busca da excelência em gestão, que é o objetivo principal do Programa Netuno. Concluiu-se também que o fator motivação, identificado no Clima Organizacional, foi a mola propulsora dos objetivos alcançados e poderia ser introduzido nos planejamentos estratégicos das OM, pois trabalhar feliz e motivado é uma ótima ideia, ganhando tanto os servidores quanto as organizações.

Referências

- AMABLE, T. M. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 1998, pp. 77-87.
- CERVO, A. L.; BERVAN, P. A.; DA SILVA, R. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação tipologias e impacto*. São Paulo, McGraw-Hill, 1991.
- KOCHE, J. C. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 23ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. *Motivation and organization climate*. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50: 390-6, 1943.
- OBALDESTON, M. D. Creativity and organizational climate. *R&O Management* v. 8, n.3, 1978.
- PALVARINI, B. C. O Programa GESPÚBLICA e um Modelo de Gestão para o Brasil. 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em: 23 mai. 2010
- PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas *Psicol. USP*, [online] dez. 1990 v.1, n. 2, p.127 - 140.
- SCHEIN, E. H. *Organization culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1985.
- SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 10. ed. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2009.
- WATERS, L. K., ROACH, D. & WATERS, C. W. Estimates of future tenure, satisfaction, and biographical variables as predictors of termination. *Personnel Psychology*, 1976, 29, 57-60.
- YIN. R. K. *Estudo de caso*. 3 ed. Porto Alegre. Ed. Bookman, 2005 Reimpressão.