



CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS – CESREI

FACULDADE REINALDO RAMOS - FARR

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



ROBERTA KELLY ALVES DE LIMA

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO CAPS I-
OFICINA DE SAÚDE MENTAL DE IBIMIRIM -PE

658.3
L732e

CAMPINA GRANDE - PB
2010

ROBERTA KELLY ALVES DE LIMA

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO CAPS I-
OFICINA DE SAÚDE MENTAL DE IBIMIRIM -PE

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado ao Centro de Educação Superior
Reinaldo Ramos – CESREI como requisito
obrigatório para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Vorster Queiroga Alves, Msc.



CAMPINA GRANDE - PB
2010

ROBERTA KELLY ALVES DE LIMA

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO CAPS I-
OFICINA DE SAÚDE MENTAL DE IBIMIRIM -PE

APROVADO EM: _____/_____/_____

NOTA: _____

EXAMINADOR (ES)

Prof.

Prof.

Prof.

CAMPINA GRANDE - PB
2010

Dedico este trabalho a toda minha família e a todos
que contribuíram direta ou indiretamente para a
realização deste.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus que me deu forças para enfrentar todos os obstáculos que surgiram ao longo dessa minha caminhada.

Aos meus amados pais, Januário Bezerra de Lima e Maria do Carmo Alves de Lima por serem os melhores pais do mundo e a minha tia Maria Bernabete que, mais que uma tia, é uma mãe para mim.

Aos meus sobrinhos Victor e Yan pelas alegrias que me dão. A toda a minha família que amo muito e que é minha base.

As minhas amigas Maria Roberta, Raquel, Edna e Roberta Alencar por estarem sempre presentes em toda minha trajetória e me mostrarem o sentido da verdadeira amizade e companheirismo. Aos meus amigos Jadelson e Billy.

Ao meu namorado Tácito pela paciência e compreensão.

A todos que contribuíram de alguma forma para realização deste trabalho, como a equipe do CAPS I de Ibimirim-PE.

Ao meu orientador Vorster Queiroga por seu profissionalismo e disponibilidade. Por ter contribuído com seus conhecimentos para o enriquecimento desta pesquisa.

Aos professores e colegas do curso de Gestão Pública.

"... E os homens por pensarem ansiosamente no futuro, esquecendo do presente de tal forma que acabam por nem viver o presente e nem o futuro. Vivendo como se nunca fossem morrer... e morrem como se nunca tivessem vivido."

BobMarley

RESUMO

A moderna gestão de recursos humanos vem buscando meios a fim de compreender, cada vez mais, as necessidades das pessoas e associá-las aos objetivos organizacionais, de maneira que um seja o complemento do outro, fazendo com que os funcionários tornem-se parte do desenvolvimento organizacional. Diante desse panorama encontra-se a cultura organizacional e do que dela se origina, o clima organizacional, tendo enorme influência sobre a motivação das pessoas. Este está presente em toda e qualquer organização independentemente do seu ramo de atividade, sendo de grande relevância o seu estudo. O referido estudo buscou estudar como o clima organizacional influencia sobre a prestação dos serviços de atendimento na unidade do CAPS I - Oficina de Saúde Mental de Ibimirim-PE. A metodologia aplicada tange a divisão da pesquisa com relação aos fins, classificada como descritiva, explicativa e exploratória. Quanto aos meios classifica-se como um estudo de caso. O percentual da amostra atingiu 69% do universo, sendo 11 indivíduos. A pesquisa foi feita através da aplicação de um questionário composto por dez perguntas baseadas em sete variáveis referentes ao clima organizacional. Foram detectados, através dos resultados obtidos, alguns pontos positivos com relação às relações interpessoais, ao estilo de liderança reconhecido pelos entrevistados como um estilo democrático, e a boa estrutura física disponibilizada para as instalações da unidade. Mas também detectou-se através dos resultados alguns pontos negativos relacionados à resolução de conflitos. Algumas contribuições foram feitas para a melhoria do clima organizacional na unidade já que a motivação e satisfação dos funcionários do CAPS I influencia na qualidade e eficiência do serviço prestado aos usuários destes serviços, já que esses usuários buscam a unidade em condições de vida adversas.

Palavras-chave: Clima organizacional; Cultura organizacional; Motivação.

ABSTRACT

The modern human resource management has been seeking ways to understand, increasingly, the needs of people and associate them with organizational objectives, the way that one is the complement of the other, causing employees to become part of organizational development. Facing this challenge is the organizational culture and that it originates, the organizational climate, having an enormous influence on the motivation of people. This is present in any organization regardless of its industry and is of great importance to its study. This study sought to explore how the organizational climate influences on the provision of care services in the unity of CAPS I - Office of Mental Health Ibimirim-PE. The methodology pertains to the division of research with regard to the purposes, classified as descriptive, explanatory and exploratory. As to the means it is classified as a case study. The percentage of the sample reached 69% of the universe, with 11 individuals. The research was done by administering a questionnaire consisting of ten questions based on seven variables of organizational climate issue. Were detected through the results, some positive points with regard to interpersonal relationships, style of leadership recognized by them as a democratic style, and sound physical structure available for installing the unit. But also it was detected through the results a few negative points related to conflict resolution. Some contributions were made to improve the organizational climate in the unit since the motivation and employee satisfaction CAPS influences the quality and efficiency of service to users of these services, since those users looking to drive in adverse living conditions.

Keywords: Organizational climate; Organizational culture; Motivation.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Ritos Culturais	15
QUADRO 2 – As necessidades Humanas Primárias e Secundárias	19
QUADRO 3 – Os estilos de Influência	21
QUADRO 4 – Tabela Funcional	26
QUADRO 5 – Quadro das Variáveis	31

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Grau de Satisfação dos Funcionários com o Trabalho	33
GRÁFICO 2 – Afinidade com o Desempenho da Função	34
GRÁFICO 3 – Ascensão Funcional	35
GRÁFICO 4 – Relações Interpessoais	36
GRÁFICO 5 – Estilo de Liderança	37
GRÁFICO 6 – Exposição de Idéias	38
GRÁFICO 7 – Clima Organizacional	39
GRÁFICO 8 – Recursos Físicos	40
GRÁFICO 9 – Visão da Organização pela Sociedade	41
GRÁFICO 10 – Orientação para Resultados	42

LISTA DE SIGLAS

ARH- ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

CAPS-CENTRO DE ATENÇÃO PSICOSSOCIAL

PACS-PROGRAMAS DE AGENTES COMUNITÁRIOS DE SAÚDE

PSF- PROGRAMA DE SAÚDE DA FAMÍLIA

TR- TÉCNICO DE REFERÊNCIA

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Gestão de Recursos Humanos.....	13
2.2 Cultura Organizacional.....	14
2.3 Clima Organizacional	16
2.4 Motivação.....	18
2.5 Liderança.....	20
2.6 Equipes.....	21
3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	24
3.1 A Unidade.....	24
3.2 Objetivos.....	25
3.3 O Quadro funcional.....	26
3.4 O funcionamento.....	26
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
4.1 O tipo de pesquisa.....	29
4.2 Universo e amostra.....	30
4.3 A seleção dos sujeitos.....	30
4.4 Coleta de dados.....	31
4.5 Plano das variáveis.....	31
4.6 Tratamento de Dados.....	32
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	33
5.1 Análise dos dados e interpretação dos resultados obtidos	33
5.2 Afinidade com o desempenho da função	33
5.3 Possibilidades de ascensão funcional	34
5.4 Resolução de conflitos	35
5.5 Estilo de Liderança	36
5.6 Liberdade na exposição de idéias	37
5.7 Relações interpessoais e Clima Organizacional	38
5.8 Condições físicas no trabalho	40
5.9 Imagem da Organização	41
5.10 Objetivos, Missão, Visão e valores	41
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
7. REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE	

1. INTRODUÇÃO

Toda organização tem sua cultura organizacional, que é composta por ritos, símbolos, cerimônias, histórias, heróis e lemas. Enfim, por todos os componentes que compõem o ambiente ou a maneira como as coisas sempre foram feitas na instituição.

O clima organizacional é o ambiente abstrato da organização é como as pessoas vêem e sentem a atmosfera organizacional, podendo ser agradável e acolhedora ou desagradável e desestimulante.

Nas últimas décadas as organizações têm se preocupado com o fator cultural, já que é uma forte influencia na motivação dos colaboradores. Na moderna gestão de recursos humanos busca-se estimular funcionários a comprometer-se com organização, tornar os objetivos organizacionais interligados e em consonância com seus próprios objetivos individuais. Para tanto é necessário que o funcionário sinta-se bem em seu ambiente de trabalho, para que o fator final de seu esforço seja satisfatório.

O estudo do clima organizacional hoje é de grande importância para as organizações, já que estas, para produzirem e obterem êxito nas suas atividades finais necessitam de profissionais estimulados e satisfeitos que façam da organização uma extensão de sua casa. A problemática da pesquisa está em questionar e estudar: como se encontra o clima organizacional da unidade do CAPS I, para entender os estímulos motivacionais dos componentes da equipe, ocasionar maior produtividade e qualidade nos serviços prestados? O estudo deste tema justifica-se também pela complexidade em sua percepção já que por ser um fator extremamente abstrato e mutável na percepção de cada indivíduo, onde o que muitas vezes é agradável para uns não o é para outros, tornando-se difícil chegar a uma análise mais aprofundada dos aspectos que impactam sobre as pessoas.

O trabalho ora realizado tem como objetivo geral, avaliar o clima organizacional existente na unidade da CAPS do Município de Ibimirim-PE. Como objetivos específicos buscou-se verificar se o clima organizacional existente no CAPS contribui para o bom andamento das atividades realizadas pela equipe; Identificar o grau de coesão e sintonia da equipe; e estudar o grau de satisfação dos funcionários no seu ambiente de trabalho com relação aos aspectos físicos e psicológicos do setor de trabalho.

Para obtenção dos resultados da pesquisa foram usados os seguintes aspectos metodológicos: Aplicação de um questionário composto por dez perguntas dicotômicas compostas pelas alternativas sim e não. As perguntas foram baseadas em sete variáveis referentes ao tema clima organizacional, base da pesquisa. Além do estudo do tema, através

de vários autores que tratam do assunto, para elaboração da fundamentação teórica e aplicação no resultado da pesquisa.

O trabalho será composto por seis capítulos. O primeiro é a introdução, onde esta contida uma breve avaliação sobre o tema e sua importância em si. Consta também os objetivos geral e específicos, justificativa a metodologia e a divisão dos capítulos da pesquisa. No segundo capítulo tem uma abordagem teórica na visão de diversos autores do assunto bem como comentários pessoais baseados na visão dos mesmos. No terceiro tem a caracterização da unidade em estudo. No quarto capítulo, constam os aspectos metodológicos, apresentando o tipo de pesquisa, o universo e a amostra a seleção dos sujeitos a coleta de dados e o plano das variáveis. No quinto são apresentadas a análise dos resultados. E por fim as conclusões, recomendações, referências e apêndice.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo seguinte foi construído baseado na visão de diversos autores que versam sobre o tema propriamente dito ou temas correlatos.

2.1 Gestão de recursos humanos

“O grande desafio da moderna gestão de recursos humanos é lidar com os novos recursos humanos brasileiros.” Chiavenato (2007, p. 427)

O desafio afeta todos os profissionais que atuem nas organizações, todos aqueles que tem subordinados ou, então mantêm intenso relacionamento funcional com grupos ou equipes de pessoas.

Em razão de o Brasil ser um País em mutações sucessivas, as entidades interagem com um ambiente externo que se altera a cada dia. Torna-se necessário dominar os conceitos e técnicas de análise organizacional e de sistemas de informação, como forma de poder administrar as constantes e necessárias mudanças na estrutura organizacional,, nos sistemas de informação, nos sistemas de trabalho e, conseqüentemente, nas pessoas.

As organizações devem aprender a lidar com as variáveis que estão em constante movimento e interagem diretamente com a organização: Governo, concorrentes, fornecedores, etc. Entre elas uma das mais importantes para o sucesso ou insucesso da organização: as pessoas.

Freitas (2002, p. 147) destaca que a ARH (Administração de Recursos Humanos) é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas, das diretrizes e filosofia administrativa vigente, da concepção existente na organização acerca do homem e sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis. À medida que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização. A ARH não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que estas alcancem seus objetivos pessoais. Ainda segundo Freitas (2002, p. 147) O sucesso de um órgão de ARH depende de ser considerado pelos chefes de linha como uma fonte de ajuda. A assessoria de pessoal deve ser procurada, jamais imposta. O administrador de RH (Recursos Humanos) não transmite ordens aos membros de linha da organização ou aos empregados, exceto dentro de seu próprio departamento. Assim, a responsabilidade pelo alcance de determinados resultados através dos membros de um grupo de trabalho pertence ao chefe, não ao administrador de RH. Para Lima (2005 p. 407), a administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Administrar recursos humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.

Os objetivos da ARH derivam dos objetivos da organização inteira. Toda organização tem, como um de seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto ou de algum serviço. Ao lado dos objetivos organizacionais, a ARH deve considerar os objetivos pessoais dos participantes.

2.2 Cultura organizacional

Os funcionários, servidores ou empregados sejam do Serviço Público ou de organizações particulares, em sua convivência diária, em sua troca de experiências, em seu crescimento cultural e profissional, fertilizam idéias, normas e valores-e isso vem justamente a constituir sua cultura organizacional (FREITAS, 2002, p. 247).

Toda organização independentemente de sua atividade fim possui uma cultura própria, com suas peculiaridades, procedimentos e valores. Demonstrando assim a maneira como as coisas são feitas na instituição, ou seja, é através da cultura organizacional que é desenhado o perfil da mesma.

Ainda segundo Freitas (2002, p. 247);

Cultura tem um significado antropológico de resultante integrada e global das criações humanas, modo de ser de uma comunidade, expressão simbólica de um grupo social. Em termos de cultura, uma organização ou cultura difere do outro, tendo seus próprios padrões peculiares de sentimentos e crenças coletivas que vão sendo transmitidas de indivíduo a indivíduo e, de modo especial, aos novos participantes do grupo à medida que chegam.

Dentro da mesma organização ou sistema também se estabelecem subculturas próprias de cada grupo ou setor. Por conseguinte, não é de se estranhar que, mesmo entre organizações que desempenham basicamente os mesmos tipos de função ou atribuição, vamos encontrar marcantes diferenças culturais entre elas. Outro aspecto que devemos enfatizar diz respeito às mudanças organizacionais. E, neste sentido, para que se possa fazer a organização evoluir é preciso agir sobre sua cultura organizacional. (LIMA, 2005, p. 162).

As organizações contextualizam em um ambiente de constante e intensa mutação, devendo se adaptar para que possam sobreviver e tornarem-se competitiva diante de tantos desafios do mercado.

Para Petes e Watemam (1982, p. 156 *apud* LIMA, 2005 p. 164), empresas inovadoras de alto padrão têm características singulares, tais como:

- Firme disposição para agir, fazer as coisas até o fim;
- Ao lado e junto do cliente

- Autonomia e iniciativa
- Produtividade
- Formas bem simples e equipes dirigentes pequenas
- Propriedades flexíveis e simultâneas

Aprender e implantar uma cultura organizacional não é uma coisa fácil. Ela é um conjunto de valores intrínsecos, muito específicos e particulares da empresa. É a visão que os membros da organização têm a respeito das estruturas e processos. Alguns autores negam a possibilidade de absorção da cultura, enquanto outros afirmam que culturas podem ser aprendidas e assimiladas, gerando comportamento social e originando uma nova cultura. Ainda segundo Petes e Watemam (1982, p. 156 *apud* LIMA, 2005 p. 164) quanto à existência de mais de uma cultura em uma mesma organização, deve-se considerar que com a globalização e multinacionalização das empresas, é possível que ocorra, de modo que seu sucesso está dependendo muito de conhecê-las bem.

Deve-se dar atenção a contracultura que é quando ocorre a formação de grupos informais, com valores e crenças que os funcionários compartilham podendo levar a posicionamentos contrários aos desejos dos dirigentes. Indicar e interpretar a essência da cultura exige que as pessoas façam inferências com base em eventos observáveis. Ela se apresenta sob forma de ritos que devem ser entendidos para que se tenha uma imagem consistente da cultura. São os chamados ritos de passagem, de melhoramento, de renovação e de integração. (LIMA, 2005, p. 166).

O quadro a seguir trás alguns exemplos de quais seriam esses ritos e quais as consequências sociais derivadas dele.

QUADRO 1 - RITOS CULTURAIS

TIPO DE RITO	EXEMPLO	CONSEQUÊNCIAS SOCIAIS
De passagem Facilitam a transposição de funcionários para novas funções sociais.	Convocação e treinamento básico. Exército.	Facilitar a transposição de pessoas para posições sociais e status novos para elas.
De melhoria Criam identidades sociais mais fortes e aumentam o status dos funcionários	Noite de premiação anual	Melhorar as identidades sociais e elevar o status dos empregados.
De renovação Refletem as atividades de	Atividades de desenvolvimento organizacional	Renovar as estruturas sociais e melhorar o funcionamento da

treinamento e desenvolvimento que aprimoram o funcionamento da organização		organização.
De integração Criam vínculos comuns e bons sentimento entre os funcionários, aumentando a dedicação à organização.	Festa de Natal do escritório	Incentivar e revigorar os sentimentos comuns que unem as pessoas e as fazem se dedicar à organização.

Fonte: Lima (2005, p. 163)

Os ritos expostos no quadro acima trazem conseqüências sociais da empresa com relação à sociedade, sejam com relação à interação organização–sociedade, ou organização–funcionário e também com relação a funcionário–sociedade. O que remete a idéia de que a organização também influencia na vida do indivíduo na sociedade.

2.3 Clima organizacional

Para Chiavenato (2002, p. 52) "Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do quais as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho".

Ainda segundo Chiavenato (2002) o clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado. Mas pode ser percebido psicologicamente. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Constituem a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

O clima organizacional pode ser entendido como uma variável importante no bom andamento do trabalho dentro da organização. Já que é um fator necessário na motivação das pessoas, podendo fazer com que estas rendam mais ou menos para a organização.

Chiavenato (2002, p. 52) enfatiza que:

Devido ao clima organizacional. Algumas organizações podem ser quentes e dinâmicas. Outras são frias e impessoais. Outras, ainda, são neutras e apáticas. A dificuldade na sua conceituação reside no fato de que o clima é percebido de diferentes maneiras pelos diferentes indivíduos. Algumas pessoas são mais sensíveis que outras em relação aos diversos aspectos do clima organizacional. O que pode parecer uma característica positiva para uma pessoa, pode ser percebida negativamente por outra. O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre os quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação. Para Lima (2005, p. 353), o clima organizacional depende de vários fatores como condições econômicas da organização, estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação do pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, etc. Estes fatores determinantes do clima organizacional (variáveis da entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando estimulação e níveis diferentes de satisfação e de produtividade.

Segundo Lima (2005, p. 353), “O clima organizacional varia ao longo de um continuum que vai desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo. Entre esses dois extremos existe um ponto intermediário que é o clima neutro”.

O clima organizacional é de extrema importância no bom desenvolvimento das atividades organizacionais, podendo contribuir, como também dificultar bastante as relações interpessoais, assim como a eficácia do trabalho em si. Por ser um fator de extrema subjetividade deve ser cuidadosamente avaliado também por sua capacidade de mutabilidade.

“Os fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando estimulação e níveis diferentes de satisfação e produtividade (variáveis dependentes).” (CHIAVENATO, 2002, p. 54).

Ainda, segundo Chiavenato (2002, p. 55), “as variáveis dependentes constituem o clima organizacional da empresa”. Assim, as variáveis de entrada influenciam as variáveis dependentes e estas conduzem a resultados. Se as variáveis de entrada produzirem influência positiva nas variáveis dependentes (maior motivação nas pessoas, maior estimulação, maior produtividade), maior será a eficiência e eficácia no trabalho.

Nota-se, que o clima organizacional é fator decisivo e direto na eficiência e eficácia organizacional, ajudando ao desempenho das funções dos trabalhadores e ao próprio crescimento da organização.

2.4 Motivação

“Para se compreender o comportamento humano, é fundamental o conhecimento da motivação humana. O conceito de motivação tem sido utilizado com diferentes sentidos.” (CHIAVENATO, 2004, p. 253).

Ainda segundo Chiavenato (2004), todo ser humano tem suas motivações para a vida, pois ela uma maneira de agir firmada pelo objetivo que almejamos alcançar. Desenvolvendo um determinado comportamento para o alcance do objetivo. Existem dois tipos de motivação, as causados por fatores extrínsecos (ambiente externo, condições físicas, salários, etc.) e as mais importantes e complexas que são os fatores intrínsecos (sentir-se reconhecido pelo trabalho desenvolvido, estar satisfeito com o patamar de reconhecimento profissional que alcançou, etc).

Esse impulso a ação pode ser provocado por um estímulo externo ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Existem três suposições relacionadas entre si para explicar o comportamento humano, que sendo verdadeiras, ele não será espontâneo, nem isento de finalidade e sempre haverá algum objetivo implícito ou explícito a ordená-lo. Para Chiavenato (2004, p. 254) essas ações são:

- **É causado** – Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas, sendo, portanto, causado por estímulos internos e externos.
- **É motivado** – Não é causal nem aleatório, mas orientado e dirigido para algum objetivo.
- **É orientado para objetivos pessoais** – existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Numa ligação direta entre o que diz os dois autores, Lima e Chiavenato, existe uma estrita ligação entre os fatores intrínsecos e extrínsecos de Herzberg, citado por Chiavenato e a divisão das necessidades na pirâmide de Maslow citada por Lima. As necessidades fisiológicas e de segurança seriam os fatores extrínsecos de Herzberg citados por Chiavenato e as necessidades sociais de estima e de auto-realização seriam os fatores intrínsecos.

Lima (2005, p. 313), afirma que com a Teoria da Motivação desenvolvida por Maslow, as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de necessidades de acordo com o quadro abaixo:

QUADRO 2- AS NECESSIDADES HUMANAS PRIMÁRIAS E SECUNDÁRIAS:

			AUTO- REALIZAÇÃO			
			ESTIMA	Autodesenvol- Vimento		
			SOCIAIS	Auto – satisfação.		
FISIOLÓGICAS	SEGURANÇA	Relacionamento Aceitação Amizade Compreensão Consideração	Necessidade do ego: -Orgulho -Auto-respeito -progresso -Confiança Necessidade de status: - Reconheci- Mento -Apreciação -Admiração Pelos outros			
Alimento Repouso	Proteção contra:					
Abrigo	-Perigo -Doença -Incerteza -Desemprego -Roubo					
Sexo						

Fonte: Lima (2005, p. 165)

Maslow (apud LIMA, 2005, p. 145) cita as necessidades humanas:

- **Fisiológicas:** São as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual etc. e dizem respeito a sobrevivência.
- **Segurança:** Levam o indivíduo a proteger-se de todo perigo real ou imaginário, físico ou abstrato e também diz respeito a sobrevivência.
- **Sociais:** Relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição e participação levam o indivíduo á adaptação social ou não.
- **Estima:** Relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos . Sua satisfação conduz a sentimentos de autoconfiança, auto- apreciação, reputação, reconhecimento, amor próprio, prestígio , status, valor, força, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade fraqueza e desamparo.
- **Auto-realização :** Relacionados com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. Essa tendência se expressa por meio do desejo de tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo aquilo que se pode ser.

Todas as necessidades são despertadas em certo momento da vida do indivíduo. A medida que uma necessidade é alcançada a outra surge com a necessidade de ser saciada. É

justamente a teoria da pirâmide das necessidades. A primeira necessidade citada por Maslow são as fisiológicas, à medida que elas são satisfeitas, por exemplo, a partir do momento em que o indivíduo ganha o suficiente para sua alimentação, surge por exemplo, a necessidade de segurança no trabalho (estabilidade) que já faz parte da segunda escala das necessidades, e assim por diante até o último nível da pirâmide, o que não quer dizer que todas as pessoas alcancem este último nível.

Os modelos de motivação humana de Maslow e Herzberg, fundamentam-se em duas classes de fatores estáveis e permanentes, presumindo que existe sempre uma melhor maneira de motivar que é válida para todas as pessoas e todas as situações. A evidência, contudo, tem demonstrado que diferentes pessoas reagem diferentemente de acordo com a situação em que se encontram. Uma teoria da motivação para ser válida precisaria levar em que conta essas contingências. (LIMA, (2005, p. 314)

Dependendo da situação em que o indivíduo se encontra e da necessidade que carece ser cumprida, as formas de motivar as pessoas são bastante instáveis, por que os seus fatores de aplicação são extremamente subjetivos, e encontrar uma maneira única que agrade a todos é bastante difícil.

2.5 Liderança

Para Lima (2005, p. 137) “Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos”. A liderança é um fenômeno que ocorre exclusivamente em grupos sociais. É um tipo de influência é uma força psicológica e envolve conceitos de poder e autoridade, abrangendo as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. A influência pode ocorrer de diferentes formas, indo desde formas violentas de imposição até formas suaves de convencimento.

O quadro abaixo demonstra os tipos de influência que são usados para que as pessoas façam o que se é pedido.

QUADRO 3 – OS TIPOS DE INFLUÊNCIA

COAÇÃO	PRESSÃO	PERSUASÃO	SUGESTÃO	EMULAÇÃO
Forçar a fazer algo sem aceitação. Imposição.	Coerção. Ameaça.	Prevalecer com conselho ou indução.	Propor algo sem forçar aceitação.	Imitar com vigor para igualar ou ultrapassar. Espontâneo.
Mando.	Forçar a aceitação.	Mandar a cabeça.		

Fonte: LIMA (2005, p. 138)

De acordo com Chiavenato (2004, p. 268), a liderança pode ser vista como:

(...) a capacidade de influenciar a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivo em direção ao desejado. A definição de liderança envolve duas dimensões que são a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito e a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que eles percebem como instrumentais para fazerem os seus próprios objetivos pessoais e necessidades.

Existem dois lados na liderança: para ser líder tem que levar as pessoas a fazerem algo que necessita ser feito e que as pessoas lideradas percebam que fazer aquilo que necessita ser feito, de certa forma, também irá atender as suas necessidades pessoais.

Chiavenato (2004, p. 268) comenta, “convém distinguir liderança como uma qualidade pessoal (Combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder) e liderança como função (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa)”.

A liderança pode ser estudada em termos de estilos de comportamento do líder em relação a seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Enquanto que, a abordagem dos traços se refere aquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere aquilo que o líder faz, isto é, ao seu estilo de comportamento para liderar.

2.6 Equipes

Segundo Freitas (2002), a utilização do termo equipe está sendo cada vez mais crescente para se referir os vários tipos de situações. No ambiente de trabalho, equipe é um grupo de pessoas com habilidades complementares e que trabalham em conjunto para alcançar um propósito comum para o qual são coletivamente responsáveis. Uma equipe gera sinergia

positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais são integrados para resultar em um nível de desempenho que é maior do que a soma de suas partes individuais.

Assim, segundo Freitas (2002, p. 250) o que se difere entre uma equipe e um grupo de trabalho são basicamente quatro aspectos fundamentais:

- **Objetivo** – Enquanto o grupo tem por objetivo simplesmente partilhar informações, a equipe esta voltada para o desempenho coletivo e integrado.
- **Sinergia** – Enquanto o grupo apresenta sinergia neutra, e muitas vezes negativa, a equipe é capaz de desenvolver elevada sinergia positiva.
- **Responsabilidade** – Enquanto o grupo se caracteriza pela responsabilidade individual e isolada, a equipe se caracteriza pela responsabilidade individual e mútua, coletiva e solidária entre os membros.
- **Habilidades** – Enquanto o grupo utiliza habilidades individuais e variadas de seus membros, a equipe se caracteriza pela complementariedade das habilidades dos seus membros para a realização de uma tarefa comum, conjunta e integrada.

Para Chiavenato (2007), uma equipe de trabalho pode atingir alto nível de desempenho em termos de produtividade e qualidade, desde que seus membros sintam satisfação com suas tarefas, com os objetivos traçados e com o alcance desses objetivos; com as relações interpessoais com os demais companheiros e com a qualidade de vida no trabalho.

Ainda na visão de Chiavenato (2007, p. 357), a eficiência de uma equipe de trabalho depende, quase sempre, das seguintes condições:

- Grau de lealdade dos membros entre si e para com o líder da equipe.
- Os membros e o líder têm confiança mútua e acreditam uns nos outros.
- Os membros têm habilidade para ajudar os demais a desenvolver seu pleno potencial.
- Os membros se comunicam plena e francamente sobre todos os assuntos.
- Os membros estão seguros em tomar decisões apropriadas.
- Os valores e necessidades de cada membro se coadunam com os valores e objetivos da equipe.
- Elevado grau de espírito empreendedor e de responsabilidade coletiva pelos resultados e conseqüências.
- A ação inovadora e o senso de inconformismo com o presente, ou seja, a vontade dos membros de aprender, de melhorar cada vez mais, de ultrapassar os padrões habituais e de ser excelente.

De acordo com Lima (2005), as equipes normalmente precisam ser formadas e desenvolvidas para que possam florescer e se multiplicar na organização. A organização precisa ajudar o processo com uma estrutura orgânica e com uma cultura democrática e participativa. No trabalho em equipe devem ser eliminadas as diferenças hierárquicas e os interesses específicos de cada departamento, proporcionando uma predisposição sadia para a criatividade e a inovação.

Cada equipe deve ser coordenada por um especialista ou consultor, cuja atuação varia enormemente. Consultor e membros da equipe devem procurar eliminar as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão de suas causas. Para tanto, devem criticar-se mutuamente procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais frutífera. O consultor trabalhará com os membros da equipe para ajudá-los a compreender a dinâmica de suas relações de trabalho em situações de equipe e para ajudá-los a mudar os meios pelos quais eles trabalham juntos, a fim desenvolver o diagnóstico e as habilidades de solução de problemas que eles necessitam para aumentar a eficácia.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo é dirigido ao conhecimento da unidade do CAPS I onde foi desenvolvida a pesquisa.

3.1 A unidade

O trabalho do CAPS I – está embasado no modelo que considera o transtorno mental como multifatorial, ou seja, biopsicossocial, abrangendo os diversos fatores em uma gênese.

O CAPS I – presta assistência a usuários referenciados pelo hospital geral, indicações ambulatoriais, dos PACS/PSF e pela demanda espontânea, funcionando das 8:00 às 18:00 horas, nos cinco dias úteis.

A assistência prestada ao usuário inclui as seguintes atividades:

- Atendimento individual (medicamentos, psicoterápico, terapêutico, ocupacional, assistencial de orientação)
- Atendimentos em grupos (psicoterapia, atividades esportiva, socioterápicos, grupo operativo, de saúde).
- Atendimento em Oficinas terapêuticas, executadas por profissionais de nível superior e/ou nível médio;
- Visitas domiciliares;
- Atendimentos à família, através de reuniões de família;
- Atividades comunitárias, enfocando a integração do usuário na comunidade e sua inserção familiar e social como grupos de terceira idade e projetos, Ex.: Projeto Umburana.

Os usuários assistidos em um turno recebem uma refeição diária e o tratamento tem os seguintes parâmetros:

- Garantia de um ambiente facilitador, estruturado e acolhedor;
- Colocação em uma das modalidades de tratamento, de acordo com seu comprometimento psicopatológico e famílias,

- **Tratamento intensivo** – quando o usuário necessita de atendimento diário, por apresentar grave sofrimento psíquico, em situação de crise ou com dificuldades intensas no convívio social e familiar, precisando de atenção contínua.
- **Tratamento semi-intensivo** – quando o usuário necessita de atendimento com uma frequência menor, podendo ser atendido em até 12 dias no mês. Nessa modalidade, o sofrimento e a desestruturação psíquica já diminuíram, melhorando as possibilidades de relacionamento, mas o usuário ainda necessita de atenção frequente da equipe para se estruturar e recuperar sua autonomia.
- **Tratamento não-intensivo** – quando o usuário não mais precisa do suporte contínuo da equipe para viver na comunidade e realizar suas atividades na família e/ou trabalho.

O CAPS I – leva em conta a singularidade de cada usuário, com um plano de tratamento individual, respeitando a sua particularidade e personalizando seu tratamento, buscando uma construção ou modelagem de novo estilo de vida, através da remissão da sintomatologia, suporte à família, apoio nas relações de trabalho, educação e descoberta de novas capacidades.

Nessa construção, prioriza-se o fortalecimento do indivíduo e seus vínculos, com melhora da autonomia, da auto-estima, podendo o mesmo se (re) inserir no meio social.

3.2 Objetivos

- Oferecer atendimento à população do município, realizando acompanhamento por equipe multiprofissional, facilitando a reinserção social dos usuários pelo acesso ao trabalho, lazer, exercício dos direitos civis e fortalecimento dos laços familiares e comunitários.
- Oferecer acompanhamento aos usuários nas modalidades intensivas, semi-intensiva e não-intensiva, que seja compatível com o grau de comprometimento e corresponda a uma indicação de terapia extra-hospitalar efetiva;
- Favorecer a re-inserção social dos usuários, auxiliando-os no resgate de sua cidadania, na construção de melhor qualidade de vida e no desenvolvimento de autonomia psicossocial;
- Contribuir dentro da comunidade através dos setores organizados, com ações preventivas primárias, elaborando palestras, seminários, encontros em escolas Públicas programas de rádio, debates, prestando informações, estimulando ações de Promoção à saúde e

melhoria da qualidade de vida, dentro das diretrizes preconizadas pelo Ministério da Saúde e demais gestores;

- Promover, através de estágio regulamentar no CAPS, o aprendizado do exercício profissional na área de Saúde Mental.

3.3 O quadro funcional

De acordo com a Portaria do Ministério da Saúde nº 336/02 a equipe mínima exigida para o funcionamento do CAPS I é composta por:

QUADRO 4 – QUADRO FUNCIONAL

Equipe Exigida pelo Ministério da Saúde	Equipe do CAPS I – Oficina de Saúde
Médico com formação em saúde mental	1.Médico com capacitação em saúde mental
	2.Enfermeiros com capacitação em saúde mental
2 Profissionais de Nível Superior	02 Psicólogos
	01 Assistente Social
	01 Terapeuta Ocupacional
3 Profissionais de Nível médio	01 Técnico Educacional
	02 Auxiliares de Enfermagem
	01 Auxiliar de Serviços Gerais
	01 Artesão

FONTE: Site do Ministério da Saúde. (2009)

Entretanto faltam os seguintes profissionais: Médico, Terapeuta Ocupacional e Artesão. Encontram-se hoje no CAPS os profissionais a seguir: 1 Assistente social, 1 Enfermeira, 1 Psicóloga, 1 Coordenadora (que também é psicóloga), 1 Monitor esportivo, 1 Técnico em enfermagem, 1 Cozinheira, 1 Farmacêutico, 1 Porteiro, 1 Auxiliar administrativo, 1 Auxiliar em serviços gerais e 1 Técnica em informática.

3.4 O funcionamento

O cuidado intensivo ocorre diariamente no período da manhã, das 8:00 às 12:00 horas, com capacidade atual para o atendimento de 25 usuários, que chegam ao CAPS através de demanda espontânea ou referenciada. Quando referenciada, chegam encaminhados pelo hospital geral (Unidade Mista Marcos Ferreira D'Ávila), pelo ambulatório de saúde mental e

pelos PSF, e então são submetidos a uma triagem com um técnico de nível superior para atender o usuário e sua família, realizando entrevista, sempre procurando indagar o motivo que fez com que o usuário procurasse o serviço. Durante a triagem, busca-se obter dados gerais sobre o usuário e todo quanto seja possível para que se possa responder as questões de quem seja o usuário e do que ele necessita. Então, o técnico, juntamente com o usuário e a família procura construir uma proposta que melhor se adéque às suas reais necessidades. Nesse momento, também são analisadas as condições do usuário frente às exigências do CAPS para que ele possa ser admitido. Se admitido, é realizada anamnese.

Havendo indicação para acompanhamento no CAPS, estabelece-se um contrato terapêutico, através do comprometimento mútuo entre o CAPS, usuário e sua família, em que se enfatiza a participação da mesma no processo de tratamento do usuário, explicando o funcionamento e rotina da instituição.

Uma vez admitido, o usuário já pode começar o tratamento no dia seguinte, devendo comparecer nos dias combinados. Todo usuário admitido será acompanhado por um técnico de referência, que é um dos técnicos de nível superior do serviço. A definição do TR de cada usuário é feita por toda a equipe, durante Reunião de Equipe, que ocorre semanalmente. O TR é aquele técnico que acompanhará o usuário e sua família mais perto durante o tratamento, e junto com a equipe será responsável pela definição, comunicação e modificação do contrato de tratamento, pelos contatos necessários com os familiares, incentivando o usuário na comunidade do tratamento.

A consulta médica deve ocorrer o quanto antes, após a admissão, para que seja definida a combinação medicamentosa para o usuário. Uma vez identificado o tipo de medicação necessária ao usuário, ela é fornecida pelo próprio serviço. Em geral, a medicação é administrada no CAPS, no tempo em que o usuário esteja no espaço, logo na sua chegada. Quando este não pode comparecer, a medicação é entregue a um membro da família. O usuário leva medicação para casa, quando necessita tomá-la à tarde e/ou à noite, finais de semana e feriados.

Na construção do projeto terapêutico individual, há, também, sempre que possível, a negociação do esquema medicamentoso com o próprio usuário, fazendo com que o mesmo possa ser um participante mais ativo no seu processo terapêutico. Essa negociação e/ou outros problemas identificados pela equipe/terapeuta de referência podem ser trabalhados nos atendimentos médicos.

A medicação é importante, contudo as atividades grupais são primordiais no tratamento. O usuário deve participar das atividades disponibilizadas no CAPS, de acordo

com o seu projeto terapêutico individual, lembrando que os intervalos, o lanche e a tomada de medicações são tão importantes quanto os atendimentos individuais e em grupo, tendo em vista que a situação de sofrimento psíquico traz enormes prejuízos ao desenvolvimento das atividades e relações sociais. Por isso, o trabalho realizado no serviço privilegia as atividades em grupo, considerando-se todas as características intrínsecas de grupo e seus benefícios para esse tipo de clientela.

Os cuidados semi-intensivo (três dias por semana) e não-intensivo (uma vez por semana, na segunda) ocorrem no período da tarde, das 14:00 às 18:00 horas com capacidade atual para o atendimento de 30 usuários que chegam ao CAPS através de demanda espontânea ou referenciada, seguindo a mesma dinâmica de funcionamento abordada para o cuidado intensivo.

As atividades em grupo que são realizadas atualmente na Oficina de Saúde compreendem: Grupo bom dia, Grupo de acolhimento, Grupo boa tarde, Grupo medicação, Grupo de educação em saúde, Grupo relacionamento, Grupo de familiares, Assembléia, Grupo socioterápico, Grupo culinário.

Apesar do CAPS, priorizar as atividades em grupo, muitas vezes, o atendimento individual se faz necessário. Tal atendimento é realizado pelo TR, proporcionando ao usuário um espaço de escuta, que pode ser fundamental para uma melhor evolução no tratamento. Ainda existem os módulos de família, que são atendimentos dos quais participam usuário, família e TR, para se discutir questões referentes ao tratamento do usuário, à dinâmica familiar, entre outros. Nesses atendimentos são abordados aspectos da história familiar, dos papéis que vão se cristalizando, dos equívocos afetivos, buscando-se, fundamentalmente, uma readequação da rede de comunicação familiar que possibilite compartilhar responsabilidades e modificações de papéis, que permitam a melhoria da qualidade de vida do usuário. A periodicidade desses atendimentos varia de acordo com a necessidade de cada caso.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é dedicado a explicar quais os meios utilizados no desenvolvimento da pesquisa e na obtenção de dados.

4.1 Tipo da pesquisa

Inicialmente a pesquisa foi classificada, segundo Vergara (2007) quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins ela é descritiva, pois, segundo Bervian (2006, p. 48) “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. No caso a presente pesquisa procurou observar a dinâmica do clima organizacional, já que este muda conforme acontecimentos pré existentes na organização e a sua influência em diversas variáveis como, satisfação, desenvolvimento do trabalho, obtenção do resultado final, e muitos outros aspectos.

O estudo também tem o caráter explicativo, pois, segundo Vergara (2007, p. 125) “Além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados tem como preocupação primordial identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, isto é, suas causas”. Este é o tipo de pesquisa que explica a razão e o porquê das coisas.

Define-se pesquisa exploratória, na qualidade de parte integrante da pesquisa principal, como o estudo preliminar realizado com a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer. Em outras palavras, “a pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere”. (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 149)

No presente caso buscou informações a cerca do tema estudado que é o clima organizacional. Além de ser o primeiro passo de toda e qualquer pesquisa ela delimita o tema estudado, facilitando a obtenção dos objetivos.

Quanto aos meios a pesquisa configura-se como um estudo de caso, pois, segundo MARCONI ; LAKATOS (2007, p. 251) afirmam que:

O estudo de caso é usado para descrever o que um sistema novo deveria fazer ou qual a função de um sistema já existente. O modelo do estudo de caso é construído

através de um processo interativo de discussão entre os desenvolvedores do sistema, e os clientes ou usuários em busca de uma solução pela qual todos estejam satisfeitos.

O estudo é também pesquisa de campo, que na visão de Bervian (2006, p. 93):

A pesquisa de campo assume o papel de observador e explorador coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno estudado.

Já que o contato foi direto e com observação empírica do clima organizacional existente na unidade.

4.2 Universo e amostra

Para Vergara (2007, p. 46) “O universo é toda a população que abrange um conjunto de empresas, produtos e pessoas que possuem as características que serão objetos de estudo”.

Nesse caso, o Universo é composto por 16 pessoas que compõem a unidade do CAPS. Geralmente todas as equipes dos CAPS são formadas por um número bem próximo a este.

Para elaborar a pesquisa foram selecionados os sujeitos através de uma Amostra. “Amostra é a seleção realizada com base num processo que dá a cada membro da população a mesma probabilidade de ser incluído na pesquisa.” (BARROS, 2008, p. 106)

A amostra foi composta por 11 funcionários, o que corresponde a 69% do percentual total, já que, o restante dos funcionários, um total de 5 (cinco), encontravam-se afastados da unidade, alguns por férias e outros por licença.

4.3 A seleção dos sujeitos

Com a classificação de dois tipos de amostragem que são segundo Marconi e Lakatos (2007) a probabilística e a não probabilística, classificou-se esta pesquisa como probabilística. Barros (2008, p.105) “Neste tipo de amostragem os elementos do universo da pesquisa têm a mesma chance de serem escolhidos. São selecionados aleatoriamente ao acaso. Existe uma probabilidade igual para todos os elementos de serem sorteados.

No caso da presente pesquisa o acaso seria os que estivessem presentes ao trabalho neste dia. Enquanto que as amostras não-probabilísticas são compostas muitas vezes de forma intencional. (BARROS, 2008, p.107) “Os elementos não são selecionados aleatoriamente”.

A pesquisa foi aplicada em um dia normal de trabalho, mas precisamente no dia 03 de março de 2010, na primeira quarta-feira do mês, que é o dia de reunião de equipe na unidade, e que normalmente encontra-se a maioria dos funcionários onde se esperava o comparecimento de todos os integrantes da equipe.

4.4 Coleta de dados

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário composto por dez perguntas dicotômicas baseado em sete variáveis pertinentes ao tema em estudo e variáveis apresentadas, que são: O trabalho em si; Integração interpessoal; Estilo gerencial; Desenvolvimento profissional; Imagem da organização; Condições físicas no trabalho e o trabalho em equipe.

Segundo Gil (2002, p. 130) “O questionário é definido como sendo um instrumento de investigação feito através de questões, apresentadas por escrito as pessoas com o intuito de conhecer opiniões, sentimentos, expectativas e situações vivenciadas”.

Com a grande vantagem das questões contidas no questionário serem de rápida explicação, custo baixo, além de poder manter o anonimato dos respondentes, o que contribui para respostas mais verdadeiras por parte dos entrevistados.

4.5 Plano das variáveis

O plano das variáveis é composto por sete variáveis referentes a clima organizacional, as quais serviram de base para elaboração dos dez questionamentos utilizados na pesquisa.

QUADRO 5 – QUADRO DAS VARIÁVEIS

VARIÁVEL	QUESTÕES
V1- O TRABALHO EM SI	1 e 2
V2-INTEGRAÇÃO INTERPESSOAL	7
V3-ESTILO GERENCIAL	5 e 6
V4-DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	3

V5-IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO	9 e 10
V6- CONDIÇÕES FÍSICAS NO TRABALHO	8
V7- TRABALHO EM EQUIPE	4

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1998)

4.6 Tratamento de dados

Após a coleta dos dados, com a aplicação do questionário, foi feita a tabulação de todas as perguntas, separando e analisando cada questão, separando as alternativas “sim” e as alternativas “não”. Após esta contagem, os números obtidos foram transformados em percentuais, utilizando uma planilha eletrônica para a montagem dos gráficos.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados seguintes mostram os resultados propriamente ditos da pesquisa, demonstrados graficamente e através de texto interpretativo.

5.1 A satisfação com o trabalho desempenhado

Este questionamento visou saber sobre a satisfação dos funcionários do CAPS com relação ao desempenho do seu trabalho. Por unanimidade, ou seja, 100% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos com as atividades que desempenham, demonstrando que há na equipe satisfeita no desempenho de suas funções, conforme pode ser visualizado no gráfico 1, a seguir.

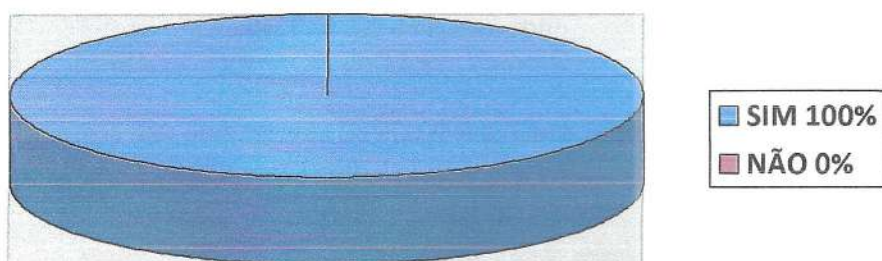


Gráfico 1: Grau de satisfação dos funcionários com o trabalho

Fonte: Pesquisa de campo, 2010

5.2 Afinidade com o desempenho da função

Outro questionamento que se mostrou quase que unânime em suas respostas foi se os funcionários gostavam do trabalho que desempenhavam. E a grande maioria, ou seja, 91% disse que gosta. Sendo que apenas 9% dos respondentes mencionaram que não tem afinidade com a função que desempenham (ver Gráfico 2). Através das últimas duas

perguntas observa-se que os funcionários estão satisfeitos com a função que desempenham que gostam do seu trabalho e, conseqüentemente, isso se reflete na qualidade do atendimento prestado aos usuários do CAPS.

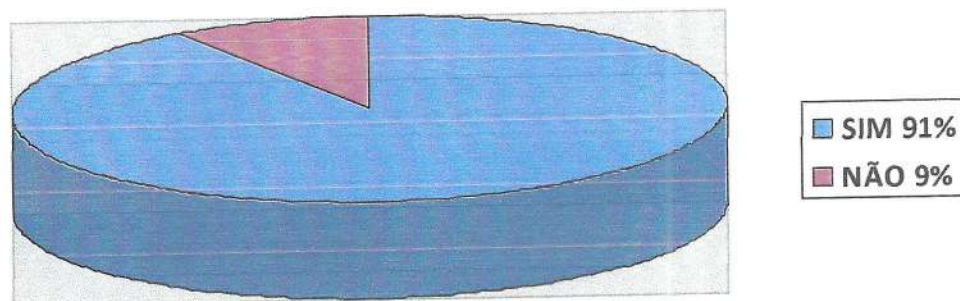


Gráfico 2: Afinidade com o desempenho da função.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010

Abordando a teoria dos dois fatores de Herzberg, Lima (2005, p. 133) diz:

Fatores Motivacionais ou entrínsecos – estão relacionados com o conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Estão sob o controle do indivíduo e englobam sentimentos de auto-realização, crescimento individual e reconhecimento profissional, dependendo da natureza das tarefas que ele executa. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam satisfação. Porém, quando são precários, eles evitam ou não levam à insatisfação. Daí Herzberg chamá-los de fatores satisfacientes.

Entende-se que, quando um funcionário diz que gosta do seu trabalho, mesmo sem conhecimento das teorias organizacionais, inconscientemente ele leva em consideração todos os fatores citados acima, e subentende-se, portanto, que todos os fatores satisfacientes, ou a maioria deles estão presentes na organização.

5.3 Possibilidades de ascensão funcional

Quando perguntados sobre as possibilidades de crescimento profissional, 45% disseram que no CAPS eles têm possibilidades de ascender profissionalmente, enquanto que,

55% responderam que não tem possibilidades de crescer profissionalmente (Gráfico 3), o que é um percentual muito alto, visto que, com relação a satisfação no trabalho ficou claro através dos últimos dois questionamentos que os funcionários responderam sentir satisfeitos com o desempenho de suas funções.

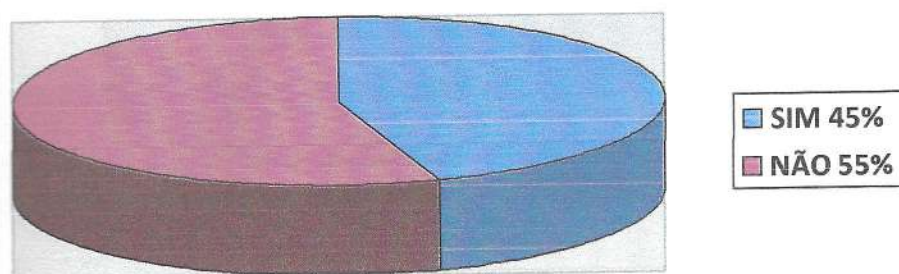


Gráfico 3: Ascensão funcional

Fonte: Pesquisa de campo, 2010

Mas, foi detectado no terceiro questionamento que um dos fatores que levam a satisfação, mas precisamente uma das necessidades de auto realização na pirâmide das necessidades de Maslow, encontra-se falha dentro da organização, que é justamente a de Auto-realização.

Necessidade de Auto-realização está relacionada com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. Essa tendência se expressa por meio do desejo de tornar-se mais do que é e vir a ser tudo aquilo que se pode ser (LIMA, 2005, p. 132)

Nesse caso notou-se que a última fase da pirâmide das necessidades de Maslow não se encontra presente na organização.

5.4 Resolução de conflitos

Com relação aos conflitos existentes na equipe, a maioria dos entrevistados, ou seja, 55% disseram que os conflitos que acontecem não são resolvidos facilmente e muitas vezes

nem se resolvem. Um percentual de 45% enfatizou que os conflitos existentes são resolvidos com facilidade, conforme demonstra o gráfico 4 seguinte.

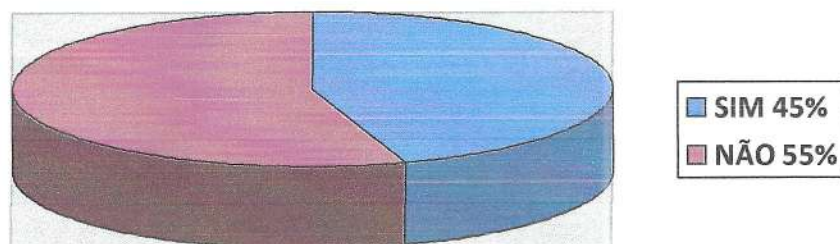


Gráfico 4: Relações interpessoais

Fonte: Pesquisa de campo, 2010

Segundo Chiavenato (2007, p. 451), “Os conflitos são inerentes a vida em grupo. A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo.”

É natural que o processo de inter-relação entre os membros de um grupo ou entre grupos distintos gere situações de animosidade, designadas genericamente de conflito, já que o crescimento e desenvolvimento profissional das pessoas resultam no surgimento e do modo como são enfrentados e resolvidos. As soluções satisfatórias para uns e insatisfatórias para outros, caracterizam etapas no processo de desenvolvimento das pessoas e dos grupos. Para Lima (2005, p. 225):

A trajetória do grupo pode ser entendida como uma contínua sucessão de conflitos, pois nenhum está livre deles. Nota-se, contudo, uma tendência a atribuir conotação negativa ao conflito, relacionando-o a combate, briga, violência, guerra, destruição. O conflito, em si, não é danoso nem patológico. É uma constante de dinâmica interpessoal. Reveladora do nível energético do sistema. Suas conseqüências poderão ser positivas ou negativas, construtivas ou destrutivas, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado.

Sabendo que, conflitos são comuns e existem em todo e qualquer agrupamento percebe-se que há sim, dentro dos conflitos, pontos positivos que vêm a contribuir para a movimentação e aperfeiçoamento da organização como um todo.

Então, se analisa a presença dos conflitos existente dentro da equipe do CAPS não apenas negativamente, mas também positivamente para o crescimento da equipe.

5.5 Estilo de Liderança

A maioria dos entrevistados, 82% afirmou que as decisões são implantadas no CAPS de maneira democrática e apenas 18% disseram que as decisões são impostas a equipe. Através dos dados apresentados no Gráfico 5, observa-se que o estilo de liderança presente na unidade é o estilo de liderança democrático.

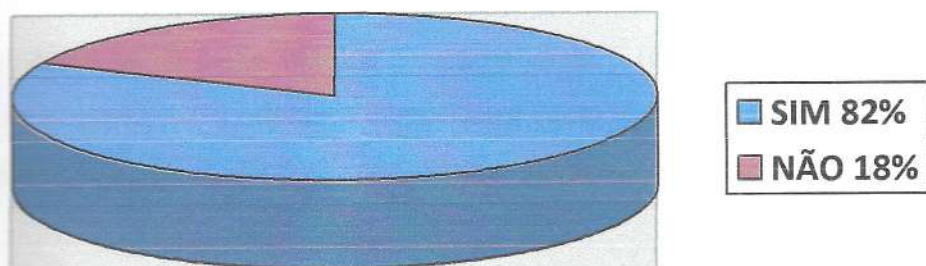


Gráfico 5: Estilo de Liderança

Fonte: Pesquisa de campo, 2010

Através deste questionamento procura saber qual o estilo de liderança existente dentro do CAPS, pois busca-se embasar as respostas dos entrevistados com exposição de alguns autores da área de Administração.

Lewin e White (2005 apud CHIAVENATO, 2007, p. 279) fizeram estudos sobre a forma de agir do líder, concluindo pela existência de três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

- **Liderança autocrática** – O líder é duro e impositivo. O comportamento de grupo mostra forte tensão, frustração e sobretudo, agressividade de um lado; de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Normalmente o trabalho só se desenvolve com a presença física do líder.
- **Liderança liberal** – O líder deixa todos à vontade. Embora a atividade do grupo possa ser intensa, a produção pode ser inferior à desejada. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações e perde-se muito tempo em discussões voltadas mais para o aspecto pessoal do que relacionadas com o trabalho.
- **Liderança democrática** – O líder é atuante, consultivo e orientador. Há formação de grupos de amizade e de relacionamento cordiais. O trabalho mostra ritmo suave e seguro, sem alterações de ritmo, mesmo quando o líder se ausenta.

Diante de todos os dados obtidos com a pergunta 5 (cinco) pode-se entender que o estilo existente na unidade é a liderança democrática como já foi dito anteriormente, embora, com algumas ressalvas, posto que, não são atendidos todos os pré-requisitos para a formação deste estilo.

5.6 Liberdade na exposição de idéias

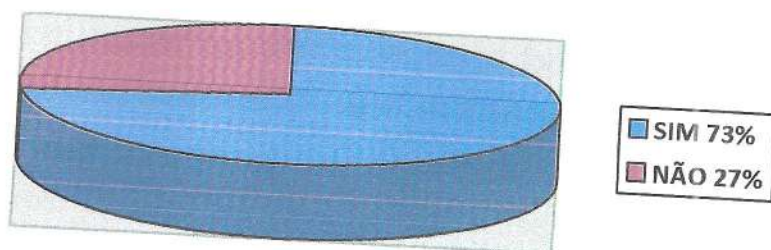


Gráfico 6: Exposição de idéias
Fonte: Pesquisa de campo, 2010

Confirmando os percentuais da afirmação 5 (cinco), ou seja, da questão anterior que mostra um estilo de liderança democrático, neste questionamento 6 (seis), 73% dos entrevistados demonstram que têm liberdade para opinar suas idéias e opiniões sem medo de represálias. Um percentual de 27% marcou que não têm liberdade para emitir suas opiniões.

5.7 Relações interpessoais e Clima Organizacional

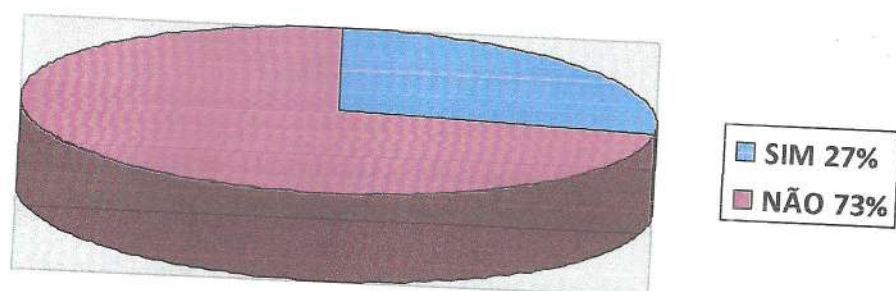


Gráfico 7: Clima organizacional
Fonte: Pesquisa de campo, 2010

Neste questionamento busca-se avaliar o clima organizacional existente na unidade. Perguntados se existe união entre as pessoas do setor, 73% dos respondentes, a grande maioria, disse que não há união entre os componentes da equipe e apenas 27% mencionaram que existe união entre as pessoas que trabalham na unidade. Desse dado entende-se que o clima organizacional não é tão bom, já que não existe espírito de colaboração. Entretanto, este é apenas um dos componentes negativos existentes na formação do clima organizacional, prevalecendo, a maioria dos elementos favoráveis ao clima existente.

Esse percentual de respostas negativas, não preocupa já que um eficiente programa de produtividade somente funciona em um clima de mútua confiança e reciprocidade e a produtividade também deve envolver a organização como um todo e cada pessoa em particular.

5.8 Condições físicas no trabalho

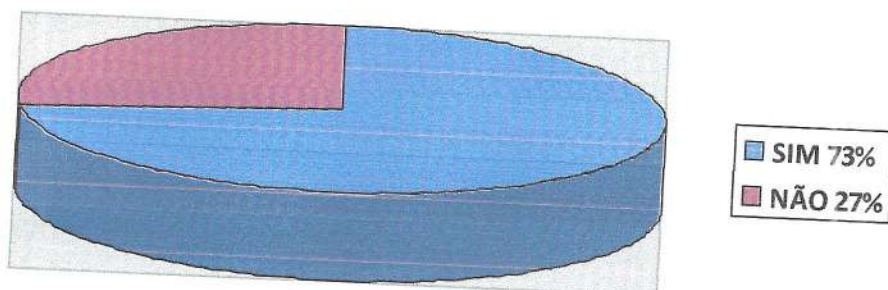


Gráfico 8: Recursos Físicos
Fonte: Pesquisa de campo, 2010

Quando perguntados se estavam satisfeitos com as condições físicas em seu trabalho a maioria dos entrevistados, ou seja, 73% disseram que estão satisfeitos sim, e que a unidade possui uma boa aparelhagem para o bom desenvolvimento das atividades, assim como é bem dotada de estrutura física. O restante do percentual, 27% disseram que o ambiente físico do CAPS não lhes dão condições de desempenhar bem suas funções, que é precário e, necessita de adaptações.

Notou-se neste questionamento a aplicação empírica da teoria dos dois fatores de Herzberg, citado por Lima (2005, p. 133) que procura o comportamento de trabalho dos indivíduos:

- **Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos** – Se localizam no ambiente que rodeia o indivíduo e se referem às condições dentro das quais ele desempenha seu trabalho. Os fatores higiênicos não estão sob o controle do indivíduo, pois são administrados pela empresa. Os principais são: salários, benefícios sociais, tipo de chefia, condições de trabalho, políticas da empresa, clima de relações, regulamentos, etc. são fatores de contexto, situando-se no ambiente externo que circunda o indivíduo. Quando ótimos, apenas evitam a insatisfação dos empregados, por não conseguirem elevar a satisfação, mas, quando precários, provocam insatisfação, daí serem chamados de fatores insatisfacientes.

Na verdade o que se nota é que os fatores não geram a satisfação em si, mas apenas evitam a insatisfação e a desmotivação dos funcionários.

5.9 Imagem da Organização

Perguntados se o CAPS tem uma imagem positiva perante a sociedade, no que tange a prestação de seus serviços, a maioria 55% respondeu que não. Que apesar de o CAPS desenvolver um trabalho de reabilitação e inserção do indivíduo na sociedade, a instituição ainda é vítima de algum preconceito, pelos que acham que muitas das pessoas que são usuárias desses serviços não podem obter um restabelecimento definitivo.

Já 45% das pessoas disseram que o CAPS tem sim uma imagem positiva perante a sociedade por desenvolver um trabalho de extrema importância na vida das pessoas que necessitam de seus serviços, como doentes mentais, alcoólatras e diversas outras dependências, conforme demonstra o gráfico 9.

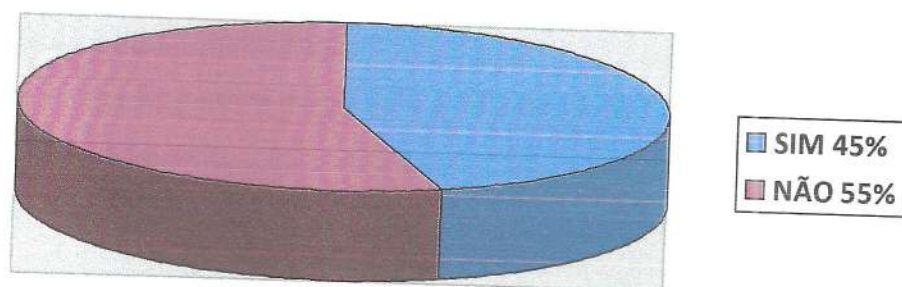


Gráfico 9: Visão da organização pela sociedade

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

5.10 Objetivos, Missão, Visão e valores

Neste questionamento buscou saber o nível de interação instituição-funcionário e o nível de entrosamento do funcionário com a cultura organizacional da unidade. Saber ou p

menos ter noção da missão, visão e valores da instituição, leva a um maior comprometimento do funcionário com o objetivo final da organização.

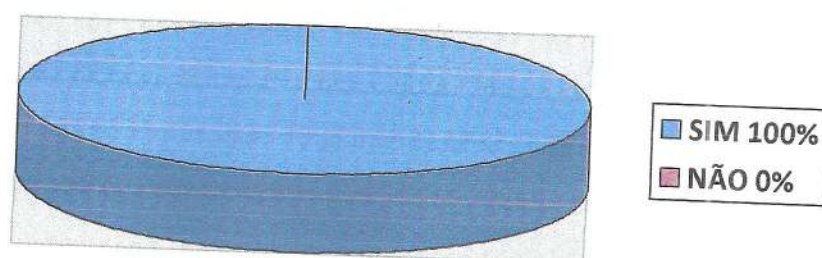


Gráfico 10 - Orientação para resultados

Fonte: Pesquisa de campo, 2010

A totalidade dos entrevistados 100%, respondeu que conhecem sim estes elementos que fazem parte da cultura organizacional da unidade. Logo, observou que há uma interação entre os objetivos organizacionais da instituição e os objetivos individuais na medida em que há, por parte do funcionário, uma visualização do que a unidade propõe a fazer e o funcionário sabe o que se espera dele.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi realizado no CAPS I-Oficina de Saúde Mental de Ibimirim-PE, com o objetivo de avaliar o Clima organizacional existente na unidade, bem como a maneira que ele influencia na prestação dos serviços oferecidos.

A pesquisa foi fundamentada na descrição de diversos autores da área de Administração que versava sobre o tema Clima Organizacional. Diante do embasamento teórico buscou-se obter dados que fundamentassem a pesquisa. Como resultados foram observados alguns pontos positivos, tais como a existe um alto grau de satisfação por parte dos funcionários, o que quer dizer que o clima organizacional é relativamente bom, já que a satisfação no trabalho é um fator primordial na consecução deste objetivo bem como a grande maioria dos entrevistados respondeu que gosta do que fazem, o que naturalmente trás bons frutos a equipe no desempenho de suas funções bem como trás benefícios a parcela da sociedade usuária desses serviços.

Outro ponto positivo foi com relação à liderança, o estilo detectado foi o de liderança democrática, já que a grande maioria também respondeu que as decisões são tomadas em consonância com a equipe o que ajuda na motivação dos funcionários, já que estes sentem que realmente podem dar uma contribuição para a melhoria ou aperfeiçoamento dos serviços prestados, sentindo-se também necessários neste processo e não apenas sendo meros cumpridores de tarefas.

No que tange ao ambiente físico, as instalações estão bem servidas de aparelho, o que torna o objetivo final do trabalho, que é a reintegração do indivíduo a sociedade, bem mais fácil de ser conseguido. E por fim a última avaliação positiva foi a de conhecimento dos objetivos organizacionais já que por unanimidade os entrevistados disseram que conhecem a visão, missão e os objetivos da unidade. Como pontos negativos detectaram-se a concepção da existência de conflitos como um fator negativo por parte da equipe, já que foi exposto um percentual de 55% que disseram que os conflitos não contribuem para o crescimento, e que quando ocorrem não são resolvidos facilmente. Na questão da ascensão profissional 55% disseram que não tem possibilidades de crescimento dentro da unidade. O que causa desânimo, afetando assim a motivação de alguns membros da equipe.

Mas numa visão geral da pesquisa, concluiu-se que há mais pontos positivos presentes na unidade do que negativos. Logo, sugere-se algumas modificações na rotina da equipe como ministração de cursos sobre administração de conflitos, na concepção de que a palavra

conflito não tem apenas significado negativo, mas que pode ajudar e muito no crescimento a aperfeiçoamento organizacional, campanhas para a população sobre a importância das atividades desenvolvidas pelo CAPS e a criação de planos de ascensão profissional dentro da unidade, ou mesmo da criação de outras unidades, aproveitando profissionais mais experientes que já tenham tempo de serviço nos CAPS existentes.

REFERÊNCIAS

- BARROS, A .J.P. e LEHFELD, N.A.S. *Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas*. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 7º edição. São Paulo: Makron Books, 2006
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 8º reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos* . 6.ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.
- FREITAS, Maria, Ester. *Cultura Organizacional*. Mackron Books: São Paulo, 2002.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI; Marina de Andrade. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2007.
- LIMA, Carlos Alberto Nogueira de *Administração Pública: teoria e mais de 400 questões*/Carlos Alberto Nogueira de Lima .2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* 9. ed. _ São Paulo: Atlas, 2007.
- SITE: www.saude.gov.br (acesso em 09/03/2010)

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Este questionário visa avaliar o clima organizacional existente na unidade do CAPS I de IBIMIRIM-PE.

1. Sinto-me satisfeito com o trabalho que desempenho.

☺ SIM

☹ NÃO

2- Gosto do meu ambiente de trabalho.

☺ SIM

☹ NÃO

3- No meu trabalho tenho possibilidades de ascensão profissional.

☺ SIM

☹ NÃO

4-Os conflitos existentes são resolvidos facilmente e contribuem para o crescimento da equipe.

☺ SIM

☹ NÃO

5-As decisões são implantadas de maneira democrática com a participação da equipe existente.

☺ SIM

☹ NÃO

6- Tenho liberdade para opinar e expressar minhas idéias

☺ SIM

☹ NÃO

7- Sinto que existe união entre as pessoas do meu setor.

☺ SIM

☹ NÃO

8- O ambiente físico no meu trabalho é satisfatório e me dá condições de desempenhar bem minhas funções.

☺ SIM

☹ NÃO

9- Os CAPS tem uma imagem positiva perante a sociedade

☺ SIM

☹ NÃO

10- Conheço os verdadeiros objetivos do CAPS sua missão, visão e valores.

☺ SIM

☹ NÃO